



COMUNE DI  
COMO

**SETTORE RISORSE FINANZIARIE - SOCIETÀ PARTECIPATE E PROVVEDITORATO**  
**- ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE**  
**SERVIZIO ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE**

# *PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE 2025/2027*

*Sezione 3 - Organizzazione e Capitale Umano*

*Sottosezione 3.1 – Struttura Organizzativa*

*Modello Organizzativo 2025/2027*



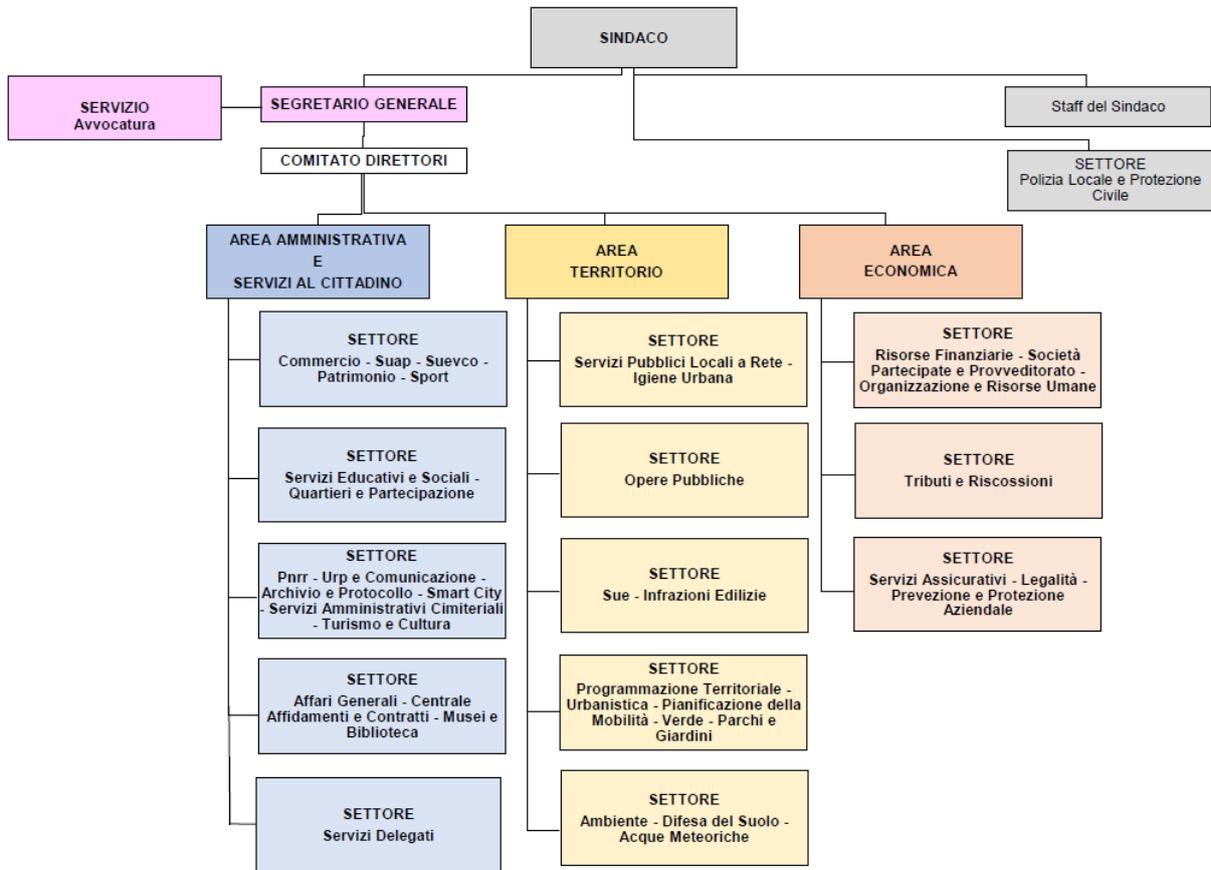
## ***Indice***

|   |          |
|---|----------|
| <b>1. Organigramma.....</b>                             | <b>2</b> |
| <b>2. Livelli di responsabilità organizzativa.....</b>  | <b>3</b> |
| <b>3. Ampiezza media delle unità organizzative.....</b> | <b>8</b> |

## 1. Organigramma

L'Organigramma dell'Ente approvato, da ultimo, con la deliberazione della Giunta Comunale in data 11.09.2024 n. 298 ed entrata in vigore in data 1° ottobre 2024 e sotto riportata

### Struttura organizzativa dal 1° ottobre 2024





## 2. Livelli di responsabilità organizzativa

La struttura organizzativa dell'Ente, secondo quanto disciplinato dal Regolamento degli Uffici e dei Servizi da ultimo modificato con la deliberazione della Giunta Comunale in data 11.09.2024 n. 298, prevede quattro livelli di responsabilità organizzativa:

**1 Il Segretario Generale** che, oltre ad esercitare le funzioni assegnategli dalla legge, sovrintende alla gestione dell'ente, coordina l'azione amministrativa dell'ente al fine di attuare le linee di mandato approvate dal consiglio comunale e il ciclo della performance, collabora alla programmazione generale di ente al fine di favorire il coordinamento intersettoriale e presiede la delegazione trattante di parte pubblica;

### **2 Il Direttore di Area,**

a) sovrintende ed è responsabile della complessiva gestione amministrativa e gestionale dell'Area cui è preposto;

b) cura l'impiego ottimale delle risorse umane e dell'organizzazione all'interno dell'Area, e a tal fine:

b1) propone eventuali modifiche alla macroorganizzazione dell'Area, tenendo conto degli obiettivi e delle attività assegnate, ed in relazione all'articolazione delle attività e delle competenze tra i Settori, e la suddivisione dei servizi;

b2) cura la microorganizzazione dell'Area e dei Settori che la compongono, individuando le Unità Organizzative e gli Uffici, anche su proposta dei singoli Direttori di Settore;

b3) propone, al Direttore dell'Organizzazione e delle Risorse Umane, sentiti i Direttori di Settore competenti, la mobilità all'interno dell'Area cui è preposto;

b4) a fronte di specifiche esigenze ed obiettivi, può disporre l'assegnazione temporanea o l'assegnazione di compiti temporanei ai dipendenti dell'Area anche nell'ambito di unità organizzative diverse da quelle di assegnazione;

b5) cura le relazioni sindacali, per le materie di stretta competenza dell'Area cui è preposto, non riservate alla Delegazione trattante di parte pubblica o alla Direzione competente per l'Organizzazione e le Risorse Umane, facendosi assistere dai competenti Direttori di Settore, e potendo richiedere l'ausilio della Direzione competente per l'Organizzazione e le Risorse Umane;

b6) formula, previa verifica dell'impossibilità di far fronte ai relativi bisogni con risorse interne all'Area ancorché assegnate ad altre unità organizzative, le proposte di fabbisogno di personale dell'Area;

c) partecipa al sistema di valutazione dell'Ente procedendo:



- c1) alla validazione delle proposte di obiettivi, all'assegnazione ai Direttori dei Settori appartenenti all'Area, curandone il costante monitoraggio e attivando procedure di risk management, in coerenza con il piano della performance;
- c2) alla valutazione "comportamentale", in coerenza con il sistema di valutazione dell'Ente, dei Direttori di Settore;
- d) esercita il potere sostitutivo di cui all'art. 2, c. 9 bis della L. 241/1990 in relazione agli atti di competenza dei Direttori di Settore;
- e) valuta la coerenza delle proposte di deliberazione dei direttori di Settore con gli strumenti di programmazione e gli obiettivi dell'Area, esprimendo il suo parere a riguardo;
- f) collabora con il Segretario Generale in particolare in relazione agli obiettivi trasversali dell'Ente;
- g) verifica e valida le proposte di bilancio dei Settori dell'Area;
- h) presiede il Comitato d'Area che convoca almeno una volta al mese;
- i) vigila sul rispetto, da parte del personale dell'Area, degli standard qualitativi e quantitativi fissati dall'Ente in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza della pubblica amministrazione;
- j) indica il dirigente che, in caso di assenza o di impedimento, esercita le funzioni vicarie;
- k) esercita l'azione disciplinare nei confronti del personale assegnato in via prevalente alla direzione apicale, nei casi e nei modi previsti dalla Legge;
- l) coordina l'attività dell'Area ed emana le direttive per l'attuazione dei programmi assegnati;
- m) cura il coordinamento degli adempimenti in materia di anticorruzione, trasparenza e antiriciclaggio della struttura cui è preposto.

### **3 Il Direttore di Settore,**

- a) esercita, nei limiti delle risorse finanziarie assegnate, i poteri di spesa e, ove previsto, di entrata;
- b) sottopone al Direttore di Area i progetti e le proposte di bilancio del Settore;
- c) provvede alla direzione del Settore e delle altre attività cui è preposto ed alla gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate, adottando gli atti conseguenti, ove non rientranti nella competenza del Direttore di Area o del Direttore dell'Organizzazione e delle Risorse Umane;
- d) adotta le misure inerenti all'organizzazione delle strutture interne al Settore cui è preposto e alla gestione del personale assegnato;
- e) verifica periodicamente l'efficacia del Settore, la produttività delle unità organizzative e del personale assegnato nel rispetto del principio del merito;



- f) collabora con il Direttore di Area per la verifica del rispetto, da parte del personale assegnato, degli standard qualitativi e quantitativi fissati dall'Ente in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza della pubblica amministrazione;
- g) adotta, nell'esercizio delle attribuzioni assegnategli, gli atti che impegnano l'Amministrazione;
- h) è responsabile, nel rispetto della legge, della correttezza tecnica ed amministrativa degli atti di competenza;
- i) definisce, con atti di organizzazione e con deleghe specifiche, le competenze dei responsabili di servizio che a lui rispondono;
- j) indica, il dirigente che in caso di assenza o di impedimento esercita le funzioni vicarie;
- k) concorre all'individuazione da parte del Direttore di Area delle risorse e dei profili professionali necessari allo svolgimento dei compiti della struttura cui è preposto anche al fine dell'elaborazione del documento di programmazione triennale del fabbisogno di personale;
- l) esercita l'azione disciplinare nei confronti del personale assegnato nei casi e nei modi previsti dalla Legge;
- m) concorre e collabora alla definizione degli obiettivi per la realizzazione dei programmi;
- n) coordina l'attività del Settore ed emana le direttive per l'attuazione dei programmi assegnati;
- o) verifica in ogni fase lo stato di attuazione dei predetti programmi;
- p) propone, nell'ambito degli indirizzi stabiliti dal Sindaco e dalla Giunta, l'articolazione dell'orario di apertura al pubblico dei servizi erogati dalla struttura.

**4 Responsabili di Elevata Qualificazione** alle quali è affidata la responsabilità di un Servizio (di cui al Regolamento sulla disciplina degli incarichi di Elevata Qualificazione, da ultimo modificato con la deliberazione della Giunta Comunale in data 11.09.2024 n. 299),

Per "Elevata Qualificazione" si intende un incarico che comporti, con assunzione di elevata responsabilità di prodotto e di risultato, lo svolgimento di una delle tipologie di funzioni/attività, di seguito elencate:

- a) responsabilità di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
- b) responsabilità con contenuti di alta professionalità, comprese quelle comportanti anche l'iscrizione ad albi professionali, richiedenti elevata competenza specialistica acquisita attraverso titoli formali di livello universitario del sistema educativo e di istruzione oppure attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizioni ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità, risultanti dal curriculum.



Il Comune di Como presenta una struttura organizzativa complessa (su due livelli di direzione) e trova applicazione l'art 27 comma 5 del CCNL 23/12/99, in base al quale è consentito il superamento del valore massimo contrattuale per la retribuzione di posizione dirigenziale, giacché sussistono due o più funzioni dirigenziali subordinate all'interno della medesima struttura (nel caso di Como si tratta di due o più settori subordinati ad un'area).

La graduazione delle posizioni dirigenziali è rappresentata nella tabella che segue:

### Fasce di graduazione e retribuzione per Direzioni di Area e di Settore

#### Direzioni di Settore:

| <i>Fascia</i> | <i>Punteggio</i> | <i>Retribuzione di posizione</i><br>€ |
|---------------|------------------|---------------------------------------|
| A             | >=90 e <=100     | 46.292,37                             |
| B             | >=85 e <90       | 39.000,00                             |
| C             | >=75 e <85       | 34.000,00                             |
| D             | >=65 e <75       | 26.000,00                             |
| E             | >=60 e <65       | 18.000,00                             |
| F             | >=55 e <60       | 12.722,67                             |

#### Direzione di Area – retribuzione annua aggiuntiva a quella del Settore:

Euro 25.000,00

Come da organigramma sopra riportato sono presenti n. 3 Aree e n. 14 Settori (di cui uno vacante con posizione dirigenziale *ad interim*).

L'attuale pesatura delle posizioni dirigenziali (Settori) è la seguente:

| Fascia | Numero Settori |
|--------|----------------|
| A      | 5              |
| B      | 2              |
| C      | 1              |
| D      | 1              |
| E      | 1              |
| F      | 4              |

La graduazione delle Posizioni di Elevata Qualificazione è riportata nella tabella che segue:

| Elementi caratterizzanti e criteri di valutazione della EQ art. 16 c. 2 lett. a) CCNL F.L. 16/11/2022 e relativa graduazione  | Importo | Fascia |
|---|---------|--------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampia autonomia gestionale operata nell'ambito di indirizzi ricevuti dal Dirigente</li> <li>• Responsabilità complessive nella erogazione di servizi interni o esterni</li> <li>• Complessità derivante dalla necessità di curare il funzionamento di distinte e complesse tipologie di servizi e interventi, sviluppati da posizioni dirigenziali</li> </ul>  | 9.000   | A      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio livello di autonomia gestionale operata sulla base dei budget e programmi concordati annualmente o di volta in volta con il dirigente</li> <li>• Responsabilità di risultato riferite al raggiungimento di obiettivi relativi al funzionamento di strutture e alla gestione di importanti risorse economiche e umane</li> <li>• Complessità derivante dalla necessità di curare il funzionamento di attività e servizi variegati ma riferiti a funzioni tendenzialmente omogenee.</li> </ul> | 8.000   | B      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Livelli di autonomia gestionale definiti da obiettivi di natura operativa assegnati e governati con interazioni diretta e costante con il dirigente di riferimento</li> <li>• Responsabilità gestionali per ambiti definiti per quantità e qualità di prestazioni</li> <li>• Complessità derivante dalla necessità di curare il funzionamento di un nucleo di attività tendenzialmente omogeneo</li> </ul>   | 7.000   | C      |

| Elementi caratterizzanti e criteri di valutazione della EQ art. 16 c. 2 lett. b) CCNL F.L. 16/11/2022 e relativa graduazione                                | Importo | Fascia |
|---|---------|--------|
| Attività e/o progetti aventi contenuti di elevata professionalità richiedenti elevate competenze specialistiche.  | 7.000   | C      |
| Attività e/o progetti aventi contenuti di professionalità medio-alta richiedenti competenze specialistiche e casistiche applicative di tipo standardizzato. | 6.000   | D      |

L'attuale pesatura degli incarichi di Elevata Qualificazione di cui all'art 16 comma 2 lettera A del CCNL 16/11/2022 è la seguente:

| Fascia | Numero EQ |
|--------|-----------|
| A      | 4         |
| B      | 10        |
| C      | 18        |

L'attuale pesatura degli incarichi di Elevata Qualificazione di cui all'art 16 comma 2 lettera B del CCNL 16/11/2022 è la seguente:



| Fascia | Numero EQ |
|--------|-----------|
| C      | 1         |
| D      | 0         |

### 3. Ampiezza media delle unità organizzative

I dipendenti a tempo indeterminato presso ciascun Settore/Servizio sono sotto evidenziati

| Settori/Servizi personale di ruolo   | Dipendenti | Dirigenti |
|--|------------|-----------|
| Staff del Sindaco nell'ambito del Settore Affari Generali - Centrale Affidamenti e Contratti - Musei e Biblioteca                | 7          |           |
| Avvocatura Comunale  | 6          |           |
| Polizia Locale e Protezione Civile   | 90         | 1         |
| Settore Commercio - Suap - Suevco - Patrimonio - Sport   | 29         | 1         |
| Settore Servizi Educativi e Sociali - Quartieri e Partecipazione   | 223        | 1         |
| Settore Pnrr - Urp e Comunicazione - Archivio e Protocollo - Smart City - Servizi Amministrativi Cimiteriali - Turismo e Cultura | 53         | 1         |
| Settore Affari Generali - Centrale Affidamenti e Contratti - Musei e Biblioteca  | 48         | 1         |
| Settore Servizi Delegati   | 34         | 1         |
| Settore Servizi Pubblici Locali a Rete - Igiene Urbana   | 6          |           |
| Settore Opere Pubbliche  | 45         | 1         |
| Settore Sue - Infrazioni Edilizie  | 6          | 1         |
| Settore Programmazione Territoriale - Urbanistica - Pianificazione della Mobilità - Verde - Parchi e Giardini                    | 18         | 1         |
| Settore Ambiente - Difesa del Suolo - Acque Meteoriche   | 5          | 1         |
| Settore Risorse Finanziarie - Società Partecipate e Provveditorato - Organizzazione e Risorse Umane                              | 42         | 1         |
| Settore Tributi e Riscossioni  | 12         | 1         |
| Settore Servizi Assicurativi - Legalità - Prevenzione e Protezione Aziendale   | 5          | 1         |
| <b>Totale complessivo</b>  | <b>629</b> | <b>13</b> |



COMUNE DI  
COMO

**SETTORE RISORSE FINANZIARIE - SOCIETÀ PARTECIPATE E PROVVEDITORATO**  
**- ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE**  
**SERVIZIO ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE**

## *PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE 2025/2027*

*Sezione 3 - Organizzazione e Capitale Umano*

*Sottosezione 3.2 - Organizzazione del lavoro agile*

*Piano Organizzativo del Lavoro Agile 2025/2027*



## **Indice**

|  |    |
|--|----|
| <b>1. Premessa</b> .....   | 2  |
| <b>2. Normativa di riferimento</b> .....                           | 3  |
| <b>3. Esperienza nel Comune di Como</b> .....                      | 8  |
| <b>4. Condizionalità e fattori abilitanti</b> .....                | 11 |
| <b>5. Obiettivi e performance</b> .....                            | 12 |
| <b>6. Formazione</b> .....   | 13 |
| <b>7. Mappatura delle attività</b> .....                           | 14 |
| <b>8. Strategie e obiettivi di sviluppo del lavoro agile</b> ..... | 15 |



## **1. Premessa**

L'art. 4, comma 1, lettera b) del decreto n. 132 del 30 giugno 2022, adottato dal Ministro per la Pubblica amministrazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, di definizione dello schema tipo del PIAO stabilisce che nella presente sottosezione sono indicati, in coerenza con la definizione degli istituti del lavoro agile stabiliti dalla Contrattazione collettiva nazionale, la strategia e gli obiettivi di sviluppo di modelli di organizzazione del lavoro, anche da remoto, adottati dall'amministrazione.

A tal fine, ciascun Piano deve prevedere:

- 1) che lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non pregiudichi in alcun modo o riduca la fruizione dei servizi in favore degli utenti;
- 2) la garanzia di un'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile, assicurando la prevalenza, per ciascun lavoratore, dell'esecuzione della prestazione lavorativa in presenza;
- 3) l'adozione di ogni adempimento al fine di dotare l'amministrazione di una piattaforma digitale o di un cloud o, comunque, di strumenti tecnologici idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità agile;
- 4) l'adozione di un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove presente;
- 5) l'adozione di ogni adempimento al fine di fornire al personale dipendente apparati digitali e tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta.



## 2. Normativa di riferimento

La materia del telelavoro e quella del lavoro agile era stata oggetto di specifica attenzione da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica che, prima ancora della pubblicazione della legge n. 81/2017, aveva emanato apposite linee guida nelle suddette materie, in cui venivano illustrati i principi fondamentali di tali istituti e formulate rispettive modalità operative da utilizzare come indicatori applicabili alle singole realtà.

In Italia il c.d. lavoro agile è stato introdotto dall'art. 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81. Con tale norma il legislatore ha previsto una specifica modalità di svolgimento del lavoro subordinato da remoto conferendogli, da un lato, autonoma disciplina e cercando, dall'altro, di differenziare tale nuova modalità dal telelavoro, che già riscontrava una normativa di riferimento sia nel settore pubblico (a partire dalla legge n. 191/1998 e poi con D.P.R. n. 70/1999) sia nel settore privato (grazie all'accordo interconfederale 9 giugno 2004 di recepimento dell'accordo quadro europeo 16 luglio 2002, e alla contrattazione collettiva che vi aveva dato esecuzione).

Durante le fasi più acute dell'emergenza pandemica il lavoro agile, seppur in modalità semplificate (*c.d. smart working*) rispetto a quelle di cui alla legge n. 81/2017, ha rappresentato la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, in virtù dell'art. 87, comma 1, del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito con legge 24 aprile 2020, n. 27. Questo ha sicuramente consentito di garantire la continuità di lavoro in sicurezza per i dipendenti delle pubbliche amministrazioni e, di conseguenza e per quanto possibile, la continuità dei servizi erogati dalle amministrazioni e, allo stesso tempo, di sperimentare massivamente e attrezzare e aggiornare apparati e sistemi per tali finalità.

Da rilevare che l'evoluzione normativa in materia di lavoro agile ha subito, in tempi relativamente brevi, una parabola crescente che ha portato ad un uso intensivo di tale istituto, per poi essere ricondotto nell'alveo normativo originario con conseguente fortissima riduzione del personale impiegato con tali modalità.

Gli interventi normativi in proposito hanno riguardato:

- la qualificazione del lavoro agile quale una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa delle pubbliche amministrazioni (fino alla cessazione dello stato di emergenza) – art. 87 del D.L. n. 18/2020;
- il passaggio dalla modalità del lavoro agile in fase emergenziale a quella ordinaria, da attuare mediante il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) a termini del novellato art. 14 della legge n. 124/2015 da parte dell'art. 263 del D.L. n. 34/2020. Quanto alle percentuali dei soggetti cui si applica il lavoro agile, l'art. 263 in esame è stato modificato dall'art. 11-bis del D.L. n. 52/2021, eliminando la soglia minima di ricorso al lavoro agile prevista in precedenza



in misura del 50 per cento del personale, stabilendo che lo stesso si applica ad almeno il 15 per cento dei dipendenti, e in assenza di tale strumento, si applica ugualmente alla stessa percentuale di dipendenti che lo richiedono;

- la previsione dello stesso art. 263 di una ripresa graduale dei rientri in presenza, con l'adozione di misure di flessibilità e articolazione oraria. Si era quindi previsto che fino al 31 dicembre 2021 le pubbliche amministrazioni organizzassero il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro, rivedendone l'articolazione giornaliera e settimanale, introducendo modalità di interlocuzione programmata con l'utenza, e applicando il lavoro agile in modalità semplificata:
- sempre l'art. 263 aveva previsto che *“in considerazione dell'evolversi della situazione epidemiologica, con uno o più decreti del Ministro per la pubblica amministrazione possono essere stabilite modalità organizzative e fissati criteri e principi in materia di flessibilità del lavoro pubblico e di lavoro agile, anche prevedendo il conseguimento di precisi obiettivi quantitativi e qualitativi”*.

Il lavoro agile mira a mantenere una sua rilevanza nell'ordinamento entrando a far parte di uno strumento più ampio di programma delle pubbliche amministrazioni, assumendo una funzione di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo. L'art. 6 del D.L. n. 80/2021, difatti, lo inserisce all'interno del PIAO (Piano integrato di attività e di organizzazione) in maniera integrata con gli obiettivi della performance, della trasparenza dei risultati, dell'organizzazione amministrativa e del contrasto alla corruzione.

L'evolversi della situazione epidemiologica e l'introduzione della certificazione verde nei luoghi di lavoro ha portato il Governo – anche in considerazione della necessità di sostenere cittadini ed imprese nelle attività connesse allo sviluppo delle attività produttive e all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) – a ritenere che allo scopo fosse *“necessario superare la modalità di utilizzo del lavoro agile nel periodo emergenziale come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa per consentire alle pubbliche amministrazioni di dare il massimo supporto alla ripresa delle attività produttive e alle famiglie, attraverso il ritorno al lavoro in presenza come modalità ordinaria della prestazione lavorativa”*.

In questo senso, con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 23 settembre 2021 (in G.U. 12 ottobre 2021, n. 244), adottato su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione, a termini dell'art. 87, c. 1, della legge n. 18/2020, si è stabilito che a decorrere dal 15 ottobre 2021 il lavoro agile ha cessato di essere una modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa in conseguenza dell'emergenza epidemiologica.



A seguito dell'adozione di suddetto DPCM, il Ministro per la pubblica amministrazione ha ritenuto necessario adeguare le misure organizzative del lavoro pubblico con proprio decreto 8 ottobre 2021 (in G.U. 13 ottobre 2021, n. 245).

All'art. 1, commi 1 e 2, il decreto indica le misure organizzative che le pubbliche amministrazioni dovevano adottare entro il 30 ottobre 2021 al dichiarato scopo di *“realizzare il superamento dell'utilizzo del lavoro agile emergenziale come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni”*. Pur nell'assoluta priorità di determinare il rientro in presenza dei lavoratori della pubblica amministrazione, il decreto introduce una disciplina transitoria di “accesso” al lavoro agile da applicarsi, ove consentito a legislazione vigente, nelle more della definizione degli istituti del rapporto di lavoro connessi al lavoro agile da parte della contrattazione collettiva e della definizione delle modalità e degli obiettivi del lavoro agile nell'ambito del Piano integrato di attività ed organizzazione (PIAO). Sostanzialmente si introducono una serie di condizioni alle quali la pubblica amministrazione deve subordinare il ricorso al lavoro agile:

- a) prima di tutto, lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non deve in alcun modo pregiudicare o ridurre la fruizione dei servizi a favore degli utenti;
- b) occorre ruotare il personale che può prestare il proprio lavoro in modalità agile, facendo comunque prevalere, per ciascun lavoratore, l'esecuzione della prestazione in presenza;
- c) occorre mettere in atto ogni adempimento tecnologico idoneo a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattati durante il lavoro in modalità agile;
- d) se è stato accumulato dell'arretrato, deve essere predisposto un piano di smaltimento;
- e) occorre mettere in atto ogni adempimento al fine di fornire al personale dipendente l'hardware necessario;
- f) è necessario stipulare un accordo individuale con il lavoratore nel quale definire almeno:
  - 1) obiettivi della prestazione resa in modalità agile;
  - 2) modalità e tempi di esecuzione della prestazione lavorativa, della disconnessione e (eventualmente) delle fasce di contattabilità;
  - 3) modalità e criteri di misurazione della prestazione;
- g) garanzia della prevalente prestazione in presenza della prestazione lavorativa dei soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo, dei dirigenti e dei responsabili dei procedimenti amministrativi;
- h) previsione della rotazione del personale impiegato in presenza, ove le misure di carattere sanitario lo richiedano.



Per l'omogenea attuazione delle misure previste dal citato decreto, il Ministro per la pubblica amministrazione ha adottato le Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, ai sensi dell'art. 1, comma 6 del decreto 8 ottobre 2021.<sup>1</sup>

Con decreto n. 132 del 30 giugno 2022, adottato dal Ministro per la pubblica amministrazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, è stato emanato il regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) che all'art. 4 prevede la redazione di una sezione "*Organizzazione e Capitale umano*", con apposita sottosezione dedicata all'organizzazione del lavoro agile.

Con la sottoscrizione del CCNL del comparto Funzioni Locali, triennio 2019-2021, del 16 novembre 2022, è stata prevista una specifica disciplina, riguardante in particolare:

- a) l'accesso al lavoro agile, di natura consensuale e volontaria, consentito a tutti i lavoratori, con l'individuazione da parte dell'Amministrazione delle attività che possono essere effettuate con tale modalità, escludendo i lavori in turno e quelli che richiedono l'utilizzo costante di strumentazioni non remotizzabili;
- b) l'accordo individuale, stipulato per iscritto, anche in forma digitale, che ai sensi degli artt. 19 e 21 della legge n. 81/2017 disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali dell'ente, il quale deve contenere i seguenti elementi essenziali:
  - 1) durata dell'accordo, avendo presente che lo stesso può essere a termine oppure a tempo indeterminato;
  - 2) modalità di svolgimento della prestazione lavorativa fuori dalla sede abituale di lavoro, con specifica indicazione delle giornate di lavoro da svolgere in sede e di quelle da svolgere a distanza;
  - 3) modalità di recesso, motivato se ad iniziativa dell'ente, che deve avvenire nel termine non inferiore a 30 giorni salvo le ipotesi previste dall'art. 19 della legge n. 81/2017;
  - 4) ipotesi di giustificato motivo di recesso;
  - 5) indicazione delle fasce di contattabilità e di inoperabilità di cui all'art. 66, lett. a) e b) dello stesso CCNL;
  - 6) tempi di riposo del lavoratore, non inferiori a quelli previsti per il lavoratore in presenza, e misure tecniche e organizzative per assicurare la disconnessione;
  - 7) modalità di esercizio del potere direttivo e di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali dell'ente nel rispetto di quanto disposto dall'art. 4 della legge n. 300/1970 e successive modificazioni;

---

<sup>1</sup> Indirizzo operativo di Giunta comunale seduta del 20.01.2022



- 8) impegno del lavoratore a rispettare le prescrizioni indicate nell'informativa sulla salute e sicurezza sul lavoro agili;
- c) l'articolazione della prestazione in modalità agile e diritto alla disconnessione, con previsione di fasce di contattabilità e inoperabilità;
- d) le iniziative formative per il personale che usufruisce del lavoro agile come modalità di svolgimento della prestazione, nell'ambito delle attività del piano della formazione.

Il CCNL sottoscritto il 16 novembre 2022 ricomprende poi tra le materie oggetto di confronto sindacale, con riferimento al lavoro agile, i criteri generali delle modalità attuative, i criteri generali per l'individuazione dei processi e delle attività di lavoro e i criteri di priorità per l'accesso allo stesso.

Da ultimo è intervenuta la direttiva 29 dicembre 2023 del Ministro per la pubblica amministrazione, volta in particolare a sensibilizzare, in un quadro connotato dall'ormai superata contingenza pandemica, da una disciplina contrattuale collettiva ormai consolidata e dalla padronanza, da parte delle pubbliche amministrazioni, dello strumento del lavoro agile come volano di flessibilità orientato alla produttività ed alle esigenze dei lavoratori, le pubbliche amministrazioni ad un utilizzo di tale strumento orientato anche alla salvaguardia dei soggetti fragili.



### **3. Esperienza nel Comune di Como**

Il Comitato di Direzione del Comune di Como, già in fase pandemica, al fine di rispondere alle esigenze allora manifestate da molti direttori di settore in relazione alle difficoltà a garantire l'operatività dei propri settori per le numerose assenze legate alla pandemia e alla necessità di disporre di strumenti flessibili per presidiare l'evoluzione dei contagi e i rischi di diffusione all'interno dell'Ente, nella riunione del 12 gennaio 2022, propose alla Giunta comunale taluni indirizzi organizzativi per dare accesso al lavoro agile a tutti quei lavoratori che potessero svolgere la loro prestazione in tale modalità senza pregiudicare in alcun modo i servizi resi all'utenza.

La proposta organizzativa del Comitato di Direzione prevedeva in particolare:

- a) accesso al lavoro agile subordinato ad un accordo individuale sottoscritto da ciascun Direttore di settore con il proprio personale sulla scorta di uno schema base predisposto dal Servizio Risorse Umane;
- b) gli accordi individuali avevano durata fino al 31.03.2022 e venivano comunicati al Servizio Risorse Umane;
- c) la prestazione lavorativa in modalità agile si svolgeva senza vincoli di orario nell'ambito delle ore massime di lavoro giornaliere e settimanali stabilite dal CCNL, con fasce di contattabilità telefonica obbligatoria dalle 09:00 alle 12:00 e dalle 14:30 alle 16:30;
- d) l'accordo individuale doveva far riferimento a obiettivi della prestazione in modo agile determinati e monitorati separatamente da ciascun Direttore in relazione alle specifiche esigenze;
- e) la prevalenza della prestazione in presenza per ciascun dipendente interessato al lavoro agile calcolata su base annua e attuata in accordo tra datore di lavoro e lavoratore;
- f) la necessità di sottoscrizione da parte del singolo lavoratore agile di un apposito protocollo per l'utilizzo di risorse informatiche predisposto dal Servizio Sistemi informativi con il quale si accordava al lavoratore la possibilità di utilizzare dotazioni tecnologiche proprie che rispettino i requisiti di sicurezza;
- g) la massima flessibilità del lavoro agile quale strumento organizzativo e l'ampia autonomia gestionale da parte dei singoli Direttori di Settore.

In base a tale premessa, il Comitato di Direzione chiedeva un indirizzo alla Giunta comunale in merito alla proposta di cui sopra, nelle more della definizione delle modalità e degli obiettivi del lavoro agile nell'ambito del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

La Giunta comunale, nella seduta del 20 gennaio 2022, forniva il proprio indirizzo in tema di lavoro agile, sulla scorta della proposta organizzativa formulata dal Comitato di Direzione, in attesa che



l'istituto fosse meglio definito nell'ambito del prossimo contratto collettivo nazionale di lavoro, nonché della definizione delle modalità e degli obiettivi dello stesso lavoro agile nell'ambito del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

A partire dal 24 gennaio 2022 veniva data la possibilità ai singoli dipendenti di presentare specifica richiesta di svolgimento di parte della prestazione lavorativa in modalità agile, in un primo momento fino alla data del 31 marzo 2022, e con il presupposto che la concreta attività lavorativa ordinariamente svolta dal singolo lo consentisse, mantenendo invariata l'erogazione dei servizi.

In vista della scadenza del 31 marzo 2022 e della contestuale cessazione dello stato di emergenza in relazione alla pandemia da Covid-19, si poneva la necessità di fornire ulteriori indirizzi in merito al ricorso al lavoro agile nell'ambito dell'organizzazione dell'ente, sempre nelle more della definizione degli istituti del rapporto di lavoro connessi al lavoro agile da parte della contrattazione collettiva e della definizione delle modalità e degli obiettivi del lavoro agile nell'ambito del Piano integrato di attività ed organizzazione (PIAO).

A tal fine, con proposta organizzativa presentata dall'allora Direttore delle Risorse Umane, si osservava che:

- a) il lavoro agile, sperimentato in modo massivo in fase emergenziale, si era dimostrato un valido strumento sia dal punto di vista dell'efficienza lavorativa e della qualità dei servizi erogati che come risposta alle esigenze di conciliazione dei tempi di vita e lavoro del personale dipendente;
- b) pur in vista della cessazione dello stato di emergenza il 31 marzo 2022, persisteva l'esigenza di contrasto al diffondersi della pandemia da COVID-19 e il lavoro agile, oltre ad essere una misura di flessibilità e bilanciamento delle esigenze professionali e personali, costituiva indubbiamente un'efficace modalità di contenimento del virus.

In un quadro di rientro graduale alla normalità, il lavoro agile, inizialmente rappresentante una risposta ad una necessità specifica e contingentata nel tempo, si prospettava come strumento utile ad una diversa visione delle pubbliche amministrazioni, assumendo anche la funzione di modalità di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo. L'art. 6 del D.L. n. 80/2021, difatti, lo inserisce all'interno del PIAO (Piano integrato di attività e di organizzazione) in maniera integrata con gli obiettivi della performance, della trasparenza dei risultati, dell'organizzazione amministrativa e del contrasto alla corruzione.

In considerazione di quanto sopra, con la medesima proposta organizzativa si prospettava la possibilità e l'opportunità di:



- proseguire fino al 30 settembre 2022 sulla scorta di quanto già attuato in forza dell'indirizzo operativo del 20 gennaio 2022, prorogando le medesime modalità organizzative e prevedendo la proroga di diritto, fino al 30 settembre 2022, degli accordi individuali, già stipulati a far data dal 24 gennaio 2022 dal personale dipendente con il competente direttore di settore, fatta salva la possibilità per ciascuna delle parti di recedere;
- continuare a garantire l'accesso al lavoro agile a tutti quei lavoratori che, pur potendo svolgere la loro prestazione in tale modalità senza pregiudicare in alcun modo i servizi resi all'utenza, non avevano ancora stipulato un accordo individuale, alle condizioni di cui alla nota "Organizzazione dell'attività dell'Ente – Lavoro agile su accordo individuale", ID n. 34353121/2022, trasmessa in data 21 gennaio 2022, tramite comunicazione massiva al personale dell'ente.<sup>2</sup>

La Giunta comunale, nella seduta del 31 marzo 2022, esprimeva parere favorevole alla proroga dell'istituto del lavoro agile fino al 30 settembre 2022, alle condizioni prospettate nella proposta organizzativa a firma dell'allora Direttore del Servizio Risorse Umane.

Con successivi provvedimenti del Direttore del Settore Organizzazione e Risorse Umane, il termine degli accordi individuali di lavoro agile stipulati tra i lavoratori e i competenti Direttori di Settore è stato di volta in volta prorogato al fine di consentire al personale dipendente di continuare a rendere la propria prestazione con tale modalità, salva diversa comunicazione di sospensione o interruzione anticipata dei singoli accordi.

Con deliberazione di Giunta comunale n. 59 del 7.03.2024 è stata approvata la Disciplina del Lavoro Agile, che ha regolamentato la materia, in attuazione di quanto previsto dall'art. 63, comma 2, del CCNL Comparto Funzioni Locali del 16.11.2022.

---

<sup>2</sup> Indirizzo operativo di Giunta comunale seduta del 31 marzo 2022.



#### **4. Condizionalità e fattori abilitanti**

L'organizzazione del lavoro agile nel Comune di Como è il frutto di un accordo individuale stipulato per iscritto tra il lavoratore e il proprio Direttore di Settore.

Occorre dunque una specifica intesa tra il lavoratore e il datore di lavoro, nella quale vengono declinati gli aspetti principali che regoleranno l'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali di lavoro in modalità agile.

Tutto ciò in base ad uno schema di accordo individuale predisposto dal Servizio Organizzazione e Risorse Umane in cui sono indicati i termini in cui si potrà rendere la propria prestazione in modalità agile.

I lavoratori interessati possono manifestare la propria volontà di aderire al lavoro agile utilizzando un modello di domanda appositamente predisposto. In capo ai Direttori di settore è rimesso il compito di valutare le domande pervenute avendo a riferimento numerosi criteri di natura gestionale, tra i quali occorre trovare un non facile equilibrio.

Ricordato che, in base al CCNL sottoscritto in data 16.11.2022, spetta all'Amministrazione l'individuazione delle attività che possono essere proficuamente svolte all'esterno dei locali aziendali, e in considerazione del fatto che sono esclusi dal lavoro agile i lavori in turno e quelli che richiedono un utilizzo costante di strumentazioni non remotizzabili, occorre garantire in ogni caso l'invarianza dei servizi resi sia direttamente alla collettività che ad altri settori dell'ente per il funzionamento complessivo dell'apparato.

Relativamente alla salute e sicurezza del lavoratore che svolge prestazione in modalità agile, il dipendente si impegna al rispetto di quanto previsto dall'apposita informativa predisposta dall'Ente di cui, con la sottoscrizione dell'accordo individuale, conferma di aver preso visione.

Infine, riguardo alle risorse informatiche utilizzate, il lavoratore in modalità agile, attualmente, espleta l'attività lavorativa avvalendosi di strumentazione tecnologica messa a disposizione dall'ente. Al lavoratore viene inoltre consegnato apposito *“protocollo per l'utilizzo delle risorse informatiche dell'operatore in smart working”*. Anche in questo caso vi è l'obbligo di leggerlo e di accettarne formalmente i contenuti, impegnandosi a svolgere il lavoro agile così come specificato, in particolar modo ponendo massima attenzione alle tematiche legate alle norme di sicurezza dei dispositivi e dei contesti domestici ed alla protezione dei dati personali, richiamandosi anche tutte le precedenti istruzioni già impartite dal RPD e rinvenibili nella intranet aziendale.



## 5. Obiettivi e performance

Ai lavoratori coinvolti nel lavoro agile viene consegnata una scheda degli obiettivi concernenti la prestazione lavorativa in modalità agile, sottoscritta dal dipendente e dal Direttore competente, come illustrato nelle tabelle che seguono.<sup>3</sup>

### Obiettivi quantitativi

| <b><u>Attività/Procedure</u></b><br>(indicare anche eventuali arretrati,<br>laddove presenti) | <b><u>Indicatori attesi</u></b><br>(numerici o tempistiche) | <b><u>Misurazione</u></b><br>(grado di realizzazione degli<br>indicatori attesi) |
|---|---|--|
|   |   |  |
|   |   |  |
|   |   |  |
|   |   |  |

### Obiettivi qualitativi

| <b><u>Descrizione</u></b>  | <b><u>Misurazione</u></b><br>(esprimere una valutazione in termini di<br>"positivo/neutrale/negativo" integrata da<br>esposizione descrittiva) |
|--|--|
| <u>Miglioramento della produttività individuale e del Servizio/Ufficio di appartenenza (es: riduzione delle tempistiche di istruttoria, apprendimento nuove tecnologie e tecniche, ottimizzazione del livello di concentrazione, etc.)</u>   |  |
| <u>Sviluppo di nuove conoscenze digitali (precisare il grado di acquisizione, qualora intervenuto, e indicare gli strumenti utilizzati)</u>  |  |
| <u>Implementazione delle interazioni a distanza sia tra colleghi dello stesso Servizio/Ufficio che con altre strutture interne/utenti (esprimere una valutazione in termini di miglioramento, invarianza o riduzione precisando gli strumenti utilizzati per l'interazione a distanza)</u> |  |
| <u>Accrescimento del livello di soddisfazione e benessere con l'attivazione del lavoro agile (es: riduzione spostamenti, gestione familiare, miglioramento della motivazione, etc.)</u>  |  |

La declinazione specifica dei contenuti di tale scheda rientra nelle competenze del singolo Direttore di Settore, al quale spetta altresì il controllo sull'effettivo conseguimento dei risultati attesi.

<sup>3</sup> Scheda obiettivi prestazione lavorativa in modalità di lavoro agile appositamente predisposta



## **6. Formazione**

Il Comune di Como, al fine di accompagnare il percorso di introduzione e consolidamento del lavoro agile e del lavoro da remoto, come previsto dagli artt. 67 e 69 del CCNL Comparto Funzioni Locali del 16.11.2022, prevede nell'ambito delle attività del piano della formazione iniziative formative per il personale che usufruisca di tali modalità di svolgimento della prestazione.

Nello specifico, nel piano della formazione è previsto un percorso formativo in tema di *lavoro in autonomia - per obiettivi e la gestione del tempo* e in tema di *corretta organizzazione e gestione degli strumenti per il lavoro a distanza*. Il percorso persegue l'obiettivo di formare il personale all'utilizzo di strumenti digitali di collaborazione volti alla diffusione di una cultura gestionale più flessibile e ad un incremento della produttività, valorizzando le forme collaborative.



## 7. Mappatura delle attività

L'amministrazione, ai sensi dell'art. 64, comma 2, del CCNL Comparto Funzioni locali sottoscritto il 16.11.2022, individua le attività che possono essere effettuate in lavoro agile. Sono esclusi i lavori in turno e quelli che richiedono l'utilizzo costante di strumentazioni non remotizzabili.

Al fine di dare attuazione a quanto previsto dal suddetto CCNL, la Direzione Risorse Umane ha già effettuato tra il 2022 e il 2023, in collaborazione con i Direttori di Settore, una mappatura delle attività che possono essere svolte in lavoro agile, tenuto conto delle esigenze organizzative e funzionali di ciascun settore dell'Ente, partendo da un elenco di attività, alcune delle quali trasversali ai diversi Settori e con possibilità di aggiungerne ulteriori specificatamente svolte in determinati uffici.

All'esito della mappatura sono state individuate le attività per le quali è consentito l'espletamento in modalità agile, fermo restando che spetta in ogni caso ai singoli Direttori, valutate le esigenze specifiche dei rispettivi Settori, definire i casi in cui è comunque richiesta la presenza in servizio o individuare nuove attività rispetto alle quali in un determinato ufficio è consentito lo *smart working*.

### **Tabella delle attività che possono essere svolte in modalità agile**

| N. | ATTIVITÀ  |
|----|---|
| 1  | Amministrativo-contabile                            |
| 2  | Archiviazione / Protocollo (Digitale o informatica) |
| 3  | Assistenza / Supporto                               |
| 4  | Back-Office   |
| 5  | Conferenze di servizio interne / esterne            |
| 6  | Consultazioni elettorali                            |
| 7  | Coordinamento                                       |
| 8  | Direzione   |
| 9  | Informatica (Help-Desk o da remoto)                 |
| 10 | Posta / Corrispondenza                              |
| 11 | Redazione web                                       |
| 12 | Relazioni sindacali                                 |
| 13 | Ricevimento per appuntamento                        |
| 14 | Riunioni interne                                    |
| 15 | Sedute commissioni gara – concorso                  |
| 16 | Service grafico                                     |
| 17 | Statistica  |
| 18 | Stesura piani e controllo atti                      |
| 19 | Tecnica / Progettazione                             |
| 20 | Udienze / Cancelleria (Modalità telematica)         |



## **8. Strategie e obiettivi di sviluppo del lavoro agile**

Il Comune di Como intende proseguire nell'incentivazione del lavoro agile, al fine conciliare le esigenze di benessere e flessibilità dei lavoratori con gli obiettivi di miglioramento del servizio pubblico, con particolare riguardo alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.



COMUNE DI  
COMO

**AREA ECONOMICA**

**SETTORE RISORSE FINANZIARIE – SOCIETA' PARTECIPATE E PROVVEDITORARO –  
ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE**

**SERVIZIO ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE**

# **PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE 2025/2027**

*Sezione 3 - Organizzazione e Capitale Umano*

*Sottosezione di programmazione 3.3 -  
Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale 2025/2027*

## **Indice**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Premessa .....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>1.1. La programmazione assunzionale nell'ambito del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) .....</b>                         | <b>6</b>  |
| <b>1.2. Il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale: l'art. 6 del D.Lgs. n. 165/2001 .....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>1.3. Le linee di indirizzo per la predisposizione dei Piani dei Fabbisogni di Personale da parte delle Amministrazioni pubbliche.....</b> | <b>9</b>  |
| <b>1.4. Lo stato di attuazione del PTFP 2024/2026: annualità 2024 .....</b>  | <b>10</b> |
| <br>   |           |
| <b>2. Struttura .....</b>  | <b>11</b> |
| <b>2.1. Consistenza del personale al 31 dicembre 2024 suddiviso per inquadramento professionale.....</b>                                     | <b>11</b> |
| <b>2.2. Capacità assunzionale dell'amministrazione, calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa .....</b>                              | <b>12</b> |
| 2.2.1. I limiti alla spesa di personale introdotti dall'art. 33 del D.L. n. 34/2019.....   | 12        |
| 2.2.2. Il DPCM 17.03.2020 e la Circolare attuativa del Dipartimento della Funzione pubblica in data 13.05.2020.....                          | 14        |
| 2.2.3. Il valore finanziario della dotazione organica (limite potenziale massimo di spesa).....  | 16        |
| 2.2.4. La riduzione delle spese di personale rispetto al triennio 2011/2013: i commi 557, 557-bis e 557-quater della Legge n. 296/2006.....  | 17        |
| 2.2.5. Le assunzioni del personale a tempo determinato.....  | 21        |
| <b>2.3. Programmazione delle cessazioni dal servizio.....</b>  | <b>24</b> |
| <b>2.4. Strategie di copertura del fabbisogno .....</b>  | <b>26</b> |
| <b>2.5. Strategie di formazione del personale .....</b>  | <b>26</b> |
| <b>2.6. Situazioni di soprannumero o le eccedenze di personale .....</b>   | <b>28</b> |

## 1. Premessa

La programmazione assunzionale costituisce elemento centrale del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), per quanto previsto dall'art. 6 del D.L. 80/2021, nell'ambito delle strategie di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo da attuare *“anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati 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”*.

Il processo di Riforma del mercato del lavoro, prevista nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza “Italia Domani”, ha promosso la riprogettazione del sistema dei profili professionali in un modello articolato su conoscenze, competenze e capacità caratteristiche della posizione da ricoprire. Il percorso di riforma annovera, tra i risultati conseguiti<sup>1</sup>:

- l'aggiornamento dell'articolo 6-ter del decreto legislativo n. 165 del 2001 relativamente alle linee di indirizzo per la definizione dei nuovi profili professionali, con il riferimento alle competenze come elemento centrale di costruzione dei fabbisogni di personale delle pubbliche amministrazioni;
- la previsione di aree di sviluppo ulteriori per il personale in possesso di elevata qualificazione, al fine di attrarre professionalità specialistiche dal mercato del lavoro e di offrire opportunità di carriera alle figure interne maggiormente qualificate;
- la necessità di accertare il possesso di alcune competenze trasversali nella verifica dei requisiti per l'accesso alle carriere, inclusa quella dirigenziale;
- l'adozione delle “Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche” (decreto del Ministro della PA del 22 luglio 2022);
- l'adozione delle “Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica”, elaborate dalla Scuola nazionale dell'Amministrazione (SNA), adottate con decreto del Ministro della PA del 28 settembre 2022;
- la sottoscrizione di contratti collettivi per il triennio 2019-2021 nei comparti funzioni centrali, funzioni locali e sanità che introducono la riforma del sistema di classificazione del personale, in coerenza con le norme riformate.

Con Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione, adottato il 28 giugno 2023, è stato definito il modello di *“Framework delle competenze trasversali del personale non dirigenziale delle Pubbliche Amministrazioni”*, raffigurato di seguito,<sup>2</sup> focalizzato sulle competenze trasversali o soft

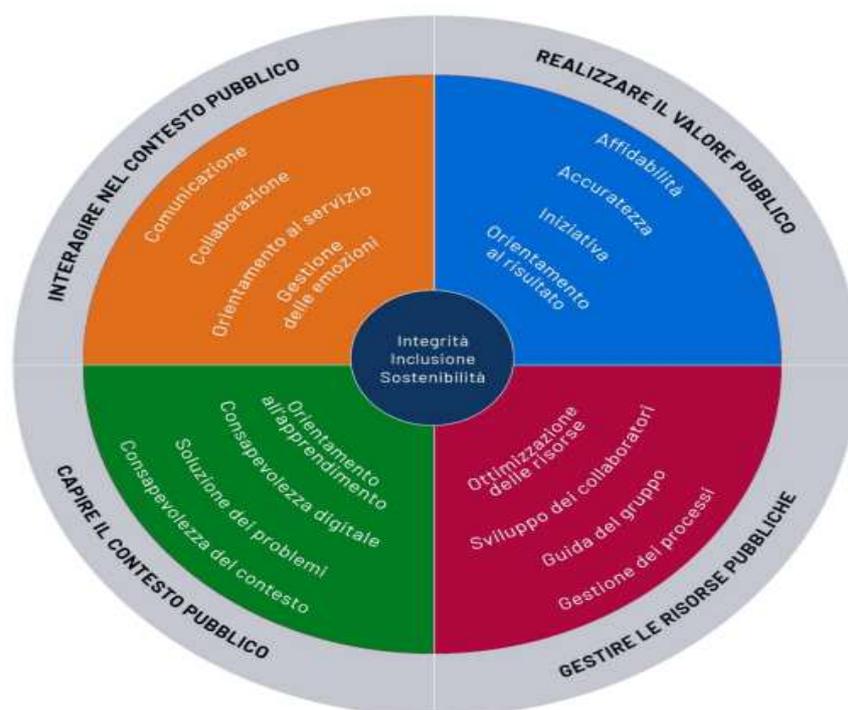
---

<sup>1</sup> Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione adottato in data 28 giugno 2023, paragrafo 1. INTRODUZIONE: CONTESTO E OBIETTIVI, pag.2

<sup>2</sup> Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione adottato in data 28 giugno 2023, paragrafo 3. IL FRAMEWORK DELLE COMPETENZE TRASVERSALI DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE DELLA PA ITALIANA, Fonte: elaborazione SNA 2023, pag.8

skills, mentre la definizione delle competenze tecnico-specialistiche è rimessa all'autonomia organizzativa dei singoli enti, in funzione delle loro caratteristiche e profilo istituzionale.

Le **16 Competenze trasversali** sono articolate in **4 Aree** - “Capire il contesto pubblico”, “Interagire nel contesto pubblico”, “Realizzare il valore pubblico”, “Gestire le risorse pubbliche” - e da **3 Valori**, trasversali a tutte le competenze: **Integrità, Inclusione, Sostenibilità**, principi ideali dell'azione individuale e collettiva.



Nel citato D.M. 28 giugno 2023 si chiarisce che “I requisiti di ruolo non possono, infatti, più limitarsi all’insieme delle conoscenze e delle competenze tecnico-specialistiche necessarie per svolgere specifici compiti lavorativi (il “cosa” deve essere fatto), al contrario devono considerare anche le dimensioni comportamentali di carattere trasversale, riferite cioè al “come” svolgere il lavoro in modo efficace. In questo modo possono essere correttamente esplicitate le attese organizzative relative alle modalità attraverso cui interpretare il ruolo organizzativo che si ricopre, ad esempio rispetto a come approcciarsi e gestire i problemi lavorativi, a come agire in modo efficace e coerente con il contesto organizzativo e a come gestire le relazioni interpersonali etc.” delineando le finalità di utilizzo rispetto ai processi legati alla selezione e allo sviluppo del personale, secondo l’approccio *competence-based* alla gestione delle risorse umane:

|  |  |
|--|--|
| <b>Programmazione dei fabbisogni</b>       | <p>La revisione dell'articolo 6-ter del d. lgs. n. 165/2001, a seguito del decreto-legge n. 36/2022, ha rafforzato la connessione, già presente in alcuni passaggi del Testo unico sul pubblico impiego, tra fabbisogni di personale e competenze, prevedendo che le linee guida che devono orientare le PA nella programmazione dei fabbisogni di personale devono avere riguardo <u>“all’insieme di conoscenze, competenze e capacità del personale da assumere”</u>.</p> <p>[...] Mappare i processi di lavoro, individuare le famiglie professionali e descrivere le posizioni di lavoro in termini di “ruolo” e del portafoglio di competenze necessario a interpretarlo nella maniera più efficace, nel rispetto della cornice della contrattazione collettiva, costituiscono i passi necessari per attivare la leva strategica di sviluppo degli individui e delle organizzazioni.</p> <p><u>In tale processo, enucleare le competenze trasversali caratterizzanti di ciascun ruolo ricorrendo a un framework comune contribuisce a rinforzare la padronanza del nuovo modello di gestione delle risorse umane proposto e rende immediatamente intellegibili alcune dimensioni dell’agire nel contesto pubblico ritenute necessarie per offrire servizi adeguati a cittadini e imprese.</u></p> |
| <b>Formazione</b>                          | <p>L’individuazione delle competenze comportamentali a partire dal Framework delle competenze trasversali del personale non dirigenziali <u>consente alle amministrazioni di accrescere il livello di adeguatezza del proprio personale su un duplice versante: nel rafforzamento del personale già in servizio e nel processo di acquisizione di nuovo personale</u> (v. infra §Reclutamento e sviluppi di Il Ministro per la pubblica amministrazione carriera). [...]</p>   |
| <b>Reclutamento e sviluppi di carriera</b> | <p>Nell’ambito del processo di programmazione dei fabbisogni, l’amministrazione individua anche i canali di reclutamento, che si distinguono sostanzialmente in due fattispecie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• il ricorso al mercato del lavoro (concorsi e mobilità da altre amministrazioni)</li> <li>• la valorizzazione delle risorse interne (progressioni di carriera).</li> </ul> <p>La decisione del canale di reclutamento risponde a diverse necessità: i limiti finanziari alle assunzioni, la reperibilità delle competenze richieste, le politiche rivolte al personale in servizio, la valutazione costi/benefici delle diverse procedure.</p> <p>Il Framework delle competenze trasversali si rivela di supporto in entrambe queste procedure: <u>esso permette, infatti, in entrambi i casi, di integrare le competenze trasversali nelle caratteristiche professionali del profilo richiesto, che potranno poi essere valutate nel processo di selezione.</u> È pertanto necessario che nei bandi per il reclutamento del personale siano specificate, come previsto dal decreto-legge nr. 36 del 2022, oltre alle conoscenze anche le competenze trasversali, definite in maniera coerente con la natura dell’impiego per il profilo richiesto. [...]</p>             |

Il *“Framework delle competenze trasversali del personale non dirigenziale delle Pubbliche Amministrazioni”* si inserisce quale ulteriore strumento di gestione strategica delle risorse umane anche rispetto alle precedenti *“Linee di indirizzo per l’individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche”*, approvate con Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 22 luglio 2022, e alle *“Linee guida per l’accesso alla dirigenza”* per quanto previsto dall’articolo 3, comma 6, del D.L. 80/2021, come modificato dal D.L. 36/2022, adottate con Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione adottato in data 28 settembre 2022, tese a declinare in indicazioni operative i principi fondamentali dettati in materia dall’art. 28, comma 1-bis, del D.lgs. n. 165/2001, come modificato dal D.L. 80/2021, che prevede: *“Nelle procedure concorsuali per l’accesso alla dirigenza in aggiunta all’accertamento delle conoscenze delle materie disciplinate dal decreto del Presidente della Repubblica 9 maggio 1994, n. 487, i bandi definiscono gli ambiti di competenza da valutare e prevedono la valutazione delle capacità, attitudini e motivazioni individuali,*

*anche attraverso prove, scritte e orali, finalizzate alla loro osservazione e valutazione comparativa, definite secondo metodologie e standard riconosciuti”.*

In tale contesto, nell’ottica di una gestione dinamica del capitale umano dell’Ente e al fine di garantire l’ottimale erogazione dei servizi, la definizione, il monitoraggio e l’aggiornamento del fabbisogno di personale rappresentano uno strumento strategico che consente di soddisfare sia le nuove esigenze di sostituzione del personale che la revisione delle originarie previsioni di reclutamento, anche in ordine ai profili professionali di interesse, garantendo un costante allineamento della programmazione a rinnovate e contingenti necessità di competenze tecnico-specialistiche e trasversali, funzionali all’organizzazione del lavoro e all’efficienza dell’azione amministrativa.

### ***1.1. La programmazione assunzionale nell’ambito del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)***

La programmazione assunzionale è lo strumento che coniuga organicamente esigenze di funzionalità dei servizi, obiettivi programmatici e gestionali e professionalità necessarie.

Le strategie di gestione del capitale umano sono concretizzate già a partire dalle scelte di reclutamento e perfezionate con strumenti di valorizzazione e accrescimento del percorso professionale interno.

Nello stesso contesto si inseriscono i contenuti del CCNL del personale del Comparto Funzioni Locali sottoscritto il 16 novembre 2022, in relazione al nuovo sistema di classificazione professionale, e le “Linee di indirizzo per l’individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche” che si configurano quali strumenti del processo di rinnovamento dei sistemi di amministrazione delle risorse umane:

*[...] Si rende, dunque, necessario adottare, con la necessaria gradualità, un cambio di paradigma, coniugando la programmazione dei fabbisogni di personale con un modello organizzativo volto a non concludere la descrizione del profilo all’assolvimento delle mansioni previste dalla posizione di lavoro che i dipendenti ricoprono al momento di ingresso nel pubblico impiego, bensì a riconoscerne e accompagnarne l’evoluzione, verso una caratterizzazione fondata sulla specificità dei saperi, sulla qualità della prestazione e sulla motivazione al servizio, elementi centrali – questi – anche nel disegnare carriere dinamiche per i più meritevoli e accrescere l’attrattività del lavoro pubblico, in una logica di employer branding.*

*Una gestione per competenze mira a promuovere l’integrazione orizzontale di tutte le leve dello human resources management (programmazione strategica dei fabbisogni, attività di employer branding, procedure di reclutamento e selezione, sistemi di misurazione e valutazione, piani di formazione, percorsi di carriera) e l’allineamento verticale delle stesse con la strategia generale dell’amministrazione, grazie all’evoluzione del ruolo delle politiche di gestione del personale da*

*adempimento di pratiche amministrative relative al rapporto di lavoro dei dipendenti a leva strategica di sviluppo degli individui e delle organizzazioni pubbliche.*

*In linea con le traiettorie di cambiamento intraprese presso il settore pubblico dei paesi OCSE e con le indicazioni fornite dalla Commissione Europea, la trasformazione della PA in un insieme di organizzazioni basate sulle competenze (i.e. competency-based organizations) si traduce nella necessità di innovare i tradizionali sistemi di amministrazione del personale verso strategie di gestione del pubblico impiego basate sulle competenze (i.e. competency-based human resource management), con l'obiettivo di identificare i mestieri e le competenze di cui le persone hanno bisogno per svolgerli in tutte le aree della realtà organizzativa, costruire un framework ed utilizzarlo come base per i processi di reclutamento, selezione, valutazione, premialità, formazione e sviluppo professionale”.*

Nella direttiva sulla *“Formazione e la valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni”* del 13 dicembre 2001, il Dipartimento della Funzione Pubblica evidenziava già l'importanza del *“metodo delle competenze”* nella gestione delle risorse umane *“come un cambiamento di paradigma e di prassi gestionale delle risorse umane in linea con la nuova centralità acquisita nelle organizzazioni dagli attori e dalle loro logiche d'azione”* (Consoli e Benadusi, 1999)<sup>3</sup>.

Cosa intendiamo per competenza?<sup>4</sup>

- *L'insieme strutturato di conoscenze, capacità e atteggiamenti necessari per svolgere un compito (Pellerey, 1983)*

- *L'elemento portante di un'azione che si qualifica per la sua coerenza rispetto alle situazioni e per la sua efficacia rispetto alle questioni da affrontare (Meghnagi, 1992)*

- *Nella competenza professionale, insieme ad un sapere cosa (il contenuto del compito), è presente un sapere come (la strategia di fronteggiamento del compito), che ha la proprietà di essere trasferibile su compiti diversi (ISFOL-Méta, 1997).*

Molteplici sono i contributi sul tema:

*“In un contesto in cui assumono un peso sempre più determinante le risorse immateriali legate al capitale umano, e, quindi, le conoscenze degli individui e la loro capacità di applicarle per portare a termine con successo i propri compiti e raggiungere i propri obiettivi, in modo coerente con gli obiettivi strategici dell'organizzazione, risulta inevitabile dedicare una parte sempre più consistente delle*

---

<sup>3</sup> Modelli di rappresentazione delle professioni e relative competenze: ipotesi di lavoro per la PA, Rapporto Finale, paragrafo 1.2 L'approccio per competenze - Presidenza del Consiglio dei Ministri -Dipartimento della Funzione Pubblica e Aran, Pierluigi Mastrogiuseppe, Saverio Lovergine, Novembre 2017, pagine 14-18, [https://www.aranagenzia.it/attachments/article/8831/Rapporto%20finale%20ARAN%20Professioni%20NOV-2017\\_SITO.pdf](https://www.aranagenzia.it/attachments/article/8831/Rapporto%20finale%20ARAN%20Professioni%20NOV-2017_SITO.pdf)

<sup>4</sup> Insegnamento Gestione delle risorse umane A.A. 2019/2020, I SEMESTRE, Marzia Ventura, Università degli Studi di Catanzaro "Magna Graecia", [https://diges.unicz.it/web/wp-content/uploads/2019/07/Slides\\_2.pdf](https://diges.unicz.it/web/wp-content/uploads/2019/07/Slides_2.pdf)

*attività di management delle risorse umane alla gestione del patrimonio delle competenze degli individui.*

*Seguendo questa logica, se la performance dell'organizzazione è sempre più riconducibile al suo patrimonio di conoscenze e capacità, la gestione delle competenze diventa una leva fondamentale di intervento organizzativo.*

*Lo studio e l'esplicitazione delle competenze legate alle performance eccellenti, consentono di fondare, in modo solido e al contempo innovativo, le politiche di gestione dell'intero ciclo di vita delle risorse umane. In particolare, i sistemi di gestione delle risorse umane competency-based sono significativamente legati alla teoria dell'organizzazione basata sulla conoscenza: tali approcci possono essere interpretati come processi di generazione, condivisione e diffusione della conoscenza organizzativa<sup>5</sup>.*

## **1.2. Il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale: l'art. 6 del D.Lgs. n. 165/2001**

Il D.Lgs. n. 75/2017 ha innovato la disciplina degli strumenti per la programmazione assunzionale delle Amministrazioni pubbliche attraverso le modifiche apportate, in particolare, all'art. 6 del D.Lgs. n. 165/2001. I nuovi principi hanno delineato la definizione del Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP):

- allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini;
- in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance, nonché con le linee di indirizzo emanate per orientare le amministrazioni pubbliche nella predisposizione dei rispettivi piani dei fabbisogni di personale;
- curando l'ottimale distribuzione delle risorse umane attraverso la coordinata attuazione dei processi di mobilità e di reclutamento del personale, anche con riferimento alle unità ricomprese tra le assunzioni obbligatorie dei soggetti (c.d. "categorie protette") di cui alla Legge 12 marzo 1999, n.68 (art. 35, comma 2, del D.Lgs. n. 165/2001).

Il PTFP rappresenta lo strumento di programmazione delle risorse finanziarie destinate all'attuazione del piano, nei limiti delle risorse quantificate sulla base della spesa per il personale in servizio e connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente.

In sede di definizione del Piano è specificata la consistenza della dotazione organica e la sua eventuale rimodulazione in base ai fabbisogni programmati e secondo le linee di indirizzo sopra citate, nell'ambito del potenziale limite finanziario massimo della medesima. La copertura dei posti vacanti avviene, in ogni caso, nei limiti delle assunzioni consentite a legislazione vigente.

---

<sup>5</sup> L'analisi delle competenze trasversali per la rilevazione dei fabbisogni formativi del personale EP Progetto a cura della Direzione per la Gestione e lo Sviluppo delle Risorse Umane – Università degli studi di Cagliari, Francesca Chiara, Maddalena Soro, Settembre 2007, [https://www.unica.it/UserFiles/File/Direzioni/Diruma/analisi\\_ep/report\\_ep.pdf](https://www.unica.it/UserFiles/File/Direzioni/Diruma/analisi_ep/report_ep.pdf)

### **1.3. Le linee di indirizzo per la predisposizione dei Piani dei Fabbisogni di Personale da parte delle Amministrazioni pubbliche**

Con Decreto in data 8 maggio 2018, il Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione ha definito le “*Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche*”, pubblicate in Gazzetta Ufficiale il 27 luglio 2018.

Le *Linee di indirizzo* sono definite per orientare le Amministrazioni pubbliche nella predisposizione dei propri piani dei fabbisogni di personale, a seguito delle novità introdotte dal D.Lgs. n. 75/2017, con finalità di mutamento delle logiche e delle metodologie che le Amministrazioni devono seguire nell'organizzazione e nella definizione del proprio fabbisogno di personale.

I principi cardine proposti nelle *Linee di indirizzo* possono essere richiamati anche nell'attualità della disciplina del PIAO quali strumenti per la funzionale e coerente definizione delle azioni assunzionali.

Il piano triennale dei fabbisogni, secondo le stesse *Linee di indirizzo*, deve essere definito in coerenza e a valle dell'attività di programmazione complessivamente intesa che, oltre ad essere necessaria in ragione delle prescrizioni di legge, è:

- alla base delle regole costituzionali di buona amministrazione, efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa;
- strumento imprescindibile di un apparato/organizzazione chiamato a garantire, come corollario del generale vincolo di perseguimento dell'interesse pubblico, il miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini ed alle imprese.

In tale prospettiva, le Linee di Indirizzo richiamano la necessità di coniugare l'ottimale impiego delle risorse pubbliche disponibili e gli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini e di assicurare, da parte delle amministrazioni destinatarie, il rispetto degli equilibri di finanza pubblica.

La programmazione assunzionale tiene conto dei vincoli connessi con gli stanziamenti di bilancio e di quelli in materia di spesa del personale e non può in ogni caso comportare maggiori oneri per la finanza pubblica.

Il PTFP indica le assunzioni a tempo indeterminato previste nel triennio, nonché ogni forma di ricorso a tipologie di lavoro flessibile nel rispetto della disciplina ordinamentale di cui agli articoli 7 e 36 del D.Lgs. 165/2001, nonché delle limitazioni di spesa previste dall'art. 9, comma 28, del D.L. 78/2010 e dall'art. 14 del D.L. 66/2014 rimarcando sempre la necessità di rispettare i vincoli di finanza pubblica previsti di cui occorre dare ogni evidenza possibile.

Rispetto ai processi di mobilità, le *Linee di Indirizzo* chiariscono che occorre fare riferimento tanto alla mobilità interna all'amministrazione, quanto a quella esterna. Lo strumento della mobilità interna non va sottovaluto laddove le amministrazioni possono, nel rispetto della disciplina legislativa e contrattuale in materia, definire piani di razionalizzazione della distribuzione e allocazione della forza lavoro in relazione agli obiettivi di performance organizzativa.

Il PTFP deve essere redatto senza maggiori oneri per la finanza pubblica e deve indicare la consistenza, in termini finanziari, della dotazione organica nonché il valore finanziario dei fabbisogni programmati che non possono superare la "dotazione" di spesa potenziale derivante dall'ultimo atto approvato o i limiti di spesa di personale previsti, secondo la nuova visione, introdotta dal D.Lgs. 75/2017.

Nel PTFP la dotazione organica va espressa, quindi, in termini finanziari. La copertura dei posti vacanti definiti nel PTFP avviene nei limiti delle assunzioni consentite a legislazione vigente, nonché, per gli altri istituti o rapporti, nei limiti di spesa di personale previsti e dei relativi stanziamenti di bilancio.

#### **1.4. Lo stato di attuazione del PTFP 2024/2026: annualità 2024**

Il Comune di Como ha approvato il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP) 2024/2026 con deliberazione di Giunta comunale n.110 del 15 aprile 2024 evidenziando le politiche assunzionali programmate, in specie, per l'annualità 2024 come dettagliate nella Relazione illustrativa allegata, successivamente modificato e integrato con deliberazioni di Giunta comunale n. 186 del 5 giugno 2024, n. 349 del 16 ottobre 2024 e n. 450 del 11 dicembre 2024

Di seguito si riporta lo stato di attuazione della programmazione assunzionale 2024:

| Area professionale                                  | Profilo professionale      | Unità per profilo DGC 349/2024 | Procedure avviate al 30.11.2024 (n. posti) | stato di attuazione al 30.11.2024 (assunzioni intervenute o programmate) | modifiche e integrazioni DGC 349/2024 | Da assumere con modifiche e integrazioni DGC 349/2024 | totale posti 2024 DGC N. 450/2024 | stato delle procedure  | totale posti per Area |
|---|----------------------------|--------------------------------|--|--|---------------------------------------|---|-----------------------------------|--|-----------------------|
| <b>Area dei Funzionari e dell'E.Q. (ex. Cat. D)</b> | Amministrativo             | 11                             | 11   | 9  | 11                                    | 13  | 22                                | assunti al 31.12.24 n. 10 vincitore/in corso di assunzione n.11 tra gennaio e febbraio 2025; n. 1 rinuncia | 32                    |
|   | Contabile                  | 2                              | 2  |  | -2                                    | -   | -                                 |  |                       |
|   | Amministrativo e Contabile | 3                              |  |  | -3                                    | -   | -                                 |  |                       |
|   | Polizia locale             | 3                              | 3  | 1  | -2                                    | -   | 1                                 | assunti al 31.12.24 n. 1   |                       |
|   | Tecnico                    | 6                              | 6  | 2  |                                       | 4   | 6                                 | assunti al 31.12.24 n. 2/ in corso di assunzione n.2   |                       |
|   | Informatico                | 1                              | 1  | 1  |                                       | -   | 1                                 | assunti al 31.12.24 n. 1   |                       |
|   | Assistente Sociale         | 1                              | 1  | 1  | 1                                     | 1   | 2                                 | assunti al 31.12.24 n.1 – graduatoria esaurita per rinunce   |                       |

|  |                            |           |           |           |          |           |           |   |           |
|--|----------------------------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|---|-----------|
| <b>Area degli Istruttori (ex Cat. C)</b> | Amministrativo             | 3         | 3         | 2         | 5        | 6         | 8         | assunti al 31.12.24 n. 6/in corso di assunzione n.2                         | <b>31</b> |
|  | Contabile                  | 2         | 2         | 2         |          | -         | 2         | assunti al 31.12.24 n. 2  |           |
|  | Amministrativo e Contabile | 3         |           |           | -3       | -         | -         |   |           |
|  | Tecnico                    | 6         | 2         | 2         |          | 4         | 6         | assunti al 31.12.24 n. 2/ in corso di assunzione n. 4                       |           |
|  | Culturale                  | 1         |           |           | -1       | -         | -         |   |           |
|  | Polizia locale             | 12        | 12        | 12        | 3        | 3         | 15        | assunti al 31.12.24 n. 15   |           |
| <b>Area Operatori</b>                    | Operatore                  | 1         | 1         | 1         | -        | -         | -         | assunti al 31.12.24 n. 1  |           |
| <b>totali</b>                            |                            | <b>54</b> | <b>42</b> | <b>22</b> | <b>9</b> | <b>31</b> | <b>63</b> | <b>assunti al 31.12.24 n. 41/in corso di assunzione n. 19/ TOTALE N. 60</b> | <b>63</b> |

## 2. Struttura

### 2.1. Consistenza del personale al 31 dicembre 2024 suddiviso per inquadramento professionale

La consistenza al 31.12.2024 del personale in servizio è di seguito rappresentata:

| <b>Personale a Tempo Indeterminato al 31-12-2024</b> | <b>Totale</b> |
|--|---------------|
| DIR  | 15            |
| Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione    | 136           |
| Area degli Istruttori                                | 291           |
| Area degli Operatori Esperti                         | 125           |
| Area degli Operatori                                 | 79            |
| <b>Totale complessivo</b>                            | <b>646</b>    |

| <b>Personale a TEMPO DETERMINATO al 31-12-2024 (non compreso personale ex art.90)</b> | <b>Totale</b> |
|---|---------------|
| Area degli Operatori Esperti  | 6             |
| Area degli Operatori  | 3             |
| <b>Totale complessivo</b>   | <b>9</b>      |
|   |               |
| <b>Personale Art.90 al 31-12-2024</b>   | <b>Totale</b> |
| Area dei Funzionari e delle EQ  | 2             |
| Area degli Istruttori   | 2             |
| <b>Totale complessivo</b>   | <b>4</b>      |
|   |               |

## 2.2. Capacità assunzionale dell'amministrazione, calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa

Il sistema di regole che condiziona la programmazione assunzionale è attualmente composto dai seguenti limiti:

1. nuovo regime assunzionale di "sostenibilità finanziaria" della spesa di personale, introdotto dall'art. 33 del D.L. n. 34/2019 convertito, con modificazioni, dalla Legge n. 58/2019 e successivi DPCM 17.03.2020 e Circolare attuativa del 13.05.2020);
2. valore finanziario della dotazione organica quale limite potenziale massimo di spesa (art. 6, comma 3, del D.Lgs n. 165/2001 e Linee di Indirizzo in data 08.05.2018);
3. contenimento delle spese di personale in valore assoluto con riferimento al valore medio registrato nel triennio 2011/2013 (art. 1, comma 557 della Legge 296/2006);
4. contenimento delle spese per lavoro flessibile nei limiti della spesa sostenuta nell'anno 2009 (art.9, comma 28, del D.L. 78/2010, convertito con modificazioni dalla L. 30 luglio 2010, n. 122).

### 2.2.1. I limiti alla spesa di personale introdotti dall'art. 33 del D.L. n. 34/2019

I limiti alla spesa di personale, secondo il nuovo regime assunzionale definito con l'art. 33 del D.L. n. 34/2019 convertito, con modificazioni, dalla Legge n. 58/2019 prevedono la possibilità di procedere ad assunzioni 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



per una SPESA COMPLESSIVA MASSIMA

comprendente tutto il personale dipendente e gli oneri riflessi a carico dell'amministrazione

=< (non superiore) al "VALORE SOGLIA"

definito *in termini percentuali per fascia demografica*, dalla media delle entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati, al netto del Fondo Crediti di Dubbia esigibilità (FCDE) assestato.

Sulla base dell'ultimo rendiconto approvato, allo stato, relativo all'annualità 2023, i predetti dati fanno riferimento alla media delle entrate 2021/2023, al netto del Fondo Crediti di Dubbia esigibilità (FCDE), rapportata alle spese complessive di personale del 2023

$$\frac{\text{Spesa personale 2023}}{\text{Entrate 2021/2023-FCDE 2023}} = \% \text{ da raffrontare al "valore soglia" definito con Decreto}$$

I nuovi limiti si applicano a decorrere dalla data del 20 aprile 2020, individuata con DPCM – Dipartimento della Funzione Pubblica - in data 17.03.2020 di cui al successivo paragrafo 2.2.2.

Ai fini dell'applicazione della nuova disciplina assunzionale, la Corte dei Conti, Sezione Regionale per la Lombardia è intervenuta:

- con deliberazione n. 112/2020/PAR, nel definire l'ambito di applicazione della nuova normativa (già esaminato con proprie deliberazioni 74/2020/PAR, 93/2020/PAR, 98/2020/PAR) come: *"...il fulcro centrale sia dato da una nuova e diversa regola assunzionale rispetto al passato, che, superando la c.d. logica del turnover, è basata sulla "sostenibilità finanziaria" della spesa, ossia sulla sostenibilità del rapporto tra spese di personale ed entrate correnti. E, difatti, la facoltà assunzionale dell'ente viene calcolata sulla base di un valore di soglia, definito come percentuale, differenziata per fascia demografica, della media delle entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati dall'ente, calcolate al netto del fondo crediti di dubbia esigibilità (FCDE).*

*La peculiarità del nuovo parametro è da ricercarsi nella "flessibilità che in una situazione fisiologica (e dunque al netto di quella contingente, eccezionale e di emergenza) responsabilizza l'ente sul versante della riscossione delle entrate il cui gettito medio nel triennio potrà, se in aumento, offrire anche ulteriori spazi assunzionali"* (Corte dei conti, Sezione regionale di controllo per l'Emilia-Romagna, deliberazione 32/2020/PAR).

*Dal quadro normativo tratteggiato emerge che, per le procedure effettuate dal 20 aprile 2020, i Comuni virtuosi, che possono incrementare le assunzioni, devono comunque mantenere la spesa del personale entro i valori soglia previsti e non possono, pertanto, utilizzare il turnover per l'anno in corso, ovvero procedere alla copertura al cento per cento delle cessazioni di personale, a prescindere da tali valori soglia e dalle percentuali assunzionali stabilite dal decreto-legge n. 34 del 2019 e dalla normativa di attuazione contenuta nel decreto 17 marzo 2020 della Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento della funzione pubblica".*

- con deliberazione n. 74/2020/PAR, nel precisare, altresì, che: *"Nel sistema delineato dall'art. 33, comma 2, del D.L. n. 34/2019, tuttavia, la c.d. neutralità della mobilità non appare utilmente richiamabile ai fini della determinazione dei nuovi spazi assunzionali, essendo questi fondamentalmente legati alla sostenibilità finanziaria della spesa del personale, misurata attraverso i valori soglia, differenziati per fascia demografica, del rapporto tra spesa complessiva per tutto il personale (senza alcuna distinzione tra le diverse modalità di assunzione, concorso o mobilità), 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".*

## **2.2.2. Il DPCM 17.03.2020 e la Circolare attuativa del Dipartimento della Funzione pubblica in data 13.05.2020**

Il DPCM – Dipartimento della Funzione Pubblica - del 17.03.2020 ha definito puntualmente quanto delineato dall'art. 33 del D.L. n. 34/2019, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 58/2019.

A decorrere dal 20 aprile 2020, le possibilità assunzionali a tempo indeterminato dei Comuni sono determinate con riferimento a parametri collegati ai “*valori soglia*” della spesa complessiva di personale, differenziati per fascia demografica, e calcolati in termini 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. Sono individuate, altresì, le percentuali massime annuali di incremento della spesa di personale a tempo indeterminato per i comuni che si collocano al di sotto dei valori soglia.

Per la determinazione delle poste utili al raffronto dei dati con il “*valore soglia*”, il DPCM fornisce le seguenti definizioni:

- *spesa del personale*: impegni di competenza per spesa complessiva per tutto il personale dipendente a tempo indeterminato e determinato, per i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa, per la somministrazione di lavoro, per il personale di cui all'art. 110 del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267, nonché per tutti i soggetti a vario titolo utilizzati, senza estinzione del rapporto di pubblico impiego, in strutture e organismi variamente denominati partecipati o comunque facenti capo all'ente, al lordo degli oneri riflessi ed al netto dell'IRAP, come rilevati nell'ultimo rendiconto della gestione approvato;
- *entrate correnti*: media degli accertamenti di competenza riferiti alle entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati, considerate al netto del fondo crediti di dubbia esigibilità stanziato nel bilancio di previsione relativo all'ultima annualità considerata.

La Circolare attuativa del 13.05.2020 specifica ulteriormente i macroaggregati e i codici di spesa da considerare per il computo, evidenziando che il Fondo Crediti di Dubbia Esigibilità (FCDE) è quello stanziato a bilancio, eventualmente assestato, con riferimento alla parte corrente.

Ai fini della quantificazione della spesa massima sostenibile per le assunzioni di personale a tempo indeterminato, il DPCM stabilisce tre differenti casistiche. I Comuni che si collocano:

- a) al di sotto del valore soglia per fascia demografica individuati dalla Tabella 1 (comma 1 dell'art. 4 – **27,60%** per il Comune di Como), possono incrementare la spesa di personale registrata nell'ultimo rendiconto approvato, per assunzioni di personale a tempo indeterminato, sino ad una spesa complessiva rapportata alle entrate correnti, non superiore al valore soglia individuato per ciascuna fascia demografica, 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 (art. 4, comma 2, del DPCM);

- b) compreso fra i valori soglia per fascia demografica individuati dalla Tabella 1 (comma 1 dell'art. 4 – **27,60%** per il Comune di Como) e dalla Tabella 3 (comma 1 dell'art. 6 – 31,60% per il Comune di Como) non possono incrementare il valore del predetto rapporto rispetto a quello corrispondente registrato nell'ultimo rendiconto della gestione approvato (art. 6, comma 3 del DPCM);
- c) al di sopra del valore soglia per fascia demografica della Tabella 3 (per il Comune di Como pari al **31,60%**), 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 (art.6, comma 1 del DPCM).

Per la definizione del limite massimo di spesa di personale sostenibile, anche in caso di virtuosità per effetto di un valore al di sotto della soglia di cui al precedente punto a), i Comuni devono rispettare il valore più basso tra quelli determinati (confronto dati dell'ultimo rendiconto approvato e spesa registrata nell'anno 2018). Le percentuali di incremento annuale di cui alla tabella 2, ex art. 5, comma 1, del DPCM, rispetto alla spesa di personale 2018 e nei limiti del valore soglia, non sono più applicabili per il 2025.

Di seguito la determinazione della “sostenibilità finanziaria” della spesa da destinare ad assunzioni a tempo indeterminato per l'anno 2025

| ENTRATE CORRENTI   | 2021                  | 2022                  | 2023                  |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>TITOLO 1</b>  | 62.046.660,71         | 64.598.783,00         | 60.326.763,00         |
| <b>TITOLO 2</b>  | 13.598.430,16         | 7.902.431,19          | 11.501.063,92         |
| <b>TITOLO 3</b>  | 31.543.377,51         | 33.492.059,84         | 36.552.434,03         |
| TOTALE ENTRATE CORRENTI  | <b>107.190.489,38</b> | <b>105.995.296,03</b> | <b>108.382.283,95</b> |
| <b>FCDE assestato 2023</b>   |                       |                       | 8.061.171,26          |
| <b>MEDIA ENTRATE CORRENTI 2021-2023 al netto del FCDE assestato 2023</b> |                       |                       | 99.128.185,19         |
| <b>SPESA DI PERSONALE (Macro 1.01)</b>                                   |                       |                       | 24.948.977,65         |

I rapporti rilevati dagli ultimi tre Rendiconti approvati registrano un **valore inferiore** alla soglia percentuale per fascia demografica di riferimento per il Comune di Como, definito dal DPCM **pari al 27,60%**.

| Determinazione massimo teorico di spesa (tabella 1)   | 2025/2026/2027       |
|---|----------------------|
| Spese di personale Rendiconto 2023  | 24.948.977,65        |
| Media delle entrate correnti 2021/2023 - FCDE assestato 2023  | 99.126.163,19        |
| Percentuale tabella 1 (Art. 4 DPCM)   | 27,60%               |
| <b>Spesa di personale massima teorica = limite di spesa destinata alle assunzioni a tempo indeterminato</b> | <b>27.358.821,04</b> |

Gli attuali stanziamenti del Bilancio 2025/2027 destinati alla spesa di personale (macroaggregato 1.01), per le annualità 2025, 2026 e 2027, come determinata ai sensi del DPCM 17.03.2020, ammontano a complessivi **€ 27.288.080** per ogni annualità. I medesimi stanziamenti 2025/2027 sono pertanto inferiori al limite di spesa destinata alle assunzioni a tempo indeterminato per **€ 70.741,04** anche senza tener conto delle componenti escluse dal computo.

Le disponibilità sopra evidenziate si rinvergono con riferimento al dato della spesa di personale dell'ultimo rendiconto approvato, relativo all'anno 2023. Rispetto al tema assunzionale, la Corte dei Conti, Sezione Regionale Emilia Romagna, con deliberazione n. 55/2020/PAR, identifica "l'ultimo rendiconto della gestione approvato" cui fare riferimento per il calcolo della spesa rispetto "al momento dell'adozione della procedura di reclutamento" precisando che "Desumere il dato relativo alla spesa del personale dall'ultimo rendiconto della gestione approvato" – coincidente nella specie con il rendiconto approvato nel corso del medesimo esercizio in cui è adottata la procedura di assunzione di personale – è in linea con la finalità, propria della nuova normativa, di introdurre un sistema basato sulla sostenibilità finanziaria della spesa di personale nell'ottica di una programmazione maggiormente flessibile della spesa per il personale, rimodulabile anche nel corso del medesimo esercizio in cui l'ente procede all'assunzione".

### 2.2.3. Il valore finanziario della dotazione organica (limite potenziale massimo di spesa)

In ossequio all'art. 6 del D.Lgs. n. 165/2001 e alle *Linee di indirizzo* sopra richiamate, è necessario definire il limite di spesa potenziale massima della dotazione organica vigente, nel rispetto delle norme sul contenimento della spesa di personale.

La composizione della dotazione organica, data dal personale in servizio al 31.12.2024, è delineata come segue con relativa spesa corrispondente:

| Area professionale | n. posti a tempo pieno | n. posti a tempo parziale rapportati a tempo pieno | totale posti  | Stipendio tabellare UNITARIO | spesa annuale tabellare stipendiale personale 31.12.2024 | CONTRIBUTI /IRAP/ INAIL | SPESA TOTALE         |
|--------------------|------------------------|--|---------------|------------------------------|--|-------------------------|----------------------|
| DIRIGENTI          | 15                     |  | 15            | 50.933,75                    | 764.006,25   | 292.155,99              | 1.056.162,24         |
| FUNZIONARI         | 134                    |  | 134           | 25.146,71                    | 3.369.659,14   | 1.288.557,66            | 4.658.216,80         |
| ISTRUTTORI         | 258                    | 12,34  | 270,34        | 23.175,61                    | 6.265.294,41   | 2.395.848,58            | 8.661.142,99         |
| OPERATORI ESP.     | 97                     | 10,51  | 107,51        | 20.620,72                    | 2.216.933,61   | 847.755,41              | 3.064.689,02         |
| OPERATORI          | 23                     | 34,03  | 57,03         | 19.548,07                    | 1.114.826,43   | 426.309,63              | 1.541.136,06         |
| <b>TOTALE</b>      | <b>527</b>             | <b>56,88</b>                                       | <b>583,88</b> |                              | <b>13.730.719,84</b>                                     | <b>5.250.627,27</b>     | <b>18.981.347,10</b> |

Le linee guida chiariscono che "Nel PTFP la dotazione organica va espressa, quindi, in termini finanziari. Partendo dall'ultima dotazione organica adottata, si ricostruisce il corrispondente valore di spesa potenziale riconducendo la sua articolazione, secondo l'ordinamento professionale dell'amministrazione, in oneri finanziari teorici di ciascun posto in essa previsto, oneri corrispondenti al trattamento economico fondamentale della qualifica, categoria o area di riferimento in relazione alle fasce o posizioni economiche. Resta fermo che, in concreto, la spesa

*del personale in servizio, sommata a quella derivante dalle facoltà di assunzioni consentite, comprese quelle previste dalle leggi speciali e dall'articolo 20, comma 3, del D.Lgs. 75/2017, non può essere superiore alla spesa potenziale massima, espressione dell'ultima dotazione organica adottata o, per le amministrazioni, quali le Regioni e gli enti locali, che sono sottoposte a tetti di spesa del personale, al limite di spesa consentito dalla legge*<sup>6</sup>.

Rispetto al dato di raffronto, la Corte dei Conti, Sezione regionale per Puglia, con deliberazione n. 111/2018/PAR ha chiarito; *"...le linee di indirizzo introdotte dal DM 08/05/2018, all'art. 2, comma 2.1 prevedono il superamento del tradizionale concetto di dotazione organica introdotto dall'art.6 del d.lgs n.165/2001, come modificato dall'art.4 del d.lgs 75/2017, affermano che "la stessa dotazione organica si risolve in un valore finanziario di spesa potenziale massima sostenibile ..... e che per le regioni e gli enti territoriali, sottoposti a tetti di spesa del personale, l'indicatore di spesa potenziale massima resta quello previsto dalla normativa vigente" ... "A seguito delle novità introdotte dal nuovo art. 1, comma 557-quater, della legge n. 296/2006, il contenimento della spesa di personale va assicurato rispetto al valore medio del triennio 2011/2013, prendendo in considerazione la spesa effettivamente sostenuta in tale periodo, senza, cioè, alcuna possibilità di ricorso a conteggi virtuali. ...". Secondo tale orientamento, "il comma 557-quater ancora quindi la riduzione della spesa del personale ad un parametro temporale fisso e immutabile, individuato nel valore medio di spesa del triennio antecedente alla data di entrata in vigore dell'art.3, comma 5-bis, del D.L. n.90/2014, ossia del triennio 2011/2013, caratterizzato da un regime vincolistico-assunzionale e di spesa-più restrittivo" (deliberazione n. 16/SEZAUT/2016/QMIG). Si richiama, infine, l'orientamento espresso dalle sezioni riunite della Corte dei conti per il quale per verificare il limite della spesa di personale è necessario fare riferimento al dato degli impegni (Sezioni riunite, deliberazione n.27/CONTR/2011).*

#### **2.2.4. La riduzione delle spese di personale rispetto al triennio 2011/2013: i commi 557, 557-bis e 557-quater della Legge n. 296/2006**

I commi 557, 557-bis e 557-quater, art. 1, della legge 27 dicembre 2006, n. 296 fissano principi e vincoli per la riduzione delle spese di personale (al lordo degli oneri riflessi e dell'IRAP, con esclusione degli oneri relativi ai rinnovi contrattuali), al fine di garantire il contenimento della dinamica retributiva e occupazionale, con azioni da modulare, nell'ambito della propria autonomia e rivolte, in termini di principio, ai seguenti ambiti prioritari di intervento:

---

<sup>6</sup> Corte dei Conti, Sezione Autonomie, DELIBERAZIONE N. 4/SEZAUT/2019/QMIG: *"...si conferma che il concetto di dotazione organica viene superato da quello di "dotazione" di spesa potenziale, che rappresenta esclusivamente un valore finanziario di spesa potenziale massima sostenibile e non valicabile, imposta come vincolo esterno dalla legge o da altra fonte, in relazione ai rispettivi ordinamenti. (Corte dei conti, Sezione regionale di controllo per la Puglia, deliberazione n. 111/2018/PAR e n. 141/2018/PAR; Sezione regionale di controllo per il Veneto deliberazione n. 548/2018/PAR)".*

- razionalizzazione e snellimento delle strutture burocratico-amministrative, anche attraverso accorpamenti di uffici con l'obiettivo di ridurre l'incidenza percentuale delle posizioni dirigenziali in organici;
- contenimento delle dinamiche di crescita della contrattazione integrativa, tenuto anche conto delle corrispondenti disposizioni dettate per le amministrazioni statali.

Ai fini dell'applicazione del comma 557, a decorrere dall'anno 2014 gli enti assicurano, nell'ambito del piano triennale dei fabbisogni di personale, il contenimento delle spese di personale *con riferimento al valore medio del triennio 2011/2013*.

La disciplina legislativa è stata integrata e modificata, nel tempo, in particolare:

- dall'art. 14, comma 7, del D.L. n. 78/2010 («Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica», convertito con modificazioni dalla Legge 30.7.2010, n. 122), che ha inserito nel corpo dell'art. 1 della l. n. 296/2006 i commi 557-bis e 557-ter, concernenti rispettivamente, l'identificazione delle voci integranti la spesa di personale nonché l'individuazione delle conseguenze per la violazione dell'obbligo di riduzione sancito dal comma 557;
- dall'art. 3, del D.L. n. 90/2014 («Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari», convertito con modificazioni dalla Legge 11.8.2014, n. 114):
  - comma 5-bis, che ha introdotto il comma 557-quater, individuando il parametro di riferimento per il contenimento della spesa del personale a partire dal 2014 quale valore medio del triennio precedente alla data di entrata in vigore della stessa disposizione;
  - comma 5, che ha previsto la possibilità per regioni ed enti locali sottoposti al patto di stabilità interno di procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato nel limite di un contingente di personale complessivamente corrispondente a una spesa pari: i) negli anni 2014 e 2015, al 60 per cento di quella relativa al personale di ruolo cessato nell'anno precedente; ii) negli anni 2016 e 2017, all'80 per cento; iii) a decorrere dall'anno 2018, al 100 per cento. La stessa disposizione ha mantenuto ferme le disposizioni dell'art. 1, commi 557, 557-bis e 557-ter, della l. n. 296/2006;
  - comma 5-sexies che ha previsto, per il triennio 2019-2021, nel rispetto della programmazione del fabbisogno e di quella finanziaria e contabile, il computo fini della determinazione delle capacità assunzionali per ciascuna annualità, sia le cessazioni dal servizio del personale di ruolo verificatesi nell'anno precedente, sia quelle programmate nella medesima annualità, fermo restando che le assunzioni possono essere effettuate soltanto a seguito delle cessazioni che producono il relativo turn-over. Tali disposizioni si applicano, per il triennio 2022-2024, limitatamente agli enti

territoriali non soggetti alla disciplina assunzionale di cui all'articolo 33 del decreto-legge 30 aprile 2019, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 giugno 2019, n. 58<sup>7</sup>;

- dall'art. 16 del D.L. 24.6.2016, n. 113 («*Misure finanziarie urgenti per gli enti territoriali e il territorio*»), convertito con modificazioni dalla Legge 7.8.2016, n. 160), ha abrogato la lett. a) dell'art. 1, comma 557, della l. n. 296/2006, contemplante l'obbligo di riduzione dell'incidenza della spesa in esame rispetto al totale delle spese correnti.

**Prospetto di verifica del limite di spesa media 2011/2013 di cui all'art. 1, comma 557, della legge n. 296/2006 con le previsioni del triennio 2025/2027<sup>8</sup>**

| <b>Spese per il personale - ANNO 2025</b>   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>COMPONENTI CONSIDERATE PER LA DETERMINAZIONE DEL TETTO DI SPESA:</b>                 |   |   | <b>Stanziamenti 2025 (da previsione)</b> |
| <b>1</b>  | Totale intervento 1 - Personale   | + | 27.533.080                               |
| <b>di cui:</b>  | Retribuzioni lorde (trattamento fisso e accessorio) corrisposte al personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato e determinato anche art.90   |   | 21.219.564                               |
|   | Oneri riflessi a carico del datore di lavoro per contributi obbligatori   |   | 6.068.516                                |
|   | Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (se contabilizzati nell'interv. 1) e spese per equo indennizzo   |   |  |
|   | Spese per personale utilizzato, senza estinzione del rapporto di pubblico impiego, in strutture e organismi variamente denominati partecipati o comunque facenti capo all'ente (compresi i consorzi, le comunità montane e le unioni di comuni)                   |   |  |
|   | Spese per collaborazioni coordinate e continuative, altre forme di lavoro flessibile (es. interinali, tirocini, ecc.), con convenzioni, LSU, buoni lavoro art. 70 D.Lgs. 276/2003 (se contabilizzate nell'interv. 1)  |   |  |
|   | Rimborsi pagati per personale comandato da altre amministrazioni (se contabilizzati nell'interv. 1)   |   |  |
|   | Accantonamenti per futuri aumenti contrattuali e vertenze   |   |  |
|   | Altre spese contabilizzate nell'intervento 1 (ad es. rimborsi per missioni, spese di formazione, ecc.)  |   |  |
| <b>2</b>  | Spese per collaborazioni coordinate e continuative, altre forme di lavoro flessibile (es. interinali, tirocini, ecc.), con convenzioni, LSU, buoni lavoro art. 70 D.Lgs. 276/2003 (se contabilizzate in un intervento diverso dall'1, come ad es. nell'interv. 3) | + |  |
| <b>3</b>  | Rimborsi pagati per personale comandato da altre amministrazioni (se contabilizzati in un intervento diverso dall'1, come ad es. nell'interv. 5)  | + |  |
| <b>4</b>  | Altre spese contabilizzate in interventi diversi dall'intervento 1 (ad es. rimborsi per missioni, spese di formazione, buoni pasto, ecc.)   | + |  |
| <b>5</b>  | Irap  | + | 1.422.030                                |
| <b>TOTALE PARZIALE (COMPONENTI SPESA PERSONALE CONTABILIZZATE NELLE SPESE CORRENTI)</b> |   |   | <b>28.710.110</b>                        |
| <b>6</b>  | Altre spese non contabilizzate nelle spese correnti (ad es. spese elettorali rimborsate dallo Stato o da altri Enti pubblici, spese per censimento ISTAT, se contabilizzate a "partite di giro", ecc.)  | + |  |
| <b>TOTALE SPESA DI PERSONALE</b>  |   |   | <b>29.355.110</b>                        |
| <b>COMPONENTI ESCLUSE:</b>  |   |   | <b>Stanziamenti 2025 (da previsione)</b> |
| <b>7</b>  | Spese derivanti dai rinnovi contrattuali pregressi (compresi aumenti delle risorse stabili del fondo per la contrattazione decentrata)  | - | 5.829.756                                |
| <b>8</b>  | Costo personale comandato ad altre amministrazioni (e da queste rimborsato) comprensivo di oneri  | - | 94.640                                   |
| <b>9</b>  | Spese per assunzione di lavoratori categorie protette (per la quota d'obbligo)  | - | 875.000                                  |
| <b>10</b>   | Spese per formazione del personale  | - | 255.000                                  |
| <b>11</b>   | Rimborso per Segretario in convenzione  | - |  |
| <b>12</b>   | Spese personale il cui costo sia a carico di finanziamenti comunitari o privati   | - |  |
| <b>13</b>   | Spese per straordinari ed altri oneri di personale rimborsati dallo Stato (dalla Regione o dalla Provincia) per attività elettorale, ISTAT  | - | 80.500                                   |
| <b>14</b>   | Spese di personale per l'esecuzione delle operazioni censuarie degli enti individuati nel Piano generale di censimento nei limiti delle risorse trasferite dall'ISTAT (D.L. 78/2010, art. 50, commi 2 e 7)  | - |  |

<sup>7</sup> Il D.L. 27 gennaio 2022, n. 4, convertito con modificazioni dalla L. 28 marzo 2022, n. 25, ha disposto con l'art. 13, comma 5-ter la modifica dell'art. 3, comma 5-sexies.

<sup>8</sup> La Corte dei Conti, Sezione Autonomie, con deliberazione n. 13/2015/SEZAUT/INPR ha elencato le componenti incluse e sottratte dal computo

|  |  |   |                   |
|--|--|---|-------------------|
| 15   | Spese per personale trasferito dalle Regioni o dallo Stato per l'esercizio di funzioni delegate  | - |                   |
| 16   | Spese per assunzioni stagionali a progetto finalizzate al miglioramento della circolazione stradale e finanziate con i proventi delle violazioni al codice della strada (Circolare Ministero dell'Interno n. FL 05/2007 dell'8 marzo 2007)   | - |                   |
| 17   | Spese per assunzioni in deroga ai sensi dell'art. 3, comma 120, della Legge n. 244/2007 (effettuate prima del 31/05/2010)  | - |                   |
| 18   | Spese per incentivi al personale per Funzioni tecniche, ICI, condoni, avvocatura, IMU e TARI   | - | 150.000           |
| 19   | Diritti di rogito spettanti al Segretario Comunale   | - |                   |
| 20   | Oneri riflessi relativi alle spese di cui ai punti precedenti  | - | 948.351           |
| 21   | Irap relativo alle spese di cui ai punti precedenti (non 8 perché versato direttamente dall'ente cui il personale è stato comandato e 9 perché le spese per le categorie protette non sono soggette a IRAP)  | - | 219.736           |
| 22   | Oneri a carico del datore di lavoro per adesione al Fondo Perseo da parte dei dipendenti (delibera Corte dei conti Piemonte n. 380/2013)   | - | 12.000            |
| 23   | Per gli Enti con popolazione compresa tra 1001 e 5000 abitanti: spese di personale stagionale assunto con contratto a tempo determinato, necessarie a garantire l'esercizio delle funzioni di polizia locale in ragione di motivate caratteristiche socioeconomiche e territoriali connesse a significative presenze di turisti (art. 11, comma 4-quater, D.L. n. 90/2014) | - |                   |
| 24   | Spese per nuove assunzioni da DM 34/2019 (al netto assunzioni obbligatorie già conteggiate ai precedenti punti)  | - |                   |
| <b>TOTALE COMPONENTI ESCLUSE</b>   |  |   | <b>8.464.983</b>  |
| <b>COMPONENTI ASSOGGETTATE AL LIMITE DI SPESA</b>                                    |  |   | <b>20.245.127</b> |
| <b>MEDIA DEL TRIENNIO 2011-2012-2013</b>   |  |   | <b>24.566.576</b> |
| <b>L'ente rispetta il vincolo relativo al contenimento della spesa di personale?</b> |  |   | <b>SI</b>         |
| <b>DELTA MEDIA TRIENNIO/ANNO RIFERIMENTO</b>   |  |   | <b>4.321.448</b>  |
| <b>SPESA PERSONALE FLESSIBILE ART. 9 COMMA 28 DL 78/2009 PREVISTA NELL'ANNO</b>      |  |   | <b>388.591</b>    |
| <b>LIMITE SPESA PERSONALE FLESSIBILE ART. 9 COMMA 28 DL 78/2010</b>                  |  |   | <b>1.400.071</b>  |

Nessuna somma è destinata per quanto previsto dall'art. 7, comma 1 del D.M. 17.03.2020 "La maggior spesa per assunzioni di personale a tempo indeterminato derivante da quanto previsto dagli articoli 4 e 5 non rileva ai fini del rispetto del limite di spesa previsto dall'art. 1, commi 557-quater e 562, della legge 27 dicembre 2006, n. 296".

La spesa per il personale dei successivi anni 2026 e 2027 ripete il quadro previsto per l'anno 2025 di cui alla tabella precedente.

### **2.2.5. Le assunzioni del personale a tempo determinato**

Le assunzioni a tempo determinato trovano disciplina:

- *all'art. 36 del D.Lgs. n. 165/2001* che prevede la possibilità per le amministrazioni pubbliche di stipulare contratti di lavoro subordinato a tempo determinato, contratti di formazione e lavoro e contratti di somministrazione di lavoro a tempo determinato, nonché avvalersi delle forme contrattuali flessibili previste dal codice civile e dalle altre leggi sui rapporti di lavoro nell'impresa, esclusivamente nei limiti e con le modalità in cui se ne preveda l'applicazione nelle amministrazioni pubbliche. Le amministrazioni pubbliche possono stipulare i contratti di lavoro a tempo determinato soltanto per comprovate esigenze di carattere esclusivamente temporaneo o eccezionale, nel rispetto degli articoli 19 e seguenti del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81 (escluso il diritto di precedenza che si applica al solo personale reclutato secondo le procedure di cui all'articolo 35, comma 1, lettera b), del D.Lgs. n. 165/2001). Per prevenire fenomeni di precariato, le amministrazioni pubbliche, sottoscrivono contratti a tempo determinato con i vincitori e gli idonei delle proprie graduatorie vigenti per concorsi pubblici a tempo indeterminato. È consentita l'applicazione dell'articolo 3, comma 61, terzo periodo, della legge 24 dicembre 2003, n. 350, (utilizzo graduatorie di altri Enti) ferma restando la salvaguardia della posizione occupata nella graduatoria dai vincitori e dagli idonei per le assunzioni a tempo indeterminato.

- *all'art. 60 del CCNL 16.11.2022* che stabilisce la possibilità di stipulare contratti individuali per l'assunzione di personale con contratto di lavoro a tempo determinato, nel rispetto dell'art. 36 del d. Lgs. n. 165/2001 e, in quanto compatibili, degli articoli 19 e seguenti del d. Lgs. n. 81/2015, nonché dei vincoli finanziari previsti dalle vigenti disposizioni di legge in materia. I contratti a termine hanno la durata massima di trentasei mesi. In nessun caso il rapporto di lavoro a tempo determinato può trasformarsi in rapporto di lavoro a tempo indeterminato, ai sensi dell'art. 36, comma 5, del d. Lgs. n. 165/2001.

Ai sensi della richiamata disciplina contrattuale<sup>9</sup>, le ipotesi di contratto a tempo determinato esenti da limitazioni quantitative, oltre a quelle individuate dal D.Lgs. n. 81/2015, sono: a) attivazione di nuovi servizi o attuazione di processi di riorganizzazione finalizzati all'accrescimento di quelli esistenti; b) particolari necessità di enti di nuova istituzione; c) introduzione di nuove tecnologie che comportino cambiamenti organizzativi o che abbiano effetti sui fabbisogni di personale e sulle professionalità; d) stipulazione di contratti a tempo determinato per il conferimento di supplenze al personale docente ed educativo degli enti locali; e) stipulazione di contratti a tempo determinato per l'assunzione di personale da adibire all'esercizio delle funzioni infungibili della polizia locale e degli assistenti sociali; f) personale che afferisce a progetti finanziati con fondi UE, statali, regionali o privati; g) realizzazione

---

<sup>9</sup> Art. 60, comma 4, CCNL 16.11.2022

di eventi sportivi o culturali di rilievo internazionale; h) proroghe dei contratti di personale a tempo determinato interessato dai processi di stabilizzazione.

Nell'ambito delle esigenze straordinarie o temporanee sono ricomprese anche le ipotesi di assunzione di personale con contratto di lavoro a termine: a) sostituzione di personale assente con diritto alla conservazione del posto, ivi compreso il personale che fruisce dei congedi previsti dagli articoli 4 e 5, della legge n. 53/2000; nei casi in cui si tratti di forme di astensione dal lavoro programmate, con l'esclusione delle ipotesi di sciopero, l'assunzione a tempo determinato può essere anticipata fino a trenta giorni al fine di assicurare l'affiancamento del lavoratore che si deve assentare; b) sostituzione di personale assente per congedo di maternità, di congedo parentale e per malattia del figlio, di cui agli articoli 16, 17, 32 e 47 del d. lgs. n. 151/2001; in tali casi l'assunzione a tempo determinato può avvenire anche trenta giorni prima dell'inizio del periodo di astensione.

Ai sensi dell'art. 9, comma 28, del D.L. n. 78/2010, convertito con modificazioni dalla legge 30 luglio 2010, n. 122, sono definite le limitazioni alla spesa di personale a tempo determinato, prevedendo, in particolare che:

- le stesse limitazioni alla spesa per il personale a tempo determinato non si applicano alle regioni e agli enti locali in regola con l'obbligo di riduzione delle spese di personale di cui ai commi 557 e 562 dell'articolo 1 della legge 27 dicembre 2006, n. 296, e successive modificazioni, nell'ambito delle risorse disponibili a legislazione vigente. Resta fermo che comunque la spesa complessiva non può essere superiore alla spesa sostenuta per le stesse finalità nell'anno 2009<sup>10</sup>;
- gli incarichi ai sensi dell'art. 110, comma 1, del D.Lgs. n. 267/2000 sono espressamente esclusi dal vincolo di spesa previsto, per effetto dell'articolo 16, comma 1-quater, del D.L. n. 113/2016, convertito in legge n. 160/2016;
- a decorrere dal 2013 gli enti locali possono comunque superare il limite per le assunzioni strettamente necessarie a garantire l'esercizio delle funzioni di polizia locale, di istruzione pubblica e del settore sociale nonché per le spese sostenute per lo svolgimento di attività sociali mediante forme di lavoro accessorio di cui all'articolo 70, comma 1, del decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276;
- i limiti di spesa si applicano a contratti di formazione lavoro, ad altri rapporti formativi, alla somministrazione di lavoro, nonché al lavoro accessorio di cui all'articolo 70, comma 1, lettera d) del decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276, restando esclusi, i lavori socialmente utili, i lavori di pubblica utilità e i cantieri di lavoro, nel caso in cui il costo del personale sia coperto da finanziamenti

---

<sup>10</sup> Deliberazione n. 2/SEZAUT/2015/QMIG della Corte dei Conti, Sezione Autonomie: "Le limitazioni dettate dai primi sei periodi dell'art. 9, comma 28, del D.L. n. 78/2010, in materia di assunzioni per il lavoro flessibile, alla luce dell'art. 11, comma 4-bis, del D.L. 90/2014 (che ha introdotto il settimo periodo del citato comma 28), non si applicano agli enti locali in regola con l'obbligo di riduzione della spesa di personale di cui ai commi 557 e 562 dell'art. 1, l. n. 296/2006, ferma restando la vigenza del limite massimo della spesa sostenuta per le medesime finalità nell'anno 2009, ai sensi del successivo ottavo periodo dello stesso comma 28.";

specifici aggiuntivi o da fondi dell'Unione europea; nell'ipotesi di cofinanziamento, i limiti medesimi non si applicano con riferimento alla sola quota finanziata da altri soggetti.

Il limite relativo all'assunzione di personale a tempo determinato o con altre forme di lavoro flessibile è dato dalla spesa sostenuta nel 2009 per la medesima tipologia di personale, calcolato in **euro 1.400.071,13**.

Richiamando i contenuti delle *Linee di Indirizzo*, il PTFP fornisce evidenziazione delle diverse tipologie di lavoro flessibile, nel rispetto della disciplina ordinamentale prevista dagli articoli 7 e 36 del D.Lgs. 165/2001, nonché le limitazioni di spesa previste dall'art. 9, comma 28, del D.L. 78/2010 e dall'art. 14 del D.L. 66/2014. I rapporti di lavoro flessibile vanno rappresentati in quanto incidono sulla spesa di personale pur non determinando riflessi definitivi sul PTFP.

Nel rispetto della disciplina richiamata e del limite di spesa 2009 suindicato, sono autorizzate per l'intero triennio 2025/2027 le assunzioni a tempo determinato necessarie per rispondere ad esigenze di carattere esclusivamente temporaneo o eccezionale in relazione alle casistiche di cui all'art. 60 del CCNL 16.11.2022, nonché quelle previste nel quadro economico dei progetti che afferiscono al PNRR ai sensi dell'art. 1, comma 1 del D.L. n. 80/2021 demandando al Direttore del Servizio "*Organizzazione e Risorse Umane*" la relativa attivazione.

Di seguito, si riportano le tabelle dei contratti a tempo determinato in essere, nel 2025, e della relativa spesa:

**Tabella della spesa di personale per assunzioni a tempo determinato con contratti in essere 2025**

| <b>PROFILO PROFESSIONALE</b>         | <b>TEMPO DEL LAVORO</b> | <b>N. POSTI ATTUALI</b> | <b>Stipendio tabellare</b> | <b>Stipendio tabellare personale in servizio</b> |
|--------------------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------------|--|
| DIRIGENTI                            | 100%                    | -                       | 50.933,75                  | -  |
| FUNZIONARI                           | 100%                    | 2                       | 25.146,71                  | 50.293,43  |
| FUNZIONARI                           | 50%                     | -                       | 25.146,71                  | -  |
| ISTRUTTORI                           | 100%                    | 2                       | 23.175,61                  | 46.351,22  |
| ISTRUTTORI                           | 50%                     | -                       | 23.175,61                  | -  |
| OPERATORI ESP.                       | 100%                    | 6                       | 20.620,72                  | 123.724,32                                       |
| OPERATORI ESP.                       | 50%                     | -                       | 20.620,72                  | -  |
| OPERATORI                            | 100%                    | 6                       | 19.548,07                  | 117.288,42                                       |
| OPERATORI                            | 50%                     | -                       | 19.548,07                  | -  |
| <b>TOTALE SPESA PERSONALE A T.D.</b> |                         |                         |                            | <b>337.657,39</b>                                |

La spesa annua sopra rappresentata è integrata con la previsione dell'assunzione di **n. 1 Dirigente tecnico** ai sensi dell'art. 110, comma 1, del D.Lgs. 267/2000, da attivare nella corrente annualità 2025:

| PROFILO PROFESSIONALE                 | TEMPO DEL LAVORO | N. POSTI ATTUALI | Stipendio tabellare | Stipendio tabellare personale in servizio | PREV. CESS. | Spesa cessazioni / minori spese | PREV. ASS. | Spesa per nuove assunzioni / maggiori spese | Spesa totale FINALE (in SERV - CESS. + ASS.) | NUMERO POSTI Dotazione organica definitiva |
|---------------------------------------|------------------|------------------|---------------------|---|-------------|---------------------------------|------------|---|--|--|
| DIRIGENTI                             | 100%             | -                | 50.933,75           | -   | -           | -                               | 1          | 50.933,75                                   | 50.933,75                                    | 1  |
| FUNZIONARI                            | 100%             | 2                | 25.146,71           | 50.293,43                                 | -           | -                               | -          | -   | 50.293,43                                    | 2  |
| FUNZIONARI                            | 50%              | -                | 25.146,71           | -   | -           | -                               | -          | -   | -  | -  |
| ISTRUTTORI                            | 100%             | 2                | 23.175,61           | 46.351,22                                 | -           | -                               | -          | -   | 46.351,22                                    | 2  |
| ISTRUTTORI                            | 50%              | -                | 23.175,61           | -   | -           | -                               | -          | -   | -  | -  |
| OPERATORI ESP.                        | 100%             | 6                | 20.620,72           | 123.724,32                                | -           | -                               | -          | -   | 123.724,32                                   | 6  |
| OPERATORI ESP.                        | 50%              | -                | 20.620,72           | -   | -           | -                               | -          | -   | -  | -  |
| OPERATORI                             | 100%             | 6                | 19.548,07           | 117.288,42                                | -           | -                               | -          | -   | 117.288,42                                   | 6  |
| OPERATORI                             | 50%              | -                | 19.548,07           | -   | -           | -                               | -          | -   | -  | -  |
| <b>TOTALE SPESA PERSONALE A T. D.</b> |                  |                  |                     | <b>337.657,39</b>                         |             |                                 |            | <b>50.933,75</b>                            | <b>388.591,14</b>                            | <b>17</b>                                  |

### 2.3. Programmazione delle cessazioni dal servizio

Gli stanziamenti aggiornati del Bilancio 2025/2027 destinati alla spesa di personale (macroaggregato 1.01), come determinati ai sensi del DPCM 17.03.2020, nei termini di "sostenibilità finanziaria" di cui dall'art. 33 del D.L. n. 34/2019, convertito, con modificazioni, dalla Legge n. 58/2019, ammontano a **€ 27.288.080** per il 2025 e per gli anni 2026 e 2027.

La spesa per cessazioni dal servizio 2025, programmate e intervenute a vario titolo alla data del 20.01.2025, è di seguito rappresentata:

| AREA PROFESSIONALE       | TEMPO DEL LAVORO | N. POSTI ATTUALI | Stipendio tabellare + 13 <sup>A</sup> | Stipendio tabellare personale cessato/in cessazione |
|--------------------------|------------------|------------------|---------------------------------------|---|
| DIRIGENTI                | 100%             | 1                | 50.933,75                             | 50.933,75   |
| FUNZIONARI               | 100%             | 5                | 25.146,71                             | 125.733,56  |
| FUNZIONARI               | 50%              | -                | 25.146,71                             | -   |
| ISTRUTTORI               | 100%             | 6                | 23.175,61                             | 139.053,66  |
| ISTRUTTORI               | 50%              | -                | 23.175,61                             | -   |
| OPERATORI ESP.           | 100%             | 3                | 20.620,72                             | 61.862,16   |
| OPERATORI ESP.           | 50%              | -                | 20.620,72                             | -   |
| OPERATORI                | 100%             | -                | 19.548,07                             | -   |
| OPERATORI                | 50%              | -                | 19.548,07                             | -   |
| <b>TOTALE CESSAZIONI</b> |                  | <b>15</b>        |                                       | <b>377.583,13</b>                                   |

Nel rispetto dell'invarianza della spesa complessiva le assunzioni 2025 sono programmate come di seguito:

| AREA PROFESSIONALE             | TEMPO DEL LAVORO | Profilo professionale     | N. POSTI  | Stipendio tabellare + 13 <sup>^</sup> | Stipendio tabellare personale da assumere |
|--------------------------------|------------------|---------------------------|-----------|---------------------------------------|---|
| DIRIGENTI                      | 100%             |                           | -         | 50.933,75                             | -   |
| FUNZIONARI                     | 100%             | Assistente Sociale        | 1         |                                       | 25.146,71                                 |
|                                |                  | Psicologo                 | 1         | 25.146,71                             | 25.146,71                                 |
| FUNZIONARI                     | 50%              |                           | -         | 25.146,71                             | -   |
| ISTRUTTORI                     | 100%             | Istruttore amministrativo | 5         |                                       | 115.878,05                                |
|                                |                  | Istruttore tecnico        | 6         |                                       | 139.053,66                                |
|                                |                  | Agente di Polizia Locale  | 3         | 23.175,61                             | 69.526,83                                 |
| ISTRUTTORI                     | 50%              |                           | -         | 23.175,61                             | -   |
| OPERATORI ESP.                 | 100%             |                           | -         | 20.620,72                             | -   |
| OPERATORI ESP.                 | 50%              |                           | -         | 20.620,72                             | -   |
| OPERATORI                      | 100%             |                           | -         | 19.548,07                             | -   |
| OPERATORI                      | 50%              |                           | -         | 19.548,07                             | -   |
| <b>TOTALE SPESA ASSUNZIONI</b> |                  |                           | <b>16</b> |                                       | <b>374.751,96</b>                         |

Le azioni assunzionali pianificate per l'anno 2025 sono ricondotte entro i limiti della sostenibilità degli stanziamenti previsti, in termini di coerenza con la programmazione finanziaria e di bilancio 2025/2027. La spesa di personale sarà costantemente monitorata in relazione sia alle cessazioni dal servizio sia alle decorrenze delle azioni assunzionali programmate.

La spesa destinata al personale per il 2025 comprende altresì l'attuazione delle c.d. "progressioni verticali in deroga" di cui alle deliberazioni di Giunta comunale n. 110 e n. 349/2024, ai sensi del combinato disposto di cui all'art. 52, comma 1-bis, penultimo periodo, del D. Lgs. n. 165/2001 e all'art. 13 commi 6, 7 e 8 del CCNL 16 novembre 2022. La destinazione delle risorse in relazione all'utilizzo dell'importo dello 0,55% del monte salari 2018, pari ad euro 97.788,23, è stata approvata con la citata deliberazione di Giunta comunale n. 349/2024.

Il valore finanziario del personale in servizio al 31.12.2024 integrato con le cessazioni e le assunzioni previste per l'annualità 2023, per quanto definito dalle *Linee di Indirizzo* e dalle deliberazioni delle Sezioni Regionali della Corte dei Conti, per la Puglia, n. 111/2018/PAR e n. 141/2018/PAR e per il Veneto n. 548/2018/PAR, rispetta entrambi i valori del limite di "sostenibilità finanziaria" di cui all'art. 33, del D.L. n. 34/2019 di € 27.358.821 e della spesa media del triennio 2011/2013, di cui all'art. 1, comma 557, della Legge n. 296/2006, di € 24.566.576:

**Tabelle della spesa del personale in servizio al 31.12.2024 comprensiva delle cessazioni e delle assunzioni previste nel 2025**

| Area professionale | totale posti al 31.12.2024 | cessazioni 2025 | assunzioni 2025 | totale posti con cessazioni e assunzioni | Stipendio tabellare UNITARIO | spesa annuale tabellare stipendiale | CONTRIBUTI/IRAP/INAIL | SPESA TOTALE         |
|--------------------|----------------------------|-----------------|-----------------|--|------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|----------------------|
| DIRIGENTI          | 15                         | 1               |                 | 14                                       | 50.933,75                    | 713.072,50                          | 272.678,92            | 985.751,42           |
| FUNZIONARI         | 134                        | 5               | 2               | 131                                      | 25.146,71                    | 3.294.219,01                        | 1.259.709,35          | 4.553.928,36         |
| ISTRUTTORI         | 270,34                     | 6               | 14              | 278,34                                   | 23.175,61                    | 6.450.699,29                        | 2.466.747,41          | 8.917.446,69         |
| OPERATORI ESP.     | 107,51                     | 3               |                 | 104,51                                   | 20.620,72                    | 2.155.071,45                        | 824.099,32            | 2.979.170,77         |
| OPERATORI          | 57,03                      |                 |                 | 57,03                                    | 19.548,07                    | 1.114.826,43                        | 426.309,63            | 1.541.136,06         |
|                    | <b>583,88</b>              | <b>15</b>       | <b>16</b>       | <b>584,88</b>                            |                              | <b>13.727.888,68</b>                | <b>5.249.544,63</b>   | <b>18.977.433,31</b> |

## 2.4. Strategie di copertura del fabbisogno

Preliminarmente alla definizione della programmazione assunzionale per le successive annualità 2026/2027, si valuterà nel corso del 2025 la necessità di procedere alla sostituzione delle cessazioni che interverranno in corso d'anno, a vario titolo, a garanzia del regolare funzionamento dei servizi. Sono autorizzate, sin da ora, le sostituzioni di corrispondenti o equivalenti profili professionali, a decorrere dalla data di cessazione, e fermo restando l'ultimo Rendiconto 2023 approvato, ai fini del rispetto dei limiti di cui all'art. 33 del D.L. n. 34/2019, come riportato al paragrafo 2.2.1.

L'attuazione delle azioni assunzionali previste nel presente PTFP 2025/2027, compresa l'individuazione delle procedure di reclutamento, è demandata al Direttore del Servizio "Organizzazione e Risorse Umane".

Resta fermo l'obbligo di espletamento della procedura di mobilità volontaria di cui all'art. 30 del D.Lgs. 165/2001 prima di avviare procedure concorsuali o attivare lo scorrimento di graduatorie vigenti.

In ragione delle regole sottese al nuovo regime assunzionale di "sostenibilità finanziaria" e dai principi evidenziati dalla citata deliberazione della Corte dei Conti, Sezione Regionale Lombardia n. 74/2020/PAR, qualsiasi modalità di reclutamento del personale è rilevante ai fini del computo della spesa massima sostenibile.

## 2.5. Strategie di formazione del personale

Nell'ambito delle strategie di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, gli "obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati 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" rappresentano strumenti fondamentali per l'integrazione dei concetti di "gestione delle competenze" e "organizzazione basata sulla conoscenza" richiamati in premessa.

La pianificazione del processo formativo deve porsi, in tale prospettiva, quale intervento di consolidamento del legame tra risorse umane e organizzazione - "Non devi perfezionare il tuo

*mestiere, ma te stesso*”, A. Gide – secondo un approccio dinamico di apprendimento che coniuga l’acquisizione di abilità, conoscenze, competenze e esperienza:

*“Apprendere vuol dire comprendere, e soprattutto, mantenere nel tempo ciò che si è appreso, rielaborando conoscenze pregresse, utilizzandole in situazioni e contesti differenti. A partire dalle teorie di Bruner e di Ausubel e successivamente dagli sviluppi delle teorie cognitive, è stato posto l’accento sull’importanza del soggetto come principale protagonista dei personali processi di apprendimento. Interessante appare, riflettere su uno dei concetti cardine della teoria di Ausubel che è «quello di apprendimento significativo, contrapposto a quello di apprendimento meccanico. Per imparare in modo significativo, gli individui devono poter collegare la nuova informazione a concetti e proposizioni rilevanti già posseduti. Nell’apprendimento meccanico, invece, la nuova conoscenza può essere acquisita attraverso la pura e semplice memorizzazione e venire incorporata arbitrariamente nella struttura della conoscenza di una persona senza che ci sia interazione con ciò che essa già contiene» (Novak, Gowin, 2001[1984], p. 24). In tal modo il processo di educazione e apprendimento non si configura più esclusivamente come mera trasmissione di nozioni o tecnicismi di base collegati alle varie discipline di insegnamento, quanto piuttosto come sviluppo e acquisizione di abilità cognitive che consentono ai soggetti in formazione di gestire in modo attivo ed autentico le conoscenze in modo attivo ed autentico le conoscenze apprese. [...]. Come già indicato da Dewey, esiste uno stretto legame tra i processi educativi ed il pensiero riflessivo. Quest’ultimo infatti, consente al soggetto di approfondire consapevolmente le esperienze con cui si confronta ogni giorno al fine di rinvenirne il significato profondo che rappresenta in ultima analisi un orientamento nelle personali prassi cognitive e le circostanze in cui si trova ad agire”<sup>11</sup>.*

Nel sistema integrato risorse umane e organizzazione, le strategie formative sono delineate secondo i seguenti principi generali:

a) *l’analisi dei bisogni formativi* è operata su due livelli concomitanti:

1. *bisogni del personale*: rispetto alle attività e ai compiti svolti, al ruolo, al profilo organizzativo e di inquadramento professionale, alle variabili che intervengono nel processo lavorativo, al sistema di attese che riguarda la propria motivazione e le aspettative rispetto al proprio ruolo;
2. *bisogni dell’organizzazione*: in relazione all’assetto, alle esigenze di funzionalità dei servizi, alla dinamicità dei processi, al livello di innovazione, al funzionamento dei processi di supporto.

b) *programmazione e erogazione* strutturate in relazione ai seguenti obiettivi:

- finalità strategiche di apprendimento coerenti con la programmazione assunzionale e le politiche di gestione del capitale umano definite negli strumenti di pianificazione strategica e

---

<sup>11</sup> FORMAZIONE E CONTESTI AZIENDALI PRATICHE PEDAGOGICHE NELLE RISORSE UMANE, a cura di E. Corbi, M. Musello, F.M. Sirignano, Pensa MultiMedia Editore s.r.l., Lecce, 2019, citazione pag. 21

operativa con particolare interesse alla formazione specifica dei neoassunti per favorire l'integrazione nel contesto organizzativo, l'acquisizione delle conoscenze rispetto agli specifici processi dell'ambito di assegnazione e delle competenze di base;

- contenuti specifici in relazione all'acquisizione e all'aggiornamento di competenze e conoscenze occorrenti a svolgere i propri compiti professionali e il ruolo organizzativo ovvero ad eseguire nuove attività o modificare ruolo;
  - predilezione di metodologie didattiche con modalità interattive e sperimentazione di nuovi metodi formativi (ad esempio: *training on the job*, *outdoor training* o *coaching* per acquisizione di nuove capacità relazionali o manageriali);
  - coinvolgimento del personale interno nella docenza ai fini della valorizzazione professionale e dell'accrescimento motivazionale;
  - logiche di integrazione nella composizione dei gruppi rispetto a contesti organizzativi e ruoli simili ovvero a situazioni differenziate per implementare le capacità di interazione nell'ambito dell'organizzazione;
- c) *monitoraggio* costante del percorso formativo a partire dall'analisi dei fabbisogni e con riferimento alle singole e specifiche attività, in ragione dei seguenti elementi principali:
- Formativo: metodo di apprendimento, verifica del livello di competenza iniziale e acquisita
  - Organizzativo: abilità conseguite, miglioramento del comportamento professionale e delle capacità connesse al ruolo (con valorizzazione attraverso il sistema di valutazione della performance individuale)
  - Didattico: modalità, logistica, docente, gradimento e coerenza degli obiettivi.
- d) *promozione e diffusione della "cultura" della formazione*: divulgazione da parte del Servizio Organizzazione e Risorse Umane di interventi formativi mirati e specifici per aree/settori di attività, profili di inquadramento, ambiti di competenza ed esperienza che coinvolgano azioni volte allo sviluppo delle abilità personali (*soft skills*) e dell'integrazione organizzativa anche attraverso la diffusione di iniziative attivate da altri Enti quali, ad esempio, la SNA, le Università che aderiscono ai Protocolli d'intesa con il Ministro della PA, l'INPS per i bandi Valore PA, lo stesso Dipartimento della Funzione Pubblica.

In linea con le strategie sopra delineate, le attività formative programmate per il triennio 2025/2027 sono riproposte nel Piano di Formazione, tenuto conto anche della recente direttiva ministeriale del 14.01.2025.

## **2.6. Situazioni di soprannumero o le eccedenze di personale**

Non si rilevano situazioni di soprannumero o eccedenza di personale, come da dichiarazioni acquisite dai Direttori competenti, agli atti d'ufficio.





**SETTORE RISORSE FINANZIARIE - SOCIETÀ PARTECIPATE E  
PROVVEDITORATO - ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE  
SERVIZIO ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE**

## **PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE 2025-2027**

*Sezione 3 - Organizzazione e Capitale Umano*

*Sottosezione di programmazione 3.3 -  
Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale 2025/2027*

*“Strategie di formazione del personale”*

**PIANO DI FORMAZIONE DEL PERSONALE 2025-2027**



## INDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. PREMESSA.....</b>   | <b>3</b>  |
| 1.1. Tipologie di intervento formativo .....  | 8         |
| 1.2. Il ciclo della formazione.....   | 9         |
| <b>2. RILEVAZIONE DEL FABBISOGNO FORMATIVO.....</b>   | <b>10</b> |
| 2.1. Formazione per area di attività.....   | 10        |
| 2.2. Formazione specialistica.....  | 11        |
| <b>3. PROGETTAZIONE FORMATIVA .....</b>   | <b>14</b> |
| 3.1 Formazione obbligatoria .....   | 14        |
| 3.1.1. Formazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro - D.lgs. n. 81/2008 .....                       | 14        |
| 3.1.2. Formazione obbligatoria per il personale del servizio legale .....                                     | 15        |
| 3.1.3. Formazione obbligatoria per il personale dei servizi educativi, sociali, quartieri e partecipate ..... | 15        |
| 3.1.4. Percorso formativo anticorruzione e etica pubblica – livello base e avanzato.....                      | 15        |
| 3.2. Formazione trasversale e specialistica.....  | 16        |
| 3.2.1. Formazione per neoassunti e aggiornamento personale.....   | 16        |
| 3.2.2. Percorso formativo per la riqualificazione professionale.....  | 18        |
| 3.2.3. Formazione in materia di digitalizzazione della PA.....  | 18        |
| 3.2.4. Formazione in materia di affidamenti e contratti .....   | 19        |
| 3.2.5. Altri percorsi di Formazione specialistica .....   | 20        |
| 3.2.6. Formazione professionale.....  | 21        |
| 3.2.7. Formazione manageriale .....   | 22        |
| <b>4. EROGAZIONE DEGLI INTERVENTI FORMATIVI.....</b>  | <b>23</b> |
| <b>5. MONITORAGGIO CONTINUO DELL'ATTIVITA' FORMATIVA .....</b>  | <b>24</b> |



## 1. PREMESSA

Nell'ambito delle strategie per l'attuazione degli interventi rivolti alla formazione del personale dipendente, assumono rilevanza i seguenti valori attribuiti al processo formativo:

| <b>Valori</b>                         | <b>descrizione</b>  | <b>Fasi del ciclo della formazione</b>   |
|---------------------------------------|---|--|
| <b>adeguatezza</b>                    | i corsi di formazione devono essere progettati sulla base delle esigenze formative proprie rispetto alle professionalità dei dipendenti ed agli obiettivi dell'Ente, garantendo un corretto equilibrio tra la formazione trasversale e quella specialistica/di settore, tra l'aggiornamento e la formazione per lo sviluppo professionale | Analisi dei fabbisogni/<br>Progettazione |
| <b>valorizzazione del personale</b>   | la formazione quale strumento di sviluppo delle competenze del personale si pone come scopo ultimo la valorizzazione dei dipendenti intesi quale risorsa strategica dell'Ente   | Analisi dei fabbisogni/<br>Progettazione |
| <b>uguaglianza e pari opportunità</b> | la formazione viene progettata ed offerta a tutti i dipendenti in relazione alle effettive esigenze formative e professionali rilevate  | Analisi dei fabbisogni/monitoraggio      |
| <b>partecipazione e condivisione</b>  | il processo di formazione deve prevedere momenti e modalità di coinvolgimento dei dipendenti nelle diverse sue fasi: rilevazione dei fabbisogni formativi, feedback sui corsi (gradimento), raccolta di proposte di miglioramento, segnalazioni   | Analisi dei fabbisogni/monitoraggio      |
| <b>efficienza</b>                     | la formazione deve essere erogata anche sulla base di un'attenta valutazione e ponderazione tra qualità della formazione offerta e costo della stessa, e quindi occorre esaminare le differenti offerte formative anche in relazione a tale ottica  | Erogazione/Monitoraggio                  |
| <b>continuità</b>                     | la formazione deve essere intesa quale metodo permanente per assicurare il costante adeguamento delle competenze professionali dei dipendenti   | Progettazione/Erogazione                 |
| <b>efficacia</b>                      | la formazione deve essere costantemente monitorata e valutata anche con riguardo agli esiti della stessa in termini di gradimento, di impatto sul lavoro, sulla performance, sugli aspetti comportamentali e motivazionali con stretto legame al sistema di valutazione e incentivazione del personale                                    | Monitoraggio                             |

La predisposizione del Piano annuale di Formazione e la programmazione degli interventi hanno come fonti di riferimento:

- il D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 e successive modificazioni, recante "*norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*" con particolare riferimento all'art. 7, comma 4, "*Le amministrazioni pubbliche curano la formazione e l'aggiornamento del personale, ivi compreso quello con qualifiche dirigenziali, garantendo altresì*



*l'adeguamento dei programmi formativi, al fine di contribuire allo sviluppo della cultura di genere della pubblica amministrazione”;*

- la Direttiva sulla formazione e la valorizzazione del personale delle Pubbliche Amministrazioni (Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica del 13/12/2001);
- la Direttiva sui progetti formativi in modalità e-learning nelle Pubbliche Amministrazioni (Direttiva Ministeriale del 6 agosto 2004);
- La Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione 23 marzo 2023 recante *“Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”;*
- La direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione 14 gennaio 2024 *“Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”;*
- l’art. 13 (Formazione informatica dei dipendenti pubblici) del D. Lgs. 7 marzo 2005, n. 82 – *“Codice dell’amministrazione digitale”;*
- D. Lgs. 27 ottobre 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”;*
- il D. Lgs. 9 aprile 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”*, con particolare riferimento agli articoli 36 e 37, dove si rileva l’obbligo del Datore di lavoro di dare adeguata informazione a ciascun lavoratore, tra l’altro, sui rischi per la salute e sicurezza sul lavoro connessi all’attività dell’impresa in generale e sui rischi specifici cui il lavoratore è esposto in relazione all’attività svolta;
- l’art. 1 della L. 190/2012 (cd *“Legge Anticorruzione”*) secondo cui la formazione è una delle misure di sicurezza da prevedere nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione quale mezzo per contrastare fenomeni distorsivi nell’esercizio delle funzioni pubbliche e l’illegalità in genere;
- l’art. 15, comma 5, del D.P.R. n.62 del 16 aprile 2013 in base al quale *“Al personale delle pubbliche amministrazioni sono rivolte attività formative in materia di trasparenza e integrità, che consentano ai dipendenti di conseguire una piena conoscenza dei contenuti del codice di comportamento, nonché un aggiornamento annuale e sistematico sulle misure e sulle disposizioni applicabili in tali ambiti”;*



- il Regolamento generale sulla protezione dei dati (UE) n. 2016/679 stabilisce l'obbligo di formazione per tutte le figure (dipendenti e collaboratori) presenti nell'organizzazione degli enti coinvolti nel trattamento dei dati personali;
- il Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale, siglato in data 10 marzo 2021 tra Governo e le Confederazioni sindacali, prevede, tra le altre cose, la costruzione di una nuova e moderna Pubblica Amministrazione fondata sulla valorizzazione delle persone, attraverso percorsi di crescita e aggiornamento professionale e sulla definizione di un piano delle competenze su cui costruire la programmazione dei fabbisogni e le assunzioni del personale;
- L'art. 6 del D.L. 80 09 giugno 2021 comma 2 punto b), convertito con modificazioni dalla legge 06 agosto 2021, n. 113, secondo cui il Piano integrato di attività e organizzazione – PIAO - definisce *“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”*.
- Il CCNL 16 novembre 2022 per il personale dipendente degli Enti Locali il quale prevede, tra l'altro,
  - all' art. 5 c.3 lettera i) che sono oggetto di confronto, con i soggetti sindacali di cui all'art. 7, comma 2: *“la definizione delle linee generali di riferimento per la pianificazione delle attività formative e di aggiornamento, ivi compresa la individuazione, nel piano della formazione delle materie comunica tutto il personale, di quelle rivolte ai diversi ambiti e profili professionali presenti nell'ente, tenendo conto dei principi di pari opportunità tra tutti i lavoratori e dell'obiettivo delle ore di formazione da erogare nel corso dell'anno”*
  - all' art. 7 c. 4 lettera af) che sono oggetto di contrattazione, con i soggetti sindacali di cui all'art. 7, comma 2: *“i criteri per la definizione di un incentivo economico a favore del personale utilizzato in attività di docenza ai sensi dell'art. 55, comma 8 (Destinatari e processi della formazione), con relativi oneri a carico del Fondo di cui all'art. 79 (Fondo risorse decentrate: costituzione).”*
  - all'art. 54 c.2 che *“per sostenere una efficace politica di sviluppo delle risorse umane, gli enti assumono la formazione quale 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”;*

- *all'art. 54 c.3 che “nel rispetto delle specifiche relazioni sindacali di cui all'art. 5, comma 3, lettera i) (Confronto) del presente CCNL, ciascun Ente provvede alla definizione delle linee generali di riferimento per la pianificazione delle attività formative e di aggiornamento, delle materie comuni a tutto il personale, di quelle rivolte ai diversi ambiti e profili professionali presenti nell'ente, tenendo conto dei principi di pari opportunità tra tutti i lavoratori, ivi compresa la individuazione nel piano della formazione dell'obiettivo delle ore di formazione da erogare nel corso dell'anno”;*
- *all'art. 55 c.4 che “i piani di formazione definiscono anche metodologie innovative quali formazione a distanza, formazione sul posto di lavoro, formazione mista (sia in aula che sul posto di lavoro), comunità di apprendimento, comunità di pratica, tenuto conto anche delle disposizioni di cui all'art. 67 (Formazione lavoro agile) e all'art. 69 (Formazione lavoro da remoto) relativamente alle specifiche iniziative formative per il personale in lavoro agile o da remoto”;*
- *all'art. 55 c.6 che “il personale che partecipa alle attività di formazione organizzate dall'amministrazione o comunque disposte dalla medesima è considerato in servizio a tutti gli effetti”;*
- *all'art. 55 c.8 che “Gli enti possono individuare, all'interno dei propri organici, personale qualificato da impiegare, durante l'orario di lavoro, come docente per i percorsi formativi di aggiornamento rivolti a tutto il personale”;*
- *all'art. 55 commi 9 e 11 che le amministrazioni individuano i dipendenti che partecipano alla formazione, garantendo pari opportunità di partecipazione e che, nell'ambito dell'Organismo Paritetico per l'innovazione (OPI) possono essere acquisiti i fabbisogni formativi, possono essere formulate proposte per la realizzazione della formazione e possono essere realizzate iniziative di monitoraggio;*
- *all'art. 55 comma 12 che “Nell'ambito dei piani di formazione, possono essere individuate anche iniziative formative, organizzate dagli Ordini professionali, destinate al personale iscritto ad albi professionali, in relazione agli obblighi formativi previsti per l'esercizio della professione. Il personale che vi partecipa è considerato in servizio a tutti gli effetti.”, garantita in base alla previsione dell'art. 103, anche favorendo la partecipazione alle attività formative organizzate dai rispettivi Ordini.*



- all'art. 55 c.13 che *“Al finanziamento delle attività di formazione si provvede utilizzando una quota annua non inferiore all'1% del monte salari relativo al personale destinatario del presente CCNL, comunque nel rispetto dei vincoli previsti dalle vigenti disposizioni di legge in materie. Ulteriori risorse possono essere individuate considerando i risparmi derivanti dai piani di razionalizzazione e i canali di finanziamento esterni, comunitari, nazionali o regionali, nonché le risorse riferibili ai fondi interprofessionali di cui all'art. 118 della L. n. 388/2000 nei limiti ivi previsti.”*
- all'art.56, c.1 che *“le parti riconoscono l'importanza dell'attivazione di percorsi formativi differenziati per target di riferimento, al fine di colmare lacune di competenze rispetto ad ambiti strategici comuni a tutti i dipendenti che siano inseriti nell'ambito di appositi sistemi di accreditamento e che garantiscano alta qualificazione, tra cui interventi formativi sui temi dell'etica pubblica”*
- all'art. 56, c.2 che: *“Gli enti pianificano altresì programmi finalizzati all'adozione di nuove competenze e di riqualificazione per i dipendenti anche in relazione al monitoraggio della performance individuale, al fine di incoraggiare i processi di sviluppo e trasformazione della Pubblica Amministrazione”;*
- agli artt. 67 e 69 prevede che nel Piano della formazione siano inserite specifiche attività formative per il personale operante in lavoro agile e in lavoro da remoto;
- all'art. 91 che *“Per il perseguimento dei principi e delle finalità espressi all'art. 54 (Principi generali e finalità della formazione) del presente CCNL, l'ente garantisce una formazione continua e specifica a tutto il personale destinatario della presente Sezione, nell'ambito del piano dei fabbisogni formativi”, attività che in base alla previsione di cui all'art. 87 è da considerarsi integrativa ai fini dell'art. 87 c. 2;*
- Il CCNL del 16 luglio 2024 per il personale Dirigente degli Enti Locali il quale prevede, al capo V, e precisamente l'art. 30 *“Principi generali e finalità della formazione”* e l'art. 31 *“Pianificazione strategica di conoscenze e saperi”;*



### 1.1. Tipologie di intervento formativo

Il Piano della Formazione è rivolto al “*capitale umano*” del Comune di Como ed è così strutturato in linea con le strategie formative:

- aggiornamento e formazione continua di tutti i dipendenti in servizio, nei diversi settori dell'amministrazione, finalizzata alla loro qualificazione, crescita, adeguamento e riqualificazione professionale;
- formazione iniziale dei neoassunti, finalizzata alla loro integrazione nel contesto organizzativo, all'acquisizione delle conoscenze rispetto agli specifici processi dell'ambito di assegnazione, e delle competenze di base;
- formazione manageriale per la Dirigenza ed Elevate Qualificazioni;
- riqualificazione del personale coinvolto in processi di esternalizzazione e mobilità interna;
- formazione obbligatoria e aggiornamento in materia di:
  - sicurezza e salute sui luoghi di lavoro e a quella di mestiere prevista per legge;
  - etica, trasparenza e integrità
  - prevenzione alla corruzione;
  - contratti pubblici;
  - pianificazione strategica;
  - lavoro agile.

Le proposte di formazione oggetto del Piano della formazione 2025 sono state elaborate attraverso un'analisi che ha tenuto conto sia della rilevazione dei bisogni formativi, sia dell'analisi delle principali disposizioni normative in materia di obblighi formativi.

Salvo gli obblighi di formazione obbligatoria, per l'anno 2025 le ore di formazione da effettuare saranno le seguenti:

- n. 40 ore di formazione per il Segretario Generale, i Dirigenti e Funzionari con incarico di Elevata Qualificazione;
- n. 12 ore di formazione per dipendenti inquadrati nell'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione e nell'area Istruttori;
- n. 4 ore per i dipendenti inquadrati nell'area degli Operatori e nell'area degli Operatori esperti.

## 1.2. Il ciclo della formazione

Nel “*ciclo della formazione*” possono individuarsi le seguenti fasi:





## 2. RILEVAZIONE DEL FABBISOGNO FORMATIVO

È stato inviato a tutti i Direttori dell'Ente una richiesta dei fabbisogni formativi da cui sono emersi i seguenti bisogni, che in parte trovano riscontro in specifici percorsi formativi, anche pluriennali:

### 2.1. Formazione per area di attività

| AREA DI ATTIVITA'  | INTERVENTO FORMATIVO   |
|--|--|
| <b>Amministrativa</b>  | Procedimento amministrativo L.241/1990   |
|  | L'accesso documentale, l'accesso civico e le altre forme previste dalle normative  |
|  | Redazione degli atti amministrativi  |
|  | Il nuovo codice di comportamento dei dipendenti pubblici   |
|  | Trattamento e protezione dei dati personali – Regolamento UE 2016/679 GDPR   |
|  | Trasparenza/prevenzione del rischio di corruzione e illegalità   |
|  | Codice dei contratti pubblici inquadramento generale   |
|  | Codice contratti pubblici - Affidamenti diretti  |
|  | Codice dei contratti pubblici, aggiornamento continuo anche a seguito del Decreto correttivo e successive ed eventuali modifiche |
|  | Digitalizzazione procedure di gara (utilizzo piattaforme Sintel – Mepa)  |
|  | Qualificazione delle stazioni appaltanti dopo il decreto correttivo al codice dei contratti pubblici (mantenimento)              |
|  | Partenariato pubblico privato e concessioni  |
|  | Gestione dello stress in ambito lavorativo   |
|  | Il benessere organizzativo   |
|  | Time Management  |
| La comunicazione interpersonale (interna ed esterna) e la gestione dei conflitti |  |
| <b>Economico-Finanziaria</b>   | Debiti fuori bilancio  |
|  | Formazione in tema di bilancio (gestione contabile)  |
| <b>Informatica</b>   | Corso di informatica base e avanzato   |
|  | Pacchetto Office   |
|  | Aggiornamento gestionali in uso  |
|  | Corso Microsoft Excel base e avanzato  |
|  | Utilizzo software (atti amministrativi, protocollo, portale del dipendente – presenze)   |
|  | Strategie e strumenti per l'utilizzo dell'intelligenza artificiale   |
| <b>AREA DI ATTIVITA'</b>   | <b>INTERVENTO FORMATIVO</b>  |
| <b>Socio – Assistenziale</b>   | Accrescere la cultura del rispetto della persona e valorizzazione della diversità  |
| <b>Tecnica</b>   | Alta formazione in Project Management  |



|                  |  |
|------------------|--|
|                  | Digitalizzazione e BIM per la progettazione                                    |
|                  | Procedure di negoziazione in materia di governo del territorio                 |
|                  | Prevenzione incendi (abilitazione e aggiornamento)                             |
|                  | Concessione contributi, sussidi e altri benefici economici diretti e indiretti |
| <b>Vigilanza</b> | Safety e security in ambito di eventi manifestazioni                           |
|                  | Codice della strada  |
|                  | Segnaletica di cantiere  |
|                  | Commercio  |
|                  | Edilizia   |
|                  | Autotrasporto  |
|                  | Trasporto rifiuti o merce pericolosa   |

## 2.2. Formazione specialistica

| <b>AMBITO</b>  | <b>INTERVENTO FORMATIVO</b>   |
|--|---|
| <b>SETTORE<br/>AFFARI GENERALI –<br/>CENTRALE AFFIDAMENTI E<br/>CONTRATTI, MUSEI</b> | Appalti e contratti pubblici, aggiornamenti normativi e giurisprudenziali (formazione continua) |
|  | Formazione specifica per il mantenimento qualificazione stazione appaltante                     |
|  | Gestione procedure di gara PPP  |
| <b>SERVIZIO STAFF DEL<br/>SINDACO - GABINETTO</b>                                    | Aggiornamento Notificazione degli atti e novità normative                                       |
| <b>SETTORE<br/>COMMERCIO – SUAP –<br/>SUEVCO – PATRIMONIO –<br/>SPORT</b>            | Pubblicità temporanea e permanente – procedure per il rilascio delle concessioni/autorizzazioni |
|  | Attività ricettive: modalità di gestione e controllo  |
|  | Pubblici spettacoli e manifestazioni temporanee   |
|  | SUAP – normativa, istruttoria, procedure e organizzazione                                       |
|  | Occupazioni permanenti e temporanee del suolo pubblico  |
|  | La gestione del patrimonio immobiliare (concessione, locazione, comodato)                       |
|  | Gestione degli impianti sportivi comunali   |
|  | Redazione perizie e attività peritale (CTU)   |
| <b>SETTORE<br/>SERVIZI DELEGATI</b>  | Normativa in materia anagrafica   |
|  | Normativa in materia di stato civile  |
|  | Statistica  |
|  | Normativa elettorale  |
|  | Normativa specifica in materia di digitalizzazione dei servizi                                  |
| <b>SETTORE</b>   | Indagine Psicosociale strumenti e tecniche di assessment nella tutela dei minori                |



|   |   |
|---|---|
| <b>SERVIZI EDUCATIVI E<br/>SOCIALI – QUARTIERI E<br/>PARTECIPAZIONE</b>   | La tutela del minore: significati e operatività   |
|   | Rapporto tra il servizio tutela minori e l'autorità giudiziaria alla luce della riforma   |
|   | Utilizzo presidi per l'incontinenza e prodotti di igiene nuove tecniche   |
|   | L'attività educativa nelle alterazioni sensoriali nella disabilità intellettiva adulta (metodologia di intervento)  |
|   | Pratiche psicomotorie nel contesto educativo nella disabilità adulta. Dalla valutazione all'intervento.   |
|   | HACCP   |
|   | Autismo a basso funzionamento. Valutazioni e interventi.  |
|   | Utilizzo del defibrillatore   |
|   | Il progetto di vita secondo il paradigma della qualità della vita   |
|   | ICF: il modello bio-psico-sociale, costruito predominante nella classificazione internazionale del funzionamento, della disabilità e della salute                     |
|   | Nuova normativa sulla disabilità ed applicazione compartecipazione utenza ai servizi non autosufficienti  |
|   | Analisi bisogni adolescenti in stato di isolamento e modalità di presa in carico sociale  |
|   | Gestione dei contributi economici a persone fisiche e giuridiche  |
|   | Applicazione Isee   |
|   | Morosità servizi alla persona   |
|   | Manovre di disostruzione  |
|   | Progetto di supervisione psicopedagogica per coordinatrici Asili Nidi   |
|   | La continuità educativa nei bambini 0 – 6 anni (progetto Bambini Bicocca)   |
|   | La non autosufficienza  |
| Soluzioni per facilitare l'accesso ai servizi da parte dei cittadini  |   |
| Patologie organizzative: prevenirle e curarle   |   |
| <b>SETTORE<br/>PNRR URP E<br/>COMUNICAZIONE –<br/>ARCHIVIO E PROTOCOLLO<br/>– SMART CITY –<br/>SERVIZI AMMINISTRATIVI<br/>CIMITERIALI – TURISMO E<br/>CULTURA</b> | Archivio e attività di protocollazione  |
|   | Web Writing Masterclass (La scrittura per il web)   |
|   | Matomo analytics (monitorare le visite ai propri siti web rispettando le normative sulle privacy)   |
|   | Social media manager con certificazione Eipass  |
|   | Social art Direction  |
|   | MS – 900 Microsoft 365  |
|   | Microsoft 365 endpoint administrator MD – 102   |
|   | Manifestazione, pubblici spettacoli, feste paesane, sagre – normativa, autorizzazioni, controlli, misure di safety e security finalizzate al contenimento del rischio |
|   | Corso Bim (Building Information Modeling): Bim Specialist Architettura ai Sensi Normativa Uni 11337-7   |
|   | Corso Bim (Building Information Modeling): Norme E Protocolli di Gestione della Commessa (Rif. Iso 19650)   |
| Corso Bim (Building Information Modeling): Certificazione Bim Specialist Rif. Iso 19650) Ai Sensi Uni 11337 -7  |   |



|   |  |
|---|--|
|   | Dotazione Digital Twin   |
|   | Corso Di Formazione per Operatore Funebre – Addetto al Trasporto   |
|   | Corso di Formazione per Operatore Funebre – Necroforo  |
| <b>SETTORE<br/>SERVIZI PUBBLICI LOCALI A<br/>RETE – IGIENE URBANA</b>   | Aggiornamento normativo in materia di gestione dei rifiuti   |
|   | Aggiornamento normativo servizi a rete   |
| <b>SETTORE OPERE<br/>PUBBLICHE</b>  | Contabilità lavori pubblici e utilizzo software  |
| <b>SETTORE<br/>SUE – INFRAZIONI EDILIZIE</b>  | Sue Infrazioni Edilizie  |
|   | Codice Paesaggio   |
|   | Urbanistica  |
| <b>SETTORE<br/>PROGRAMMAZIONE<br/>TERRITORIALE –<br/>URBANISTICA –<br/>PIANIFICAZIONE DELLA<br/>MOBILITA’ – VERDE –<br/>PARCHI E GIARDINI</b> | Le verifiche di conformità edilizia, urbanistica e catastale degli immobili e Due Diligence Immobiliare  |
|   | Le convenzioni urbanistiche: inquadramento e rilevanza nel procedimento pianificatorio                   |
| <b>SETTORE<br/>AMBIENTE – DIFESA DEL<br/>SUOLO – ACQUE<br/>METEORICHE</b>   | Acustica: aspetti giuridici, nei luoghi di intrattenimento di pubblico spettacolo e nei pubblici servizi |
|   | La norma UNI 11728 sul rumore dei cantieri   |
|   | Progettazione con tecniche di ingegneria naturalistica   |
| <b>SETTORE<br/>RISORSE FINANZIARIE,<br/>SOCIETÀ PARTECIPATE E<br/>PROVVEDITORATO,<br/>ORGANIZZAZIONE E<br/>RISORSE UMANE</b>                  | Servizi Pubblici Locali a rilevanza economica (D.Lgs n. 201/2022)  |
|   | I controlli sulle società ed enti partecipati  |
|   | Contabilità ACCRUAL  |
|   | Attività commerciale svolta dall’ente locale e gestione IVA  |
|   | Economo e Agenti contabili   |
|   | Il nuovo CCNL Funzioni locali (Dirigenza)  |
|   | Le pensioni dopo la legge di bilancio 2025   |
|   | Nuova PASSWEB – gestione posizione assicurativa  |
| Il rapporto di lavoro nella P.A., trattamento giuridico ed economico  |  |



|  |  |
|--|--|
|  | Il trattamento economico accessorio – Dipendenti e Dirigenti   |
|  | Orario di lavoro, trattamento di trasferta, permessi, assenze, ecc. dei Dipendenti pubblici                                    |
|  | I procedimenti disciplinari  |
| <b>SETTORE</b><br><b>TRIBUTI E RISCOSSIONI</b> | Novità 2025 per i tributi comunali   |
|  | Corso strutturale in materia di tributi  |
|  | La Riforma dello statuto del contribuente, il principio del contraddittorio preventivo ed i riflessi sull'attività accertativa |
|  | Aggiornamenti sull'imposta di soggiorno  |

### 3. PROGETTAZIONE FORMATIVA

Gli interventi formativi derivanti dai fabbisogni rilevati sono stati, con le esigenze emergenti nell'ambito dell'organizzazione in particolare rispetto:

- la formazione con carattere di obbligatorietà
- l'aggiornamento professionale continuo
- l'inserimento dei neoassunti
- la formazione in materia di digitalizzazione
- lo sviluppo delle competenze manageriali
- la riqualificazione del personale coinvolto in mobilità interne, modifica del profilo professionale di appartenenza o per effetto di processi di esternalizzazione dei servizi.
- la formazione e aggiornamento professionale che contribuiscano alla diffusione della cultura di genere, relativi anche alla disciplina di congedi parentali e contrasto alla violenza contro le donne;

#### 3.1 Formazione obbligatoria

##### 3.1.1. Formazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro - D.lgs. n. 81/2008

La sicurezza sul lavoro rappresenta non solo un obbligo formativo ma un valore etico.

L'attività formativa è strumentale al far assumere al singolo dipendente la consapevolezza del modo corretto e delle condizioni adeguati in cui deve svolgere il proprio lavoro, e come affrontare le situazioni di rischio.

Le singole attività formative coinvolgeranno complessivamente l'intero personale dipendente, oltre stagisti, tirocinanti e volontari:

|   |
|---|
| FORMAZIONE GENERALE DEI LAVORATORI - STAGISTI- TIROCINANTI EX ART. 37 C.1 LETTERA A) D.LGS 81/2008 E ACCORDO STATO REGIONI 21/12/2011 |
| FORMAZIONE SPECIFICA RISCHIO BASSO EX ART. 37 C.3 D.LGS 81/2008   |
| FORMAZIONE SPECIFICA RISCHIO MEDIO EX ART. 37 C.3 D.LGS 81/2008   |
| FORMAZIONE SPECIFICA RISCHIO ALTO EX ART. 37 C.3 D.LGS 81/2008  |



|  |
|--|
| FORMAZIONE RLS EX ART. 37 C. 10 e 11 D.LGS. 81/08                                |
| FORMAZIONE RLS - AGGIORNAMENTO   |
| FORMAZIONE DATORI DI LAVORO EX 37 COMMA 7 D.Lgs. 81/08                           |
| FORMAZIONE DATORI DI LAVORO - AGGIORNAMENTO EX 37 COMMA 7 D.LGS. 81/0            |
| FORMAZIONE PREPOSTO EX 37 COMMA 1 D.LGS 81/08                                    |
| FORMAZIONE PREPOSTO - AGGIORNAMENTO EX 37 COMMA 1 D.LGS 81/08                    |
| FORMAZIONE ABILITANTE PER COORDINATORE DELLA SICUREZZA EX ART. 98 D.LGS. 81/2008 |
| FORMAZIONE COORDINAMENTO SICUREZZA - AGGIORNAMENTO EX ART. 98 D.LGS. 81/2008     |
| CORSO ANTINCENDIO RISCHIO MEDIO EX D.M. 02/09/2021 2-FOR                         |
| CORSO ANTINCENDIO RISCHIO ELEVATO EX D.M. 02/09/2021 3-FOR                       |
| CORSO PRIMO SOCCORSO GRUPPO B EX D.M. 388/200                                    |
| CORSO BLS PER AUTORIZZAZIONE ALL'USO DEL DEFIBRILLATORE SEMIAUTOMATICO ESTERNO   |
| CORSO RISCHIO CHIMICO E BIOLOGICO  |
| CORSO LAVORI IN SPAZI CONFINANTI O AMBIENTI PROTETTI                             |
| CORSO ADDESTRAMENTO DPI III CATEGORIA  |
| CORSO FORMAZIONE PLE   |
| CORSO FORMAZIONE PALA MECCANICA (MINI ESCAVATRICE)                               |
| CORSO FORMAZIONE MMC (MOVIMENTAZIONE MANUALE DEI CARICHI)                        |
| FORMAZIONE LAVORI IN QUOTA E D.P.I. ANTICADUTA                                   |
| FORMAZIONE PER UTILIZZO IN SICUREZZA DELLA MOTOSEGA (CON RILASCIO PATENTINO)     |

### **3.1.2. Formazione obbligatoria per il personale del servizio legale**

Per il personale inquadrato nel profilo professionale di “Avvocato”, iscritto all’Albo e, assegnato al Servizio Legale, il periodo di valutazione dell’obbligo di formazione ha durata triennale. L’iscritto deve conseguire, nell’arco del triennio formativo, almeno n. 60 crediti, di cui n. 9 crediti nelle materie obbligatorie di ordinamento e previdenza forensi e deontologia ed etica professionale. Per ciascun anno l’iscritto deve conseguire almeno n. 15 crediti formativi, di cui n. 3 crediti formativi nelle materie obbligatorie.

### **3.1.3. Formazione obbligatoria per il personale dei servizi educativi – sociali – quartieri e partecipazioni**

Per il personale assegnato ai Servizi Educativi e Sociali - Quartieri e Partecipazione è prevista la seguente formazione obbligatoria:

coordinatori asilo nido: 40 ore annue

educatori asilo nido: 20 ore annue

educatori CDD: 12 ore annue

psicologi: 50 ore annue

assistenti sociali: 20 ore annue.



### 3.1.4. Percorso formativo anticorruzione e etica pubblica – livello base e avanzato

Con l'introduzione nel nostro ordinamento del sistema di prevenzione della corruzione previsto dalla legge 190 del 2012, come anticipato, la formazione viene espressamente prevista come una misura generale e obbligatoria di prevenzione e mitigazione del rischio corruzione. La formazione è definita come misura di carattere generale, anche nel PNA 2024-2026. Il PNA prevede l'incremento della formazione sui temi dell'etica e della legalità e sulla contrattualistica pubblica ed approfondimenti specialistici in materia di anticorruzione, trasparenza e/o contratti pubblici.

| Materia   | Corso livello base per tutto il personale | Corso livello avanzato per Direttori, Elevanti Qualificazioni, funzionari, personale referente dei Settori |
|---|---|--|
| Normativa Anticorruzione e Trasparenza  | *   | *  |
| Etica pubblica e Comportamento etico  | *   | *  |
| Codice di Comportamento e Codice Disciplinare   | *   | *  |
| I Reati contro la Pubblica Amministrazione  | *   | *  |
| Il PTPC del Comune di Como  | *   | *  |
| Il Whistleblowing e la Tutela del Dipendente Pubblico   | *   | *  |
| L'Analisi dei Rischi di Corruzione  |   | *  |
| Le Procedure per la Gestione di Gare, Appalti, Concorsi, Autorizzazione e Concessioni ( <i>percorso formativo trasversale</i> ) |   | *  |
| Il Conflitto di Interessi, l'Incompatibilità e l'Inconferibilità di Uffici e Incarichi  |   | *  |
| Gli Obblighi di Pubblicità, Trasparenza e Diffusione di Informazioni  |   | *  |
| La disciplina antiriciclaggio   |   | *  |
| Il Sistema di Monitoraggio e Controllo Anticorruzione e Trasparenza   |   | *  |

## 3.2. Formazione trasversale e specialistica

### 3.2.1. Formazione per neoassunti e aggiornamento personale

La formazione iniziale "*induction training*" permette ai dipendenti e ai nuovi assunti di "imparare i fondamentali" di un nuovo lavoro o di una nuova posizione, e di cominciare facilmente, inserendosi nella realtà lavorativa del Comune di Como, partendo da basi di conoscenza omogenee. Si tratta comunque di formazione che prevede sia azioni formative specifiche, sia azioni formative previste da altri percorsi di formazione. Le attività saranno differenziate in relazione ai profili dei neoassunti, e per quel che riguarda le attività d'aula registrate e/o replicate nel corso dell'anno secondo l'andamento delle assunzioni.



Alla formazione per neoassunti, si accompagna la previsione di percorsi di aggiornamento professionale, in cui vengono soddisfatti anche parte dei fabbisogni formativi rilevati, anche questi differenziati in base ai profili del personale interessato.

| MATERIE   | <i>Percorso per neoassunti</i>  | <i>Percorso di aggiornamento</i>  |
|---|---|---|
| Percorso formazione anticorruzione  | *   | *   |
| Percorso formativo sicurezza sul lavoro   | *   | *   |
| Etica pubblica e Comportamento etico  | *   | *   |
| Sistemi e applicativi del comune di Como  | *(area operatori esperti, istruttori e funzionari e dell'elevata qualificazione ruoli amministrativi – contabili - tecnici) | *   |
| Inglese   | *   | *   |
| Syllabus  | *(area operatori esperti, istruttori e funzionari e dell'elevata qualificazione ruoli amministrativi – contabili - tecnici) | *   |
| Redazione atti amministrativi – base  | *(area istruttori e funzionari e dell'elevata qualificazione ruoli amministrativi – contabili – tecnici)                    | *   |
| Identità visiva Comune Como   | *(area istruttori e funzionari e dell'elevata qualificazione ruoli amministrativi)  | *   |
| Rapporto di lavoro (ferie – permessi e altri istituti)                          | *   |   |
| Trattamento dei dati  | *   | *   |
| Legge n. 241/1990 – procedimento amministrativo – base                          | *(area istruttori e funzionari e dell'elevata qualificazione ruoli amministrativi)  | *(area istruttori e funzionari e dell'elevata qualificazione ruoli amministrativi)                                |
| Legge n. 241/1990 – procedimento amministrativo – responsabile del procedimento | *(area istruttori e funzionari e dell'elevata qualificazione ruoli amministrativi)  | *(area istruttori e funzionari e dell'elevata qualificazione ruoli amministrativi)                                |
| Accesso agli atti   | *(area istruttori e funzionari e dell'elevata qualificazione ruoli amministrativi)  | *(area istruttori e funzionari e dell'elevata qualificazione ruoli amministrativi)                                |
| TUEL – competenze degli organi  | *(area istruttori e funzionari e dell'elevata qualificazione ruoli amministrativi- contabili)                               | *(area istruttori e funzionari e dell'elevata qualificazione ruoli amministrativi- contabili)                     |
| Basi contabilità enti locali – impegni – liquidazioni -pagamenti                | *(area operatori esperti, istruttori e funzionari e dell'elevata qualificazione ruoli amministrativi - contabili)           | *(area operatori esperti, istruttori e funzionari e dell'elevata qualificazione ruoli amministrativi - contabili) |
| Corso introduttivo appalti  | *(area istruttori e funzionari e dell'elevata qualificazione ruoli amministrativi - tecnici)                                | *(area istruttori e funzionari e dell'elevata qualificazione ruoli amministrativi - tecnici)                      |



|                            |   |   |
|----------------------------|---|---|
| Corso RUP                  | *(area istruttori e funzionari e dell'elevata qualificazione /Dirigenti ruoli amministrativi – contabili - tecnici) | *(area istruttori e funzionari e dell'elevata qualificazione /Dirigenti ruoli amministrativi – contabili - tecnici) |
| Corso direzione esecuzione | *(area istruttori e funzionari e dell'elevata qualificazione ruoli amministrativi – contabili - tecnici)            | *(area istruttori e funzionari e dell'elevata qualificazione ruoli amministrativi – contabili - tecnici)            |

### 3.2.2. Percorso formativo per la riqualificazione professionale

Ulteriore ambito di formazione, riguarda quello della riqualificazione del personale, destinato a nuove mansioni e cambio di profilo, sia in ragione di percorsi di mobilità individuale, sia in relazione a processi di esternalizzazione dei servizi. I percorsi sono differenziati in relazione della destinazione del personale a servizi di accoglienza/custodia e simili, o servizi amministrativi.

| MATERIE   | <i>Percorso di riqualificazione professionale<br/>Servizi accoglienza /custodia</i> | <i>Percorso di riqualificazione professionale<br/>Servizi Amministrativi</i> |
|---|---|--|
| Percorso formazione anticorruzione  | *   | *  |
| Percorso formativo sicurezza sul lavoro   | *   | *  |
| Etica pubblica e Comportamento etico  | *   | *  |
| Accoglienza dell'utenza – erogazione dell'informazione                          | *   |  |
| Corso base di lingua inglese  | *   |  |
| Sistemi e applicativi del comune di Como  |   | *  |
| Syllabus  |   | *  |
| Tecniche di redazione atti amministrativi – base                                |   | *  |
| Identità visiva Comune Como   |   | *  |
| Trattamento dei dati  |   | *  |
| Legge n. 241/1990 – procedimento amministrativo – base                          |   | *  |
| Legge n. 241/1990 – procedimento amministrativo – responsabile del procedimento |   | *  |
| Accesso agli atti   |   | *  |
| TUEL – competenze degli organi  |   | *  |
| Basi contabilità enti locali – impegni – liquidazioni                           |   | *  |
| Corso introduttivo appalti  |   | *  |
| Corso RUP   |   | *  |
| Corso direzione esecuzione  |   | *  |

### 3.2.3. Formazione in materia di digitalizzazione della PA



Gli Enti, nell'ambito dei principi generali e delle finalità della formazione, favoriscono misure formative finalizzate alla transizione digitale, nonché interventi di supporto per l'acquisizione e l'arricchimento delle competenze digitali.

Il Comune di Como, nell'ambito della programmazione finalizzata all'adozione di nuove competenze di riqualificazione per i propri dipendenti, proseguirà nell'anno 2025, il percorso avviato nel 2022, con l'adesione al progetto SYLLABUS, la piattaforma per l'assessment e l'erogazione della formazione, realizzato dal Dipartimento della funzione pubblica nell'ambito del progetto "Competenze digitali per la PA - Programma Operativo Nazionale (PON) Governance e capacità istituzionale" 2014-2020".

| <b>Contenuti del Syllabus</b>                     |  |
|---|--|
| <b>Dati, Informazioni e Documenti Informatici</b> | Gestire dati, informazioni e contenuti digitali                  |
|   | Produrre, valutare e gestire documenti informatici               |
|   | Conoscere gli Open Data  |
| <b>Comunicazione e Condivisione</b>               | Comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione        |
|   | Comunicare e condividere con cittadini, imprese ed altre PA      |
| <b>Sicurezza</b>                                  | Proteggere i dispositivi   |
|   | Proteggere i dati personali e la privacy                         |
| <b>Servizi On-Line</b>                            | Conoscere l'identità digitale                                    |
|   | Erogare servizi on-line  |
| <b>Trasformazione Digitale</b>                    | Conoscere gli obiettivi della trasformazione digitale            |
|   | Conoscere le tecnologie emergenti per la trasformazione digitale |

#### **3.2.4. Formazione in materia di affidamenti e contratti**

Particolare percorso di formazione specialistica trasversale è quello in materia di appalti e contratti, che oltre a dare risposta a previsioni del PNA 2024 – 2026 risponde altresì alle esigenze di qualificazione del Comune di Como secondo i requisiti Anac, attività che sarà particolarmente rilevante in ragione dei continui aggiornamenti a seguito dell'entrata in vigore del nuovo codice appalti.

Si tratta di quattro percorsi/contenitori di formazione differenziati in ragione dell'esigenze di specializzazione dettate dalle mansioni svolte dal personale, le cui attività potranno ulteriormente destinate solamente ad alcuni dipendenti.

|  |                               |
|--|-------------------------------|
| <b>Procedure di affidamento e gestione contratti – base</b><br>(Personale area operatori esperti, istruttori e funzionari e dell'elevata qualificazione) | Corso introduttivo appalti    |
|  | Gli affidamenti sottosoglia   |
|  | Utilizzo piattaforme digitali |



|   |  |
|---|--|
| che svolge attività di supporto e istruttorie a Rup e Dirigenti nelle procedure di affidamento  | Verifiche dei requisiti  |
|   | Segreteria delle commissioni di gara   |
| <b>Procedure di affidamento e gestione contratti Servizi e Forniture – Corso RUP- Direttori dell'esecuzione – Servizi tecnici</b><br>(Personale area istruttori e funzionari e dell'elevata qualificazione e Dirigenti, chiamati a svolgere ruoli di RUP e che non siano inseriti in percorsi formativi più avanzati) | Principi in materia di affidamento   |
|   | Corso RUP (MiT – Sna – finanziati PNRR)  |
|   | Appalti verdi, cam, DNSH   |
|   | Procedure di affidamento sotto soglia  |
|   | Cauzioni e garanzie  |
|   | Corso direttore esecuzione   |
|   | Redazione dei capitolati e schemi di contratti   |
|   | Criteri di valutazione delle offerte tecniche  |
|   | Giurisprudenza in materia di appalti   |
|   | <b>Procedure di affidamento opere pubbliche e incarichi tecnici</b>  |
| Corso RUP (MiT – SNA– finanziati PNRR)  |  |
| Appalti verdi, cam, DNSH  |  |
| Procedure sotto soglia  |  |
| Cauzioni e garanzie   |  |
| Corso direttore dei lavori  |  |
| Corso coordinatore sicurezza  |  |
| Redazione dei capitolati e schemi di contratti  |  |
| Criteri di valutazione delle offerte tecniche   |  |
| Giurisprudenza in materia di appalti  |  |
| Building Information Modeling - BIM   |  |
| Project management per RUP  |  |
| <b>Certificazione di Qualità Stazione Appaltante</b><br>(Tutto il personale che si occupa di affidamenti in relazione al ruolo svolto)  | Attività formativa per processo certificazione di qualità della Stazione appaltante (60/120 ore).                        |
| <b>Percorso per personale Centrale Affidamenti</b>  | Formazione continua di aggiornamento in materia di appalti Master SNA (finanziati PNRR) in materia di contratti pubblici |

### 3.2.5. Altri percorsi di Formazione specialistica

Con i percorsi di formazione specialistica sono soddisfatte numerose esigenze di formazione evidenziate dai Settori. Si tratta anche in questo caso sia di percorsi con iniziative comune ad altri percorsi formativi, sia di percorsi differenziati in base al grado di approfondimento richiesto.

| <b>PERCORSO FORMATIVO</b>             | <b>MATERIE</b>   |
|---------------------------------------|--|
| <b>Regolamento UE 2016/679 – GDPR</b> | Formazione per tutti i dipendenti sull'evoluzione normativa in materia di tutela dei dati personali e sulle novità introdotte dal GDPR |
|                                       | GDPR e P.A. – corso base: principi, regole, cenni agli adempimenti, responsabilità, sanzioni   |
|                                       | GDPR e PA – corso avanzato, approfondimenti dei principali adempimenti   |



|   |  |
|---|--|
|   | GDPR e Accountability: come realizzare un sistema di gestione della privacy nella P.A.   |
|   | Formazione specialistica per i soggetti designati  |
|   | Formazione specialistica per i referenti della protezione dei dati personali   |
|   | Formazione specialistica per gli autorizzati al trattamento dei dati personali   |
| <b>Percorso formativo qualificante personale amministrativo</b>   | La Mappatura dei Processi, l'Identificazione e Valutazione dei Rischi e l'Individuazione delle relative misure di prevenzione          |
|   | Anticorruzione avanzato  |
|   | Le strategie di prevenzione della corruzione con il PNA 2024   |
|   | Trattamento dati avanzato  |
|   | Redazione atti e testi regolamentari avanzato  |
|   | Percorso formativo anticorruzione – livello avanzato   |
|   | Procedure di affidamento e gestione contratti - avanzato   |
| <b>Aggiornamento in materia di lavoro</b>   | Principi diritto del lavoro pubblico contrattualizzato – D.lgs. n. 165/2001  |
|   | CCNL dipendenti Funzioni Locali 16.11.2022   |
|   | CCNL Area Dirigenza 16.07.2024   |
|   | Strumenti di welfare per i dipendenti pubblici   |
|   | Concorsi e selezioni pubbliche   |
| <b>Aggiornamento area programmazione – contabilità – fiscalità generale</b>   | Bilancio e programmazione – aggiornamenti normativi  |
|   | Rendicontazione della gestione e riaccertamento dei residui  |
|   | Contabilità economica e finanziari degli Enti locali   |
|   | Aggiornamenti sulla normativa fiscale (IVA, IRAP, etc.)  |
|   | Debiti fuori bilancio – novità e prassi consolidata  |
| <b>Controlli e affidamenti servizi esternalizzati e società in house – rapporti ente locale con società partecipate ed enti controllati</b> | Definizione di controllo e partecipazione applicata agli enti non societari – adempimenti e limiti                                     |
|   | Obblighi di trasparenza e anticorruzione nelle partecipate   |
|   | Servizi pubblici locali e disciplina concorrenza   |
|   | Istruttoria per l'affidamento di servizi pubblici locali e in house  |
| <b>Sviluppo della cultura di genere (Correlato Piano Azioni Positive)</b>   | Cultura di genere  |
|   | Istituti e disciplina a tutela dei lavoratori contro le forme di discriminazione violenza e per la conciliazione dei tempi vita-lavoro |
|   | Contrasto alla violenza di genere, prevenzione e contrasto di ogni forma di discriminazione.   |
| <b>Sviluppo cultura gestionale flessibile e degli strumenti digitali propri del lavoro agile e da remoto (Correlato POLA)</b>               | Il lavoro in autonomia - per obiettivi e la gestione del tempo   |
|   | La corretta organizzazione e gestione degli strumenti per il lavoro a distanza   |
| <b>Graphic Design</b>   | Graphic Design base e avanzato   |
|   | Adobe Certified Professional ACP con esame di certificazione   |



### 3.2.6. Formazione professionale

All'interno del Comune di Como sono presenti diversi professionisti, operanti in via esclusiva per l'Ente, per questi dirigenti e dipendenti, oltre la formazione necessaria all'attiva partecipazione all'organizzazione e gestione dell'Ente, anche la formazione professionale obbligatoria secondo la disciplina definita dai singoli Albi e Ordini di appartenenza.

### 3.2.7. Formazione manageriale

Negli attuali scenari caratterizzati da mutevolezza, dinamicità, crescente variabilità socioeconomica, professionale e tecnologica, la consapevolezza delle organizzazioni rispetto all'importanza di una gestione strategica del capitale umano e delle sue "competenze" rappresenta il presupposto per il radicale cambiamento culturale, in chiave di fluida evoluzione.

Il passaggio dai concetti legati alle mansioni e ai ruoli a quelli delle capitale intellettuale ed emotivo nell'ambito dei contesti organizzativi è strettamente correlato alla sviluppo delle competenze manageriali di tipo "trasversale" quale leva strategica per la gestione e lo sviluppo delle risorse umane, l'efficacia dell'azione amministrativa, la creazione di valori condivisi di accrescimento delle conoscenze e delle professionalità, la produttività e l'innovazione, la qualità dei servizi e, non da ultimo, per una rinnovata motivazione al lavoro pubblico.

In tale ottica, si rende necessaria la progettazione di attività formative che coinvolgano sia competenze specificatamente attinenti al ruolo manageriale – pianificazione e project management, definizione di ruoli e responsabilità, sviluppo della delega - sia quelle relazionali/emotive tipiche del concetto di *leadership* che ricomprendono la gestione del cambiamento, dei team di lavoro, l'investimento sulla motivazione quale impulso alla produttività.

|   |   |
|---|---|
| <b>Segretario Generale<br/>Direttori<br/>Posizioni Organizzative<br/>Funzionari</b> | <b>Principali aree tematiche</b>                  |
|   | Fondamenti di management                          |
|   | Change management                                 |
|   | Leadership e motivazione                          |
|   | Assesment e sviluppo delle competenze trasversali |
|   | Business coaching                                 |
|   | Project management                                |
|   | Etica pubblica e Comportamento etico              |



#### 4. EROGAZIONE DEGLI INTERVENTI FORMATIVI

L'erogazione delle iniziative di formazione, secondo i principi definiti nel paragrafo dedicato alle "strategie di formazione del personale" nell'ambito della Sezione 3. "Organizzazione e Capitale Umano" del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, Sottosezione di programmazione "Piano triennale dei fabbisogni di personale 2025/2027" nell'ambito delle risorse economiche appositamente alla missione di riferimento del Bilancio di Previsione 2025/2027.

Le risorse destinate alla formazione nel 2025 sono così definite:

- € 85.000,00, previste alla missione 1\_10 (U 1.03.02.04.004) capitolo 10110030048 "*Spese Formazione Professionale*" del Bilancio 2025-2027, esercizio 2025, per la formazione generale dell'Ente, di competenza del Servizio Organizzazione e Risorse Umane;
- € 50.000,00, previste alla missione 1\_10 (U 1.03.02.04.004) capitolo 10110032148, "*Spese formazione obbligatoria*" del Bilancio 2025-2027, esercizio 2025, per la formazione obbligatoria dell'Ente, di competenza del Servizio Organizzazione e Risorse Umane;
- € 50.000,00, previste alla missione 1\_10 (U 1.03.02.04.004) capitolo 10110031148, "*Spese formazione sicurezza luoghi di lavoro*" del Bilancio 2025-2027, esercizio 2025, per la formazione in tema di sicurezza luoghi di lavoro dell'Ente, di competenza del Servizio Prevenzione e Protezione Aziendale;
- € 60.000,00, quasi integralmente finanziati dai proventi delle sanzioni del Codice della strada, previste alla missione 03\_01 (U 1.03.02.04.999) capitolo 1030103191, del Bilancio 2025-2027, esercizio 2024, di competenza della Polizia Locale e Protezione Civile;

Come previsto dall' art' art. 5, c.3 lettera i) del CCNL 16/11/2022, l'Ente, nella definizione delle linee generali di riferimento per la pianificazione delle attività formative e di aggiornamento, ivi compresa l'individuazione, nel piano della formazione delle materie comuni a tutto il personale, di quelle rivolte ai diversi ambiti e profili professionali presenti nell'ente, tiene conto dei principi di pari opportunità tra tutti i lavoratori.

Come indicato nella sezione relativa al piano delle Azioni positive, L'Ente si impegna inoltre a curare la formazione e l'aggiornamento del personale, ivi compreso quello con qualifica dirigenziale anche apicale, che contribuisca allo sviluppo del modello culturale improntato alla promozione delle pari opportunità, alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e alla prevenzione e contrasto di ogni forma di discriminazione

Nell'ambito degli Organismi Paritetici dell'innovazione (OPI) l'Ente si impegna:

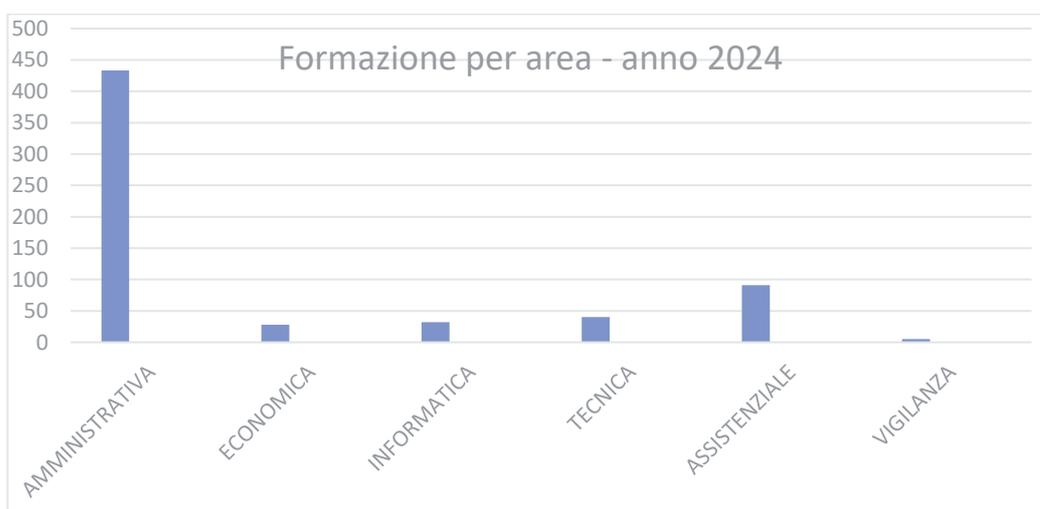


- A fornire gli elementi relativi ai fabbisogni formativi del personale;
- Ad accogliere eventuali proposte formulate relativamente alla formazione;
- Ad informare rispetto all'attuazione dei piani di formazione e l'utilizzo delle risorse stanziare.

In favore della promozione e diffusione della "cultura" della formazione, il Servizio Organizzazione e Risorse Umane curerà inoltre la divulgazione di interventi formativi mirati e specifici nonché la diffusione di iniziative di altri Enti (ad esempio: SNA, INPS, Dipartimento Funzione Pubblica) attivando, in particolare, l'adesione al bando INPS "Valore PA" con proposizione di talune azioni strategiche previste nel presente Piano.

## 5. MONITORAGGIO CONTINUO DELL'ATTIVITA' FORMATIVA

In relazione all'attività di monitoraggio delle iniziative formative dell'anno 2024, tra i vari corsi erogati, n. 168 corsi, per un totale di n. 629 dipendenti partecipanti, hanno riguardato l'area amministrativa, economica, informatica, tecnica, assistenziale e vigilanza:



Nel corso dell'anno 2024 sono state erogate n. 10446 ore di formazione, comprensive anche della formazione obbligatoria, con corsi effettuati in maggior parte modalità online, erogati da società specializzate nella formazione.

Il Comune di Como ha provveduto a rinnovare l'iscrizione della quota associativa alla UPEL ITALIA – Unione provinciale Enti locali, che offre una varietà di corsi gratuiti, o a prezzi agevolati, in ambito amministrativo, tecnico, economico e di natura specialistica settoriale.

Anche per l'attività formativa 2025/2027 il monitoraggio sarà garantito costantemente con riferimento alle singole e specifiche attività, come previsto dalle "strategie di formazione del personale" nell'ambito della Sezione 3. "Organizzazione e Capitale Umano" del Piano Integrato di Attività e



Organizzazione, Sottosezione di programmazione “Piano triennale dei fabbisogni di personale 2025/2027”.