

## Sottosezione 3.3 – Piano dei fabbisogni di personale



## Le persone e le competenze per il valore pubblico

Tra gli assi portanti della strategia di sviluppo delineata nel PNRR, un ruolo importante è assegnato alle misure finalizzate al rafforzamento delle competenze tecniche, professionali e manageriali del personale delle pubbliche amministrazioni.

Riforma della PA significa soprattutto riforma del suo capitale umano. A questo riguardo, il programma di riforma e investimenti contenuto nel PNRR si basa su due assi principali: accesso e competenze.

L'obiettivo è, in definitiva, adottare un quadro di riforme delle procedure e delle regole per il reclutamento dei dipendenti pubblici, volte a valorizzare nella selezione non soltanto le conoscenze, ma anche e soprattutto le competenze e le capacità, oltre che a garantire a tutti parità di accesso, in primo luogo di genere.

In questo ambito riemerge il valore dell'analisi attiva e strategica dei fabbisogni superando lo schema del passato, dove la pianificazione si riduceva a una passiva sostituzione del personale cessante.

Infine, è stata registrata l'inadeguatezza dei sistemi di gestione delle risorse umane, incapaci di tenere alta la motivazione e di valorizzare l'apporto dei dipendenti più capaci e meritevoli, anche alla luce di un trattamento economico che non prevede particolari differenziazioni in ragione delle variazioni nel costo della vita.

Da questo quadro, il PNRR ricava l'esigenza di concepire una nuova strumentazione che fornisca alle amministrazioni la capacità di pianificazione strategica delle risorse umane.

Le misure previste investono l'intero sistema pubblico, ma chiamano in causa anche le singole amministrazioni, alle quali viene richiesto un impegno diretto nel delineare le proprie strategie di sviluppo del proprio personale sotto diversi punti di vista:

- programmazione dei fabbisogni, (con una ridefinizione delle competenze-chiave da ricercare all'esterno, partendo anche da una ridefinizione dei profili professionali);
- rafforzamento delle competenze del personale in servizio (attraverso l'eliminazione dei gap formativi rilevati);
- miglioramento delle condizioni di sicurezza e di benessere organizzativo, in un contesto di pari opportunità.

La presente Sottosezione, partendo da un'analisi del contesto che caratterizza la gestione del personale, si pone la finalità di delineare le strategie di sviluppo del capitale umano dell'ente, intervenendo su tre assi portanti:

- programmazione dei fabbisogni di personale;
- formazione e sviluppo delle competenze;
- azioni positive per la promozione delle pari opportunità, della sicurezza e del benessere organizzativo.
- 

### 1.1 Principi e norme di riferimento

Per la definizione della sottosezione 3.3 "Piano dei fabbisogni del personale" si deve tenere conto delle seguenti fonti normative:

- Art. 39 L. 449/1997;
- Art. 91 D.Lgs. 267/2000;
- Art. 6 D.Lgs. 165/2001 e s.m.i.;
- Art. 1, c. 562 Lg. 296/06;
- Art. 33, c. 2 del D.L. 34/2019;
- D.M. del 17 marzo 2020 "Misure per la definizione delle capacità assunzionali di personale a tempo indeterminato dei comuni";
- Decr. Interministeriale 2/8/22 - Linea guida Dip. Funzione pubblica "Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche";
- CCNL 2019 – 2021 – Titola IV - Capo V "Formazione del personale (artt. 54 – 56);
- Art. 48 D.Lgs. 198/06 (Codice delle pari opportunità);
- Art. 4, c. 1, lett. c) del DM PIAO, 30 giugno 2022 n. 132;
- Schema tipo PIAO, sottosezione "3.3. Piano dei fabbisogni di personale".

*Art. 39, L. 449/1997*

1. Al fine di assicurare le esigenze di funzionalità e di ottimizzare le risorse per il migliore funzionamento dei servizi compatibilmente con le disponibilità finanziarie e di bilancio, gli organi di vertice delle amministrazioni pubbliche sono tenuti alla programmazione triennale del fabbisogno di personale, comprensivo delle unità di cui alla legge 2 aprile 1968, n. 482.

*Art. 91, D.Lgs. 267/2000*

1 Gli enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi di funzionalità e di ottimizzazione delle risorse per il migliore funzionamento dei servizi compatibilmente con le disponibilità finanziarie e di bilancio. Gli organi di vertice delle amministrazioni locali sono tenuti alla programmazione triennale del fabbisogno di personale, comprensivo delle unità di cui alla legge 12 marzo 1999, n. 68, finalizzata alla riduzione programmata delle spese del personale.

2. Gli enti locali ai quali non si applicano discipline autorizzatorie delle assunzioni, programmano le proprie politiche di assunzioni adeguandosi ai principi di riduzione complessiva della spesa di personale, in particolare per nuove assunzioni, di cui ai commi 2-bis, 3, 3-bis e 3-ter dell'articolo 39 del decreto legislativo 27 dicembre 1997, n. 449, per quanto applicabili, realizzabili anche mediante l'incremento della quota di personale ad orario ridotto o con altre tipologie contrattuali flessibili nel quadro delle assunzioni compatibili con gli obiettivi della programmazione e giustificate dai processi di riordino o di trasferimento di funzioni e competenze.

*Art. 6, D.Lgs. 165/2001*

1. Le amministrazioni pubbliche definiscono l'organizzazione degli uffici per le finalità indicate all'articolo 1, comma 1, adottando, in conformità al piano triennale dei fabbisogni di cui al comma 2, gli atti previsti dai rispettivi ordinamenti, previa informazione sindacale, ove prevista nei contratti collettivi nazionali.

2. Allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, le amministrazioni pubbliche adottano il piano triennale dei fabbisogni di personale, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance, nonché con le linee di indirizzo emanate ai sensi dell'articolo 6-ter. Qualora siano individuate eccedenze di personale, si applica l'articolo 33. Nell'ambito del piano, le amministrazioni pubbliche curano l'ottimale distribuzione delle risorse umane attraverso la coordinata attuazione dei processi di mobilità e di reclutamento del personale, anche con riferimento alle unità di cui all'articolo 35, comma 2. Il piano triennale indica le risorse finanziarie destinate all'attuazione del piano, nei limiti delle risorse quantificate sulla base della spesa per il personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente.

3. In sede di definizione del piano di cui al comma 2, ciascuna amministrazione indica la consistenza della dotazione organica e la sua eventuale rimodulazione in base ai fabbisogni programmati e secondo le linee di indirizzo di cui all'articolo 6-ter, nell'ambito del potenziale limite finanziario massimo della medesima e di quanto previsto dall'articolo 2, comma 10-bis, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135, garantendo la neutralità finanziaria della rimodulazione. Resta fermo che la copertura dei posti vacanti avviene nei limiti delle assunzioni consentite a legislazione vigente.

*Art. 1, c. 562 della L. 296/2006*

562. Per gli enti non sottoposti alle regole del patto di stabilità interno, le spese di personale, al lordo degli oneri riflessi a carico delle amministrazioni e dell'IRAP, con esclusione degli oneri relativi ai rinnovi contrattuali, non devono superare il corrispondente ammontare dell'anno 2008. Gli enti di cui al primo periodo possono procedere all'assunzione di personale nel limite delle cessazioni di rapporti di lavoro a tempo indeterminato complessivamente intervenute nel precedente anno, ivi compreso il personale di cui al comma 558.

*Art. 33, c. 2 del D.L. 34/2019*

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

dell'amministrazione, e la media delle predette entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati risulta superiore al valore soglia superiore adottano un percorso di graduale riduzione annuale del suddetto rapporto fino al conseguimento nell'anno 2025 del predetto valore soglia anche applicando un turn over inferiore al 100 per cento. A decorrere dal 2025 i comuni che registrano un rapporto superiore al valore soglia superiore applicano un turn over pari al 30 per cento fino al conseguimento del predetto valore soglia. Il limite al trattamento accessorio del personale di cui all'articolo 23, comma 2, del decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75, è adeguato, in aumento o in diminuzione, per garantire l'invarianza del valore medio pro-capite, riferito all'anno 2018, del fondo per la contrattazione integrativa nonché delle risorse per remunerare gli incarichi di posizione organizzativa, prendendo a riferimento come base di calcolo il personale in servizio al 31 dicembre 2018.

**Art. 1, del D.M. del 17 marzo 2020 "Misure per la definizione delle capacità assunzionali di personale a tempo indeterminato dei comuni" (GU Serie Generale n.108 del 27-04-2020)**

1. Il presente decreto è finalizzato, in attuazione delle disposizioni di cui all'art. 33, comma 2, del decreto-legge 30 aprile 2019, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla L. 28 giugno 2019, n. 58, ad individuare i valori soglia, differenziati per fascia demografica, del rapporto tra spesa complessiva per tutto il personale, al lordo degli oneri riflessi a carico dell'amministrazione, e la media delle entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati, considerate al netto del fondo crediti di dubbia esigibilità stanziato in bilancio di previsione, nonché ad individuare le percentuali massime annuali di incremento della spesa di personale a tempo indeterminato per i comuni che si collocano al di sotto dei predetti valori soglia.

2. Le disposizioni di cui al presente decreto e quelle conseguenti in materia di trattamento economico accessorio contenute all'art. 33, c. 2, del DL 30 aprile 2019, n. 34, si applicano ai comuni con decorrenza dal 20 aprile 2020.

Nota bene: si veda anche la Circolare ministeriale del 13 maggio 2020 esplicativa del D.M.

**Art. 1 del Decreto interministeriale del 2 agosto 2022 -Linea guida DFP "Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche"**

Il presente decreto definisce, ai sensi dell'articolo 6-ter, comma 1, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, le allegate linee di indirizzo, che ne costituiscono parte integrante, volte ad orientare le pubbliche amministrazioni nella predisposizione dei rispettivi piani dei fabbisogni di personale, anche con riferimento a fabbisogni prioritari o emergenti e alla definizione dei nuovi profili professionali individuati dalla contrattazione collettiva, con particolare riguardo all'insieme di conoscenze, competenze, capacità del personale da assumere anche per sostenere la transizione digitale ed ecologica della pubblica amministrazione.

**Art. 54, cc. 1 -3 CCNL 2019 - 2021**

1. Nel quadro dei processi di riforma e modernizzazione della pubblica amministrazione, la formazione del personale svolge un ruolo primario nelle strategie di cambiamento dirette a conseguire una maggiore qualità ed efficacia dell'attività delle amministrazioni.

2. 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.

3. Nel rispetto delle specifiche relazioni sindacali di cui all'art. 5, comma 3, lett. 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.

[...]

**Art. 48 D.Lgs. 198/06**

1. Ai sensi degli articoli 1, comma 1, lettera c), 7, comma 1, e 57, comma 1, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, le amministrazioni dello Stato, anche ad ordinamento autonomo, le province, i comuni e gli altri enti pubblici non economici, sentiti gli organismi di rappresentanza previsti dall'articolo 42 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 ovvero, in mancanza, le organizzazioni rappresentative nell'ambito del comparto e dell'area di interesse, sentito inoltre, in relazione alla sfera operativa della rispettiva attività, il Comitato di cui all'articolo 10, e la consigliera o il consigliere nazionale di parità, ovvero il Comitato per le pari opportunità eventualmente previsto dal contratto collettivo e la consigliera o il consigliere di parità territorialmente competente, predispongono piani di azioni positive tendenti ad assicurare, nel loro ambito rispettivo, la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne. Detti piani, fra l'altro, al fine di promuovere l'inserimento delle donne nei settori e nei livelli professionali nei quali esse sono sottorappresentate, ai sensi dell'articolo 42, comma 2, lettera d), favoriscono il riequilibrio della presenza femminile nelle attività e nelle posizioni gerarchiche ove sussiste un divario fra generi non inferiore a due terzi.

A tale scopo, in occasione tanto di assunzioni quanto di promozioni, a fronte di analoga qualificazione e preparazione professionale tra candidati di sesso diverso, l'eventuale scelta del candidato di sesso maschile è accompagnata da un'esplicita ed adeguata motivazione. I piani di cui al presente articolo hanno durata triennale. In caso di mancato adempimento si applica l'articolo 6, comma 6, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

2. Resta fermo quanto disposto dall'articolo 57, decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

*Art. 4 del DM 30 giugno 2022 n. 132 - Sezione Organizzazione e Capitale umano*

Il Piano triennale dei fabbisogni di personale: indica la consistenza di personale al 31 dicembre dell'anno precedente a quello di adozione del Piano, suddiviso per inquadramento professionale e deve evidenziare:

- 1) la capacità assunzionale dell'amministrazione, calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa;
- 2) la programmazione delle cessazioni dal servizio, effettuata sulla base della disciplina vigente, e la stima dell'evoluzione dei fabbisogni di personale in relazione alle scelte in materia di reclutamento, operate sulla base della digitalizzazione dei processi, delle esternalizzazioni o internalizzazioni o dismissioni di servizi, attività o funzioni;
- 3) le strategie di copertura del fabbisogno, ove individuate;
- 4) le strategie di formazione del personale, evidenziando le priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze organizzate per livello organizzativo e per filiera professionale;
- 5) le situazioni di soprannumero o le eccedenze di personale, in relazione alle esigenze funzionali.

*Schema tipo PIAO – Sezione 3.3 (Piano triennale dei fabbisogni di personale)*

Gli elementi della sottosezione sono:

- **Rappresentazione della consistenza di personale al 31 dicembre dell'anno precedente:** alla consistenza in termini quantitativi è accompagnata la descrizione del personale in servizio suddiviso in relazione ai profili professionali presenti;
- **Programmazione strategica delle risorse umane:** il piano triennale del fabbisogno si inserisce a valle dell'attività di programmazione complessivamente intesa e, coerentemente ad essa, è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini ed alle imprese. Attraverso la giusta allocazione delle persone e delle relative competenze professionali che servono all'amministrazione si può ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e si perseguono al meglio gli obiettivi di valore pubblico e di performance in termini di migliori servizi alla collettività. La programmazione e la definizione del proprio bisogno di risorse umane, in correlazione con i risultati da raggiungere, in termini di prodotti, servizi, nonché di cambiamento dei modelli organizzativi, permette di distribuire la capacità assunzionale in base alle priorità strategiche. In relazione, è dunque opportuno che le amministrazioni valutino le proprie azioni sulla base dei seguenti fattori:
  - a) capacità assunzionale calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa;
  - b) stima del trend delle cessazioni, sulla base ad esempio dei pensionamenti;
  - c) stima dell'evoluzione dei bisogni, in funzione di scelte legate, ad esempio, o alla digitalizzazione dei processi (riduzione del numero degli addetti e/o individuazione di addetti con competenze diversamente qualificate) o alle esternalizzazioni/internalizzazioni o a potenziamento/dismissione di servizi/attività/funzioni o ad altri fattori interni o esterni che richiedono una discontinuità nel profilo delle risorse umane in termini di profili di competenze e/o quantitativi.

In relazione alle dinamiche di ciascuna realtà, le amministrazioni potranno inoltre elaborare le proprie strategie in materia di capitale umano, attingendo dai seguenti suggerimenti:

- **Obiettivi di trasformazione dell'allocazione delle risorse:** un'allocazione del personale che segue le priorità strategiche, invece di essere ancorata all'allocazione storica, può essere misurata in termini di: a) modifica della distribuzione del personale fra servizi/settori/aree; b) modifica del personale in termini di livello / inquadramento;
- **Strategia di copertura del fabbisogno:** Questa parte attiene all'illustrazione delle strategie di attrazione (anche tramite politiche attive) e acquisizione delle competenze necessarie e individua le scelte qualitative e quantitative di copertura dei fabbisogni (con riferimento ai contingenti e ai profili), attraverso il ricorso a: a) soluzioni interne all'amministrazione; b) mobilità interna tra settori/aree/dipartimenti; c) meccanismi di progressione di carriera interni; d) riqualificazione funzionale (tramite formazione e/o percorsi di affiancamento); e) job enlargement attraverso la riscrittura dei profili professionali; f) soluzioni esterne all'amministrazione; g) mobilità esterna in/out o altre forme di assegnazione temporanea di personale tra PPAA (comandi e distacchi) e con il mondo privato (convenzioni); h) ricorso a forme flessibili di lavoro; i) concorsi; l) stabilizzazioni.
- **Formazione del personale:**
  - a) le priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze tecniche e trasversali, organizzate per livello organizzativo e per filiera professionale;
  - b) le risorse interne ed esterne disponibili e/o 'attivabili' ai fini delle strategie formative;
  - c) le misure volte ad incentivare e favorire l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale laureato e non laureato (es. politiche di permessi per il diritto allo studio e di conciliazione);
  - d) gli obiettivi e i risultati attesi (a livello qualitativo, quantitativo e in termini temporali) della formazione in termini di riqualificazione e potenziamento delle competenze e del livello di istruzione e specializzazione dei dipendenti, anche con riferimento al collegamento con la valutazione individuale, inteso come strumento di sviluppo.

## 1.2 Struttura della sottosezione

L'articolazione della Sottosezione 3.3 "Piano triennale dei fabbisogni di personale" è la seguente:

1. Situazione del personale;
2. Piano triennale dei fabbisogni;
3. Strategia di formazione e sviluppo delle competenze;
4. Azioni positive per la promozione delle pari opportunità, della sicurezza e del benessere organizzativo.

## Situazione del personale

Nelle tabelle che seguono sono fornite informazioni sulla situazione del personale dipendente dell'ente, alla data del 31.12.2025. Le informazioni riguardano la consistenza e la composizione del personale, oltre ad altre variabili significative ai fini dell'analisi di genere, della formazione, della sicurezza e del benessere organizzativo.

Tabella 1.- Personale per area professionale, genere e classe di età

Area	Profilo professionale	Uomini					Donne					Totale
		<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	>60	<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	>60	
Operatori esperti	O.S.S. Operatore socio sanitario				2				2	5	6	15
	Operatore amministrativo				1					2		3
Tot. Area					3	0			2	7	6	18
Istruttori	Istruttore educatore professionale											0
	Istruttore amministrativo						1	1	2	3		7
	Istruttore contabile								3			3
Tot. Area					0	0	1	1	5	3		10
Funzionari e elevata qualificazione	Funzionario educatore professionale					2	1		4	4		11
	Funzionario della progettazione socio educativa			1								1
	Funzionario assistente sociale		1		1		4	2	8	1	1	18
	Funzionari con incarico di EQ								1	3		4
Tot. Area			1	1	1	2	5	2	13	8	1	34
DIR				1								1
Totale			1	2	4	2	6	3	20	18	7	63
Totale % sul personale complessivo		0,0%	1,6%	3,2%	6,3%	3,2%	9,5%	4,8%	31,7%	28,6%	11,1%	100,0%

	<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	>60	Totale
Incidenza % di ogni classe di età (Uomini + donne) sul personale complessivo	9,5%	6,3%	34,9%	34,9%	14,3%	100,0%

Tabella 2.- Personale per area professionale, genere e anzianità di servizio presso l'ente

Area	Profilo professionale	Uomini				Donne				Totale
		<=3 anni	> 3 e <= 5 anni	> 5 e <= 10 anni	> 10 anni	<=3 anni	> 3 e <= 5 anni	> 5 e <= 10 anni	> 10 anni	
Operatori esperti	O.S.S. Operatore socio sanitario				2				13	15
	Operatore amministrativo				1				2	3
Tot. Area					3	0	0	0	15	18

Istruttori	Istruttore educatore professionale									0
	Istruttore amministrativo					1	2	2	2	7
	Istruttore contabile						1	2		3
<b>Tot. Area</b>						<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>10</b>
Funzionari e elevata qualificazione	Funzionario educatore professionale				2	1			8	11
	Funzionario della progettazione socio educativa				1					1
	Funzionario assistente sociale	1			1	4	3		9	18
	Funzionari con incarico di EQ								4	4
<b>Tot. Area</b>		<b>1</b>			<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>21</b>	<b>34</b>
Direttore		1								1
<b>Totale</b>		<b>2</b>			<b>7</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>38</b>	<b>63</b>
<b>Totale % sul personale complessivo</b>		<b>3,2%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>11,1%</b>	<b>9,5%</b>	<b>9,5%</b>	<b>6,3%</b>	<b>60,3%</b>	<b>100,0%</b>

	<=3 anni	> 3 e <= 5 anni	> 5 e <= 10 anni	> 10 anni	Totale
Incidenza % di ogni classe di anzianità di servizio (Uomini + donne) sul personale complessivo	12,7%	9,5%	6,3%	71,4%	100,0%

Tabella 3.- Personale per area professionale e livello di istruzione

Area	Livello di istruzione	Uomini		Donne		Totale	
		Valori assoluti	% su totale categoria	Valori assoluti	% su totale categoria	Valori assoluti	% su totale personale
Operatori esperti	Inferiore al Diploma superiore	1	6,7%	14	93,3%	15	23,8%
	Diploma di scuola superiore	2	66,7%	1	33,3%	3	4,8%
	Laurea e post-laurea						0,0%
<b>Tot. Area</b>		<b>3</b>	<b>16,7%</b>	<b>15</b>	<b>83,3%</b>	<b>18</b>	<b>28,6%</b>
Istruttori	Diploma di scuola superiore		0,0%	5	100,0%	5	7,9%
	Laurea e post-laurea		0,0%	5	100,0%	5	7,9%
<b>Tot. Area</b>		<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>10</b>	<b>100,0%</b>	<b>10</b>	<b>15,9%</b>
Funzionari e elevata qualificazione	Diploma di scuola superiore						0,0%
	Laurea e post-laurea	5	14,7%	29	85,3%	34	54,0%
<b>Tot. Area</b>		<b>5</b>	<b>14,7%</b>	<b>29</b>	<b>85,3%</b>	<b>34</b>	<b>54,0%</b>
Direttore	Laurea e post-laurea	1	100,0%		0,0%	1	1,6%
<b>Totale</b>		<b>9</b>	<b>14,3%</b>	<b>54</b>	<b>85,7%</b>	<b>63</b>	<b>100,0%</b>

Tabella 4.- Personale per genere, età e tipo di presenza

Tipo presenza	Uomini					Donne					Totale	Totale %
	<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	>60	<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	>60		
Part time > 50%				1				5	5		11	17,5%
Part time <= 50%											0	0,0%
Tempo pieno		1	2	3	2	6	3	15	13	7	52	82,5%
<b>Totale</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>63</b>	<b>100,0%</b>

Tipo presenza	Uomini		Donne		Totale	
	Totale	Totale %	Totale	Totale %	Totale	Totale %
Part time > 50%	1	9,1%	10	90,9%	11	17,5%
Part time <= 50%	0		0		0	0,0%
Tempo pieno	8	15,4%	44	84,6%	52	82,5%
<b>Totale</b>	<b>9</b>	<b>14,3%</b>	<b>54</b>	<b>85,7%</b>	<b>63</b>	<b>100,0%</b>

Tabella 5.- Fruizione delle misure di conciliazione per genere ed età

Tipo misura conciliazione	Uomini					Donne					Totale	Totale %
	<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	>60	<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	>60		
Personale che fruisce del lavoro agile			1	1			2	11	2		17	60,7%
Personale che fruisce di telelavoro											0	0,0%
Personale che fruisce di part time misto a richiesta											0	0,0%
Personale che fruisce di part time orizzontale a richiesta								3	5		8	28,6%
Personale che fruisce di part time verticale a richiesta				1				2			3	10,7%
<b>Totale</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>28</b>	<b>100,0%</b>

Tipo misura conciliazione	Uomini		Donne		Totale	
	Totale	Totale %	Totale	Totale %	Totale	Totale %
Personale che fruisce del lavoro agile	2	11,8%	15	88,2%	17	60,7%
Personale che fruisce di telelavoro					0	0,0%
Personale che fruisce di part time misto a richiesta					0	0,0%
Personale che fruisce di part time orizzontale a richiesta		0,0%	8	100,0%	8	28,6%
Personale che fruisce di part time verticale a richiesta	1	33,3%	2	66,7%	3	10,7%
<b>Totale</b>	<b>3</b>	<b>10,7%</b>	<b>25</b>	<b>89,3%</b>	<b>28</b>	<b>100,0%</b>

Tabella 6.- Giornate di assenza effettuate per tipologia

Tipo di assenza	Uomini		Donne		Totale	
	Valori assoluti	% su totale categoria	Valori assoluti	% su totale categoria	Valori assoluti	% su totale personale
Malattia	9	3,3%	261	96,7%	270	40,8%
Infortunio		0,0%	71	100,0%	71	10,7%
Congedi retribuiti ex art. 42, c. 5 D.Lgs. 151/01					0	0,0%
Congedi retribuiti ex art. 33, Lg. 104/92					0	0,0%
Assenze retribuite: maternità, congedi parentali, malattia figlio		0,0%	113	100,0%	113	17,1%
Altri permessi e assenze retribuite: permessi per motivi personali, prestazioni specialistiche ed esami, lutto, partecipazione concorso od esami, congedo matrimoniale	25	12,5%	175	87,5%	200	30,2%
Sciopero	2	25,0%	6	75,0%	8	1,2%
Aspettative ed assenze non retribuite					0	0,0%
<b>Totale</b>	<b>36</b>	<b>5,4%</b>	<b>626</b>	<b>94,6%</b>	<b>662</b>	<b>100,0%</b>

Tabella 7.- Fruizione della formazione per tipologia, genere e classi di età

Tipo formazione	Uomini					Donne					Totale	Totale %
	<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	>60	<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	>60		
Aggiornamento professionale		48	16	48		48	106	260,5	144	48	718,5	36,5%
Competenze manageriali											0	0,0%
Competenze specialistiche		29	11	40	22	138	48,5	298	247,5	63	897	45,6%
Competenze trasversali		2	4	20	16	56	6	80	104	22	310	15,7%
Soft skills								43			43	2,2%
Competenze digitali											0	0,0%
Competenze linguistiche											0	0,0%
<b>Totale</b>	<b>0</b>	<b>79</b>	<b>31</b>	<b>108</b>	<b>38</b>	<b>242</b>	<b>160,5</b>	<b>681,5</b>	<b>495,5</b>	<b>133</b>	<b>1968,5</b>	<b>100,0%</b>

Tipo formazione	Uomini		Donne		Totale	
	Totale	Totale %	Totale	Totale %	Totale	Totale %
Aggiornamento professionale	112	15,6%	606,5	84,4%	718,5	36,5%
Competenze manageriali					0	0,0%
Competenze specialistiche	102	11,4%	795	88,6%	897	45,6%
Competenze trasversali	42	13,5%	268	86,5%	310	15,7%
Soft skills		0,0%	43	100,0%	43	2,2%

<b>Competenze digitali</b>						0,0%
<b>Competenze linguistiche</b>					0	0,0%
<b>Totale</b>	<b>256</b>	<b>13,0%</b>	<b>1712,5</b>	<b>87,0%</b>	<b>1968,5</b>	<b>100,0%</b>

*Tabella 8.- Dati sulla salute, la sicurezza e il benessere organizzativo*

<b>Anno dell'ultima analisi di benessere organizzativo / valutazione stress lavoro correlato</b>	ND
<b>Presenza del Comitato Unico di Garanzia</b>	SI
<b>Presenza di sportelli d'ascolto o di altri strumenti di supporto ai dipendenti</b>	SI
<b>N. infortuni sul lavoro verificatisi nell'anno 2025</b>	1
<b>N. segnalazioni pervenute al CUG per situazioni di mobbing o altre forme di disagio sul luogo di lavoro</b>	0

## Piano triennale dei fabbisogni

Dall'analisi del contesto effettuata nel paragrafo precedente scaturisce l'attività di definizione del Piano triennale dei fabbisogni di personale, la quale si fonda sui seguenti passaggi:

- determinazione della capacità assunzionale dell'amministrazione, calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa;
- programmazione delle cessazioni dal servizio, effettuata sulla base della disciplina vigente;
- rilevazione di eventuali situazioni di soprannumero o di eccedenze di personale, in relazione alle esigenze funzionali;
- programmazione dell'evoluzione dei fabbisogni di personale nel triennio, individuando le strategie di copertura dei fabbisogni.

### 1.1 Determinazione della capacità assunzionale

Di seguito si procede alla determinazione della capacità assunzionale dell'ente, in base alla normativa vigente.

Il C.S.S.M., rientrando tra gli enti che nel 2015 non erano sottoposti alla disciplina del patto di stabilità interno, trova le sue capacità assunzionali, così come sancito dall'articolo 1, comma 762 della Legge 18.12.2015 n. 208 (Legge di stabilità 2016), definite dall'articolo 1, comma 562 della Legge n. 296/2006, che consente la copertura integrale del turn over delle unità di personale fermo restando il rispetto del tetto di spesa riferito all'anno 2008.

Preliminarmente all'avvio delle singole procedure di assunzione andrà sempre verificato il permanere delle condizioni per addivenire alle assunzioni stesse.

In concreto l'applicazione di detta norma comporta per il C.S.S.M. di rispettare quale tetto di spesa invalicabile quello relativo all'anno 2008 e pertanto la spesa di personale del Consorzio, al netto delle componenti escluse, deve attestarsi al di sotto del valore riepilogato nella seguente tabella:

<b>SPESA DEL PERSONALE ANNO 2008 DATI DA RENDICONTO ANNO 2008</b>	
Competenze fisse e accessorie per il personale dipendente, compresi gli oneri riflessi a carico ente. Dati desunti dal rendiconto della gestione anno 2008 (Int. 01) e (Int. 07), escluse le spese per la formazione e le missioni.	€ 2.452.932,47
Ticket restaurant Dati desunti dal rendiconto della gestione anno 2008	€ 27.444,22
Compensi ai CO.CO.CO., Medico competente, R.S.P.P. Dati desunti dal rendiconto della gestione anno 2008	€ 25.066,92

Spesa sostenuta per il contratto di fornitura di lavoro temporaneo	€ /
<b>A detrarre:</b> Spesa per il personale di cui alla Legge n. 68/99	- € 13.283,60
<b>TOTALE</b>	<b>€ 2.492.160,01</b>

Il limite sopra indicato costituisce, pertanto, il valore massimo della spesa di personale che il C.S.S.M. può raggiungere.

La possibilità di effettuare assunzioni, in qualunque forma e con qualsivoglia tipologia contrattuale, è condizionata, oltre che dalla necessità di rispettare i vincoli generali di finanza pubblica, anche dal rispetto del tetto imposto alla spesa di personale costituito dal corrispondente ammontare dell'anno 2008, nel limite delle cessazioni di rapporti di lavoro a tempo indeterminato intervenute nel precedente anno; si tratta dei limiti al cd. turn-over che negli anni sono stati variabili e che impongono al fine di ricostruire la capacità di spesa di verificare i limiti vigenti in ciascuno degli anni ancora utilizzabili per definire la capacità assunzionale.

A tal proposito la Corte dei Conti Sezione regionale del Molise con deliberazione n. 80/2016/PAR, richiamando anche l'interpretazione fornita dalle Sezioni Riunite in sede di controllo con deliberazione n. 52/CONTR/10, ha enucleato il seguente principio di diritto:

I resti assunzionali come statuiti dall'articolo 1, comma 562 della Legge 296/2006 con l'espressione "nel precedente anno" sono da considerarsi riferiti alle "cessazioni intervenute successivamente all'entrata in vigore della norma, anche in esercizi precedenti, rifluenti nell'anno precedente a quello nel quale si intende effettuare l'assunzione".

Alla luce del suddetto criterio ai fini della programmazione per l'anno 2026 e seguenti sarà possibile cumulare le capacità assunzionali verificatesi dall'anno 2010, non ancora utilizzate.

Al fine di riaccertare la capacità assunzionale del C.S.S.M., per l'anno 2026, prima annualità del presente Piano, si evidenzia quanto segue:

Anno	Profilo professionale/ex cat – ora Area	Data fine rapporto	Causa cessazione	Sostituzione mediante assunzione dall'esterno di un dipendente SI/NO	Note
2022	Educatore Professionale, ex cat. C ora Area degli Istruttori	31.05.2022	Pensionamento	NO	Cessazione utile a valere da 2023
2023	Istruttore Amministrativo Area Istruttori	14.12.2023	Dimissioni	NO	Cessazione utile a valere dal 15.06.2024 2024
2023	Assistente Sociale Area dei Funzionari e dell'EQ	31.12.2023	Mobilità volontaria presso Azienda Sanitaria Locale CN 1 v. nota prot. C.S.S.M. n. 0008479 in data 11.10.2023	NO	Cessazione utile a valere da 2024
2023	Educatore Professionale Area Istruttori _ profilo ad esaurimento	31.12.2023	Progressione tra le aree ex art. 15 C.C.N.L. 16.11.2022	NO	Cessazione utile a valere da 2024
2023	Educatore Professionale Area Istruttori _ profilo ad esaurimento	31.12.2023	Progressione tra le aree ex art. 15 C.C.N.L. 16.11.2022	NO	Cessazione utile a valere da 2024
2023	Educatore Professionale Area Istruttori _ profilo ad esaurimento	31.12.2023	Progressione tra le aree ex art. 15 C.C.N.L. 16.11.2022	NO	Cessazione utile a valere da 2024

2024	O.S.S. Area Operatore Esperto	31.03.2024	Pensionamento	NO	Cessazione utile a valere da 2025
2024	Assistente Sociale Area dei Funzionari e dell'EQ	31.12.2024	Mobilità volontaria presso Azienda Sanitaria Locale CN1 v. E mail ASL CN1 acquisite al prot. C.S.S.M. al n. 3353 e al 3389 in data 17.04.2024	NO	Cessazione utile a valere da 2025
2024	Educatore Professionale Area Istruttori _ profilo ad esaurimento	31.12.2024	Progressione tra le aree ex art. 15 C.C.N.L. 16.11.2022	NO	Cessazione utile a valere da 2025
2025	Educatore Professionale Area dei Funzionari e dell'EQ	30.04.2025	Pensionamento	NO	Cessazione utile a valere da 2026
2025	O.S.S. Area Operatore Esperto	31.08.2025	Pensionamento	NO	Cessazione utile a valere da 2026
2025	O.S.S. Area Operatore Esperto	15.12.2025	Pensionamento	NO	Cessazione utile a valere da 2026
2025	Assistente Sociale Area dei Funzionari e dell'EQ	12.12.2025	Mobilità volontaria art. 30 D.lgs. 165/2001	NO	Cessazione utile a valere da 2026
2025	Educatore Professionale Area Istruttori _ profilo ad esaurimento	31.12.2025	Progressione tra le aree ex art. 15 C.C.N.L. 16.11.2022	NO	Cessazione utile a valere da 2026
2025	Funzionario della Progettazione Socio Educativa Area dei Funzionari e dell'EQ	31.12.2025	Mobilità volontaria art. 30 D.lgs. 165/2001	NO	Cessazione utile a valere da 2026

Si evidenzia che il Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 34 del 09.07.2025 ha autorizzato, a parziale modifica del Piano occupazionale 2025/2027 – annualità 2025, a parità di area di classificazione e di spesa, la variazione del profilo professionale dell'unità di personale da assegnare al Servizio Affari Generali a copertura del posto vacante dal 06.12.2024, già autorizzato nel piano occupazionale 2024 e recepito nel piano occupazionale 2025, da "Istruttore amministrativo" ad "Istruttore amministrativo/contabile".

Alla data di adozione del presente documento il posto di Istruttore amministrativo/contabile permane vacante presso il Servizio Affari Generali in quanto il pubblico concorso bandito con determinazione n. 437 in data 02.10.2025 si è concluso senza la formulazione da parte della Commissione esaminatrice di una graduatoria di merito, non avendo i candidati ammessi alla prova orale conseguito la votazione minima di 21/30 richiesta per superare il colloquio (v. DD approvazione atti n. 95 del 26.02.2026).

I profili professionali autorizzati nel Piano occupazionale 2025/2027 – anno 2025, le cui procedure assunzionali sono ancora in corso nei primi mesi dell'anno 2026 o si sono concluse con esito negativo, vengono riproposti nel presente documento.

Il Piano Occupazionale 2025/2027 cessa la propria validità con l'approvazione del presente documento.

In sede di attuazione della programmazione adottata con il presente programma e dei suoi aggiornamenti annuali, occorrerà sempre preliminarmente verificare la compatibilità delle previsioni, alla luce delle cessazioni che si verranno effettivamente a verificare e degli eventuali resti occupazionali che non sia stato possibile utilizzare nell'anno precedente.

## 1.2 Programmazione delle cessazioni dal servizio

Le cessazioni dal servizio previste nel triennio di riferimento del presente Piano sono quelle di seguito riportate:

Area	Numero cessazioni 2026	Numero cessazioni 2027	Numero cessazioni 2028
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	1	1	
Area degli Istruttori	1		
Area degli Operatori Esperti	1		2

Nella seguente tabella si riepilogano le cessazioni che determinano i calcoli della capacità assunzionale che può essere utilizzata nel presente Piano dei Fabbisogni (resti assunzionali più cessazioni ad oggi previste del triennio 2026/2028).

Ex Categoria giuridica _ Area da 01.04.2023	Numero cessazioni 2022	Numero cessazioni 2023	Numero cessazioni 2024	Numero cessazioni 2025	Numero cessazioni 2026	Numero cessazioni 2027	Numero cessazioni 2028
Ex cat. D ora Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione		1	1	3	1	1	
Ex cat. C ora Area degli Istruttori	1	4	1	1	1		
Ex cat. B1 ora Area degli Operatori Esperti			1	2	1		2

La seguente tabella riepiloga la capacità assunzionale residua del triennio 2026/2028, a seguito dell'attuazione del presente piano.

Anno 2026	Anno 2027	Anno 2028
15 cessazioni 2022/2025 - 3 assunzioni previste nel Piano 2026 = <b>12 unità</b> (provenienti da cessazioni 2022/2025)	15 cessazioni 2022/2026 – 4 assunzioni previste nel Piano 2027 = <b>11 unità</b> (provenienti da cessazioni 2024/2026)	12 cessazioni 2024/2027 – / assunzioni previste nel Piano 2028 = <b>12 unità</b> (provenienti da cessazioni 2024/2027)

### 1.3 Rilevazione di eventuali situazioni di soprannumero o di eccedenze del personale

A seguito della verifica eseguita dal Direttore in attuazione dell'art. 33 del D. Lgs. n. 165/2001, in considerazione della consistenza di personale presente nell'organizzazione dell'ente, anche in relazione agli obiettivi di performance definiti nel PIAO non sono state rilevate situazioni di soprannumero o eccedenze di personale.

## 1.4 Programmazione dei fabbisogni

In relazione alle informazioni rappresentate nei paragrafi precedenti, l'ente definisce la programmazione dei propri fabbisogni di personale per il prossimo triennio con le seguenti modalità.

La definizione del Piano dei fabbisogni passa attraverso i seguenti passaggi:

- analisi attuale assetto organizzativo ed ipotesi di revisione;
- analisi possibilità di mobilità interna;
- possibile ricorso alle progressioni tra le aree (art. 52 comma 1 bis D.Lgs. 165/2001 e art. 13 CCNL 23.02.2026);
- attivazione mobilità esterna obbligatoria e volontaria;
- reclutamento dall'esterno;
- possibile ricorso al lavoro flessibile.

L'articolo 6, comma 1 del D.Lgs. 165/2001 prevede che l'organizzazione degli uffici, da formalizzare con gli atti previsti dai rispettivi ordinamenti, deve essere conforme al piano triennale dei fabbisogni ed il successivo comma 2, richiama, tra l'altro, quale principio guida per la redazione del PTFP, il principio dell'ottimale impiego delle risorse pubbliche e quello dell'ottimale distribuzione delle risorse umane. Alla luce dei suddetti principi di organizzazione stabiliti dalla legge non è possibile considerare l'organizzazione come un assetto dato e non revisionabile, ovviamente con l'obbligo del rispetto del tetto di spesa che rappresenta, nel quadro normativo vigente, la spesa potenziale massima destinabile al personale.

Nell'ambito di attuazione del presente Piano occorrerà quindi valutare la possibilità di attuare interventi di ridefinizione degli assetti organizzativi. In considerazione del valore del personale cresciuto nell'ambito dell'organizzazione dell'ente si ritiene opportuno mantenere in capo al Consorzio la gestione diretta del centro diurno "L'Alveare" con l'obiettivo di garantire anche per il futuro la continuità del servizio ai beneficiari ed alle loro famiglie attraverso il proseguimento delle iniziative e delle attività sviluppate fino ad oggi.

Per quanto riguarda la mobilità volontaria di cui all'art. 30 del D.Lgs. 165/200, a decorrere dall'anno 2026, *"le amministrazioni, ad eccezione della Presidenza del Consiglio dei ministri, degli enti locali con un numero di dipendenti a tempo indeterminato non superiore a 50, dell'Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni (ARAN) e delle aziende e degli enti del Servizio sanitario nazionale, destinano alle procedure di mobilità una percentuale non inferiore al 15 per cento delle facoltà assunzionali impegnate in ciascun esercizio finanziario, nel caso in cui il piano assunzionale preveda un numero di assunzioni pari o superiore a 10 unità di personale, provvedendo, in via prioritaria, all'immissione in ruolo dei dipendenti provenienti da altre amministrazioni, in posizione di comando, appartenenti alla stessa area funzionale..."*

Dalla nuova formulazione del comma 2 bis dell'art. 30 del D.Lgs. 165/2001, viene meno, dall'anno in corso, l'obbligatorietà della mobilità preventiva rispetto all'indizione delle procedure di assunzione a tempo indeterminato qualora il piano occupazionale non preveda un numero di assunzioni pari o superiore alle 10 unità di personale. In tal caso risulta facoltativo, e rimesso alla valutazione dell'ente, esperire la mobilità propedeuticamente all'indizione delle procedure concorsuali.

Di conseguenza si passa dall'obbligo di esperire la mobilità propedeuticamente all'indizione delle procedure di assunzione a tempo indeterminato, all'obbligo di riservare a questa forma di reclutamento una percentuale (almeno il 15%) della capacità assunzionale prevista nel programma del fabbisogno, qualora il piano occupazionale preveda un numero di assunzioni pari o superiore alle 10 unità di personale.

Il legislatore, nel quadro normativo vigente, ha inteso accordare alla mobilità, sia quella obbligatoria che quella su base volontaria, una priorità rispetto al reclutamento di nuovo personale, all'evidente scopo di contenere la spesa di personale di tutte le pubbliche amministrazioni e di consentire una redistribuzione delle risorse umane già disponibili all'interno della Pubblica Amministrazione.

Il ricorso a questo istituto è possibile esclusivamente nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica e delle norme sul contenimento della spesa di personale.

L'articolo 14, comma 7, del D.L. n. 95/2012, convertito, con modificazioni, dalla Legge n. 135/2012, come modificato dalla Legge 30.12.2024, n. 207 (Legge di Bilancio 2025), recita: *"Le cessazioni dal*

*servizio per processi di mobilità ... sono calcolate come risparmio utile per definire l'ammontare delle disponibilità finanziarie da destinare alle assunzioni o il numero delle unità sostituibili in relazione alle limitazioni del turn over. Agli oneri derivanti dall'acquisizione di personale all'esito dei processi di mobilità di cui al primo periodo si provvede nei limiti delle facoltà assunzionali disponibili a legislazione vigente, fermo restando quanto previsto dall'articolo 35, comma 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165".*

Alla luce della sopra riportata normativa, come modificata dai commi 126 e 127 della legge di Bilancio 2025, per gli enti cui si applica il metodo del turn over per il calcolo delle capacità assunzionali (*cf. paragrafo 1.1. Determinazione della capacità assunzionale*), i costi ed i risparmi determinati, rispettivamente, dalla mobilità volontaria in entrata ed in uscita, sono inseriti nella determinazione delle capacità assunzioni dell'ente. A far data dal 01.01.2025 è stata pertanto superata la *c.d. neutralità finanziaria* della mobilità volontaria, per cui:

- la mobilità volontaria in entrata riduce le capacità assunzionali dell'ente, mentre quella in uscita le amplia in quanto da considerarsi cessazione di un rapporto di lavoro, coprite con un'assunzione di personale dall'esterno.
- i risparmi per la mobilità volontaria in uscita entrano nel calcolo delle capacità assunzionali mentre gli oneri per le mobilità volontarie in entrata entrano nell'utilizzazione delle capacità assunzionali

Per la mobilità in uscita, avendo il C.S.S.M. un numero di dipendenti a tempo indeterminato non superiore a 100 (art. 30, comma 1, D.Lgs. 165/2001), è comunque richiesto il previo assenso dell'amministrazione che, per il rilascio dell'autorizzazione, valuterà alla luce della programmazione dei fabbisogni di cui al presente Piano.

Il reclutamento dall'esterno costituisce la forma normale di assunzione ma presuppone l'avvenuto esperimento delle procedure di mobilità sia quella obbligatoria ai sensi dell'art. 34 bis del D.Lgs 165/2001 sia quella volontaria di cui all'art. 30 del D.L.gs 165/2001, quando ricorrono le condizioni di cui sopra (v. art. 30 comma 2 bis D.Lgs 165/2001: piano occupazionale con un numero di assunzioni previste/autorizzate pari o superiore alle 10 unità).

Il reclutamento dall'esterno dovrà avvenire prioritariamente attraverso il ricorso alle graduatorie del C.S.S.M. in corso di validità, se disponibili, in via subordinata attraverso il ricorso a concorsi pubblici da bandire, nel rispetto delle disposizioni vigenti in materia, anche in forma associata mediante accordi con altri enti da stipularsi ai sensi dell'art. 4 bis del vigente Regolamento di accesso all'impiego. In alternativa al concorso pubblico, ove il Piano Occupazionale lo preveda, l'utilizzo, ai sensi degli articoli 4 e 4 ter del vigente Regolamento di accesso all'impiego, di graduatorie formate da altri Enti.

In tema di assunzioni di personale a **tempo indeterminato** l'obiettivo è quello di mantenere, per le funzioni considerate infungibili, le risorse attualmente disponibili, sostituendo la forza lavoro che si perderà nel triennio di vigenza del presente documento per pensionamento, per eventuali mobilità esterne e/o dimissioni.

L'attuazione del Piano occupazionale 2026/2028, dovrà avvenire prioritariamente attraverso il ricorso alle graduatorie del C.S.S.M. in corso di validità, se disponibili, ed in via subordinata attraverso il ricorso a concorsi pubblici da bandire, nel rispetto delle disposizioni vigenti in materia. In analogia a quanto già sperimentato negli ultimi anni, si ritiene altresì sempre possibile ricorrere a procedure concorsuali da gestire in forma associata con altri Enti, secondo le modalità di cui all'art. 4 bis del vigente regolamento di accesso all'impiego, oltrechè all'utilizzo di graduatorie concorsuali o selettive di altri Enti, secondo le modalità di cui all'art. 4 ter del predetto Regolamento.

La concreta attuazione del piano, come rappresentato nelle seguenti tabelle riportanti il Piano Occupazionale delle annualità relative al triennio 2026/2028, potrà ovviamente avvenire solo nel rispetto delle normative vigenti.

Nell'ambito delle risorse disponibili a bilancio e nel rispetto del tetto di spesa, previa valutazione delle esigenze dei Servizi di volta in volta interessati, potranno essere accolte, nel periodo di validità del presente documento, le richieste di ampliamento delle prestazioni lavorative settimanali da parte del personale a tempo indeterminato con rapporto di lavoro part time che lavora su posti della dotazione

organica a tempo pieno.

Le assunzioni di personale con contratto di lavoro **a tempo determinato o con forme di lavoro flessibile** (es. contratto di somministrazione) sono consentite nel rispetto della normativa dettata dall'art. 36 del D.Lgs 165/2001 e s.m.i. *“soltanto per comprovate esigenze di carattere esclusivamente temporaneo o eccezionale...”*. Di conseguenza, per poter dar corso ad assunzioni flessibili, occorrerà una specifica motivazione volta a dimostrare l'esistenza di un'esigenza straordinaria che, in quanto tale, ha una durata limitata nel tempo.

Dal punto di vista della spesa, oltre al rispetto del tetto ex comma 562 della L. 296/2006, l'art. 9 – comma 28 del D.L. 78/2010 come novellato dall'art.11, comma 4-bis del D.L. 24 giugno 2014 n. 90, inserito in sede di conversione dalla L. 11 agosto 2014 n. 114, consente di avvalersi delle varie tipologie di lavoro flessibile nel limite del 100% della spesa sostenuta nell'anno 2009 allo stesso titolo in quanto la riforma contenuta nel summenzionato art. 11 comma 4-bis del D.L. n. 90/2014 prevede che *“Le limitazioni previste dal presente comma non si applicano 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”*. Alla luce del quadro normativo sopra descritto il tetto di spesa per le tipologie di lavoro flessibile ammonta ad € 203.577,48 come certificato dal Revisore del Conto in data 06.03.2017.

Le assunzioni a tempo determinato pertanto per la loro natura ed in quanto finalizzate a *“rispondere ad esigenze temporanee o eccezionali”* non possono essere oggetto di un puntuale programmazione; nel presente documento ci si limita pertanto a formulare alcuni indirizzi cui attenersi nell'autorizzare in concreto il ricorso alle varie tipologie di lavoro flessibile.

I profili per i quali deve essere prioritariamente garantita l'assunzione a tempo determinato sono quelli riferibili ai servizi rivolti alla persona in cui sussistono specifici obblighi di rispetto di parametri minimi.

In assenza di un siffatto obbligo valgono le seguenti indicazioni; fermi restando il limite di spesa e le disponibilità di bilancio le assunzioni a tempo determinato o il ricorso ad altre forme di lavoro flessibile previste dalla vigente normativa in materia di pubblico impiego e dal vigente C.C.N.L. del personale del Comparto Funzioni Locali, possono essere attivate per rispondere all'esigenza di:

- sostituire personale assente per periodi superiori a due mesi;
- fronteggiare situazioni eccezionali di carico di lavoro;
- attuare specifici progetti dell'amministrazione che richiedano per un periodo di tempo limitato il ricorso a personale aggiuntivo.

Risulta sempre possibile il ricorso ai contratti ex art. 110 del D.Lgs. 267/2000 nei limiti previsti dalla citata normativa. Tale tipologia di contratto è attualmente utilizzata per la copertura del posto di Direttore.

L'attivazione di contratti a tempo determinato verrà autorizzata dal Consiglio di Amministrazione sulla scorta di motivata richiesta da parte del Direttore il quale dovrà attestare anche l'impossibilità di provvedere con risorse interne alla struttura interessata; detta richiesta non è necessaria per le eventuali assunzioni a tempo determinato di cui agli artt. 90 e 110 del D.Lgs 267/2000.

Con il presente documento, sentita la relazione del Direttore in merito alle esigenze organizzative dei Servizi dell'ente, stante l'impossibilità di farvi fronte con risorse interne, si autorizzano i seguenti incarichi da conferirsi mediante ricorso ad una delle tipologie flessibili del rapporto di lavoro previste dalla normativa vigente:

- n. 1 Funzionario Assistente Sociale, area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione CCNL 16.11.2022, a tempo pieno e determinato, presumibilmente dal mese di aprile p.v. fino al 31.12.2026, da assegnare al Settore dei “Servizi alle Persone” per far fronte alle esigenze organizzative straordinarie e temporanee del Servizio Sociale Territoriale - funzione infungibile dell'ente, collegate all'assenza di n. 2 unità di personale a tempo pieno, di pari profilo professionali, assenti con diritto alla conservazione del posto. Il predetto incarico a termine, previa valutazione dell'organizzazione del lavoro e stanziamento delle risorse a Bilancio, potrà essere prorogato per un periodo di ulteriori due mesi;

- n. 1 Istruttore Amministrativo Contabile, area degli Istruttori CCNL 16.11.2022, a tempo pieno e determinato, per la durata di nove mesi, prorogabili, da assegnare al Servizio Affari Generali – Ufficio Personale/Economato e Provveditorato, a copertura del posto vacante in organico dal mese di dicembre 2024. Il conferimento del predetto incarico a termine si rende necessario per garantire l'operatività dell'Ufficio a seguito dell'esito negativo della procedura concorsuale conclusasi, senza la formulazione di una graduatoria di merito (v. DD approvazione atti n. 95 del 26.02.2026), nel mese di febbraio u.s., nelle more di espletamento di nuove/ulteriori procedure di reclutamento a tempo indeterminato dall'esterno. Vista la carenza di organico, come sopra rappresentata dalla Direzione, si autorizza fin d'ora la proroga dell'incarico a termine fino all'effettiva copertura del posto a tempo indeterminato, prevista, considerate le tempistiche procedurali, nell'allegato Piano occupazionale 2026/2028 – annualità 2027;
- n. 1 Istruttore Amministrativo, area degli Istruttori CCNL 16.11.2022, a tempo pieno e determinato, per la durata di nove mesi, prorogabili, da assegnare al Servizio Affari Generali – Ufficio Segreteria a temporanea copertura del posto che si renderà vacante in organico a far data dal 01.04.2026 a seguito di dimissioni volontarie rassegate dall'unità di personale di pari profilo professionale, assegnata all'Ufficio, con diritto alla conservazione del posto fino al 30.09.2026. Il conferimento del predetto incarico a termine si rende necessario per garantire l'operatività dell'Ufficio nelle more dell'espletamento della procedura di reclutamento a tempo indeterminato dall'esterno. Vista la carenza di organico, come sopra rappresentata dalla Direzione, si autorizza fin d'ora la proroga dell'incarico fino all'effettiva copertura del posto a tempo indeterminato, prevista, considerate le tempistiche procedurali, nell'allegato Piano occupazionale 2026/2028 – annualità 2027.

Al fine di attuare le azioni di incremento della capacità dell'ATS Cuneo Sud-Est di rispondere alle esigenze dei cittadini, garantendo adeguati servizi sociali alla persona e alla famiglia, in un'ottica di integrazione con i vari livelli di governo e del rispetto del principio di sussidiarietà, triennio 2025/2027, a seguito di formale atto di impegno all'assunzione, adottato con precedente deliberazione n. 54 in data 09.10.2024 e di successiva "Dichiarazione di conferma dell'atto di impegno all'assunzione dell'organo deliberante" \_ Allegato 2 al decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 14.03.2025 riportante i criteri di riparto del personale da assumere a valere sulle risorse del PN Inclusion e lotta alla povertà 2021-2027 e le relative assegnazioni delle figure professionali per ATS (Allegato 3), con il presente documento si conferma l'autorizzazione all'assunzione del personale con contratto di lavoro a tempo determinato (3 anni) e inquadramento nell'area dei Funzionari e dell'EQ prevista dal CCNL comparto Funzioni Locali, di cui al sopra citato e qui richiamato Allegato 3, da ripartire proporzionalmente tra i due enti gestori costituenti l'ATS, secondo il fabbisogno di cui alla sopra citata deliberazione n. 54/2024 (assegnazione per ATS: n. 2 unità con profilo di Funzionario Amministrativo di cui uno per C.S.S.M., n. 2 unità di Funzionario Psicologo di cui uno per C.S.S.M. e n. 1 unità di Educatore/Pedagogista). La spesa per le eventuali assunzioni di cui alla manifestazione di interesse a suo tempo presentata ed alla successiva "Dichiarazione di conferma dell'atto di impegno all'assunzione dell'organo deliberante" sarà finanziata interamente con fondi del PN Inclusion e lotta alla povertà 2021-2027 e pertanto in deroga ai vincoli di spesa (v. FAQ 3.2).

Per quanto attiene alle tipologie flessibili del rapporto di lavoro attualmente in essere, si rappresenta la seguente situazione:

- incarichi ex art. 110 D.Lgs. 267/2000:
  - n. 1 Dirigente Direttore Socio assistenziale a tempo pieno e determinato assegnato con incarico dal 01.12.2024 al 30.11.2027, che, previa adozione di idoneo provvedimento, potrà essere prorogato fino ad ulteriori due anni, nel rispetto dei limiti massimi previsti dalle vigenti disposizioni normative e regolamentari;
- contratti di somministrazione:
  - n. 1 Istruttore Amministrativo, a tempo parziale (percentuale 83,333%) e determinato assegnato al servizio al Servizio Economico Finanziario – "Ufficio Gestione Patrimonio", con decorrenza dal 17.01.2022 fino al 31.12.2026, prorogabile per l'annualità 2027 come autorizzato da precedente Piano dei fabbisogni di personale 2025/2027, approvato dal CDA con deliberazione n. 11/2025 che qui si intende integralmente richiamare e per l'ulteriore annualità di vigenza del presente Piano (2028), considerato il permanere delle condizioni che hanno determinato l'affidamento del servizio.

## PIANO OCCUPAZIONALE 2026-2028

ANNO 2026

	Area	Profilo professionale da coprire	Servizio	PT/FT	Modalità di reclutamento					Tempi di attivazione procedura (entro)	Note
					Mobilità	Scorrimento graduatorie approvate dal C.S.S.M. o da altri Enti	Concorso pubblico da indirsi anche mediante accordi con altri Enti	Progressioni tra le aree (art. 52 comma 1 bis D.Lgs. 165/2001 e art. e 13 C.C.N.L. 23.02.2026)	Stabilizzazione		
1	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funziario Educatore Professionale	Settore dei Servizi alle Persone – Servizio Inclusione Sociale _ SIL	FT	X	X	X			30.11.2025 Sostituzione già autorizzata nel Piano Occupazionale 2025/2027 (CDA n. 46 del 05.11.2025) Mobilità art 34 bis attivata, con esito negativo, con nota prot. 8993 del 11.11.2025	Incarico conferito dal 01.01.2026 a seguito di mobilità volontaria esterna presso Regione Piemonte con medesima decorrenza _ cessazione 31.12.2025
1	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funziario Assistente Sociale	Settore dei Servizi alle Persone - Servizio Inclusione Sociale	FT	X	X	X			30.09.2025 Sostituzione autorizzata dal Piano Occupazionale 2025/2027 (CDA n. 11/2025) Mobilità art 34 bis attivata, con esito negativo, con nota prot. 7733 del 30.09.2025	Incarico conferito dal 01.04.2026, ad avvenuto espletamento di pubblico concorso per la copertura del posto vacante in organico a far data dal 13.12.2025 a seguito di mobilità volontaria esterna presso Consorzio Monviso Solidale _ cessazione 12.12.2025
1	Area degli Operatori Esperti	Operatore Socio Sanitario (O.S.S.)	Settore dei Servizi alle Persone – Servizio Integrazione Socio Sanitaria	FT	X	X	X			30.04.2026	

Nell'anno 2026 vengono altresì autorizzate, nel rispetto delle normative vigenti in materia, a parità di profilo professionale e di spesa, le sostituzioni del personale le cui dimissioni o cessioni di contratto (mobilità in uscita art. 30 D.Lgs. 165/2001) si dovessero verificare successivamente all'approvazione del presente Piano, ad eccezione delle sostituzioni delle seguenti figure professionali: OSS – Area Operatori Esperti, Operatore Amministrativo - Area Operatori Esperti, le cui eventuali sostituzioni dovranno essere specificatamente autorizzate attraverso la variazione del presente Piano.

ANNO 2027

	Area	Profilo professionale da coprire	Servizio	PT/FT	Modalità di reclutamento					Tempi di attivazione procedura (entro)	Note
					Mobilità	Scorrimento graduatorie approvate dal C.S.S.M. o da altri Enti	Concorso pubblico da indirirsi anche mediante accordi con altri Enti	Progressioni tra le aree (art. 52 comma 1 bis D.Lgs. 165/2001 e art. 13 C.C.N.L. 23.02.2026)	Stabilizzazione		
1	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario Educatore Professionale	Settore dei Servizi alle Persone	FT	X	X	X			31.10.2026	Posto vacante per pensionamento da 01.01.2027 - cessazione 31.12.2026
1	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario Educatore Professionale	Settore dei Servizi alle Persone	FT	X	X	X			31.01.2027	Posto vacante per pensionamento da 01.04.2027
1	Area degli Istruttori	Istruttore Amministrativo/contabile	Settore Amministrativo - Servizio Affari Generali	FT	X	X	X			31.08.2025 Mobilità art 34 bis attivata, con esito negativo, con nota prot. 6406 del 07.08.2025	Posto vacante da 06.12.2024 Sostituzione già autorizzata nel Piano Occupazionale 2025/2027 - annualità 2025 (CDA n. 11/2025) come parzialmente modificata con deliberazione n. 34 del 09.07.2025
1	Area degli Istruttori	Istruttore Amministrativo/contabile	Settore Amministrativo - Servizio Affari Generali	FT	X	X	X			31.12.2026	Posto che si renderà vacante da 01.10.2026 per diritto alla conservazione del posto ai sensi art. 21, comma 10 C.C.N.L. 23.02.2026

Nell'anno 2027 vengono altresì autorizzate, nel rispetto delle normative vigenti in materia, a parità di profilo professionale e di spesa, le sostituzioni del personale le cui dimissioni o cessazioni di contratto (mobilità in uscita art. 30 D.Lgs. 165/2001) si dovessero verificare successivamente all'approvazione del presente Piano, ad eccezione delle sostituzioni delle seguenti figure professionali: OSS – Area Operatori Esperti, Operatore Amministrativo - Area Operatori Esperti, le cui eventuali sostituzioni dovranno essere specificatamente autorizzate attraverso la variazione del presente Piano.

ANNO 2028

Area	Profilo professionale da coprire	Servizio	PT/FT	Modalità di reclutamento					Tempi di attivazione procedura (entro)	Note
				Mobilità	Scorrimento graduatorie approvate dal C.S.S.M. o da altri Enti	Concorso pubblico da indirsi anche mediante accordi con altri Enti	Progressioni tra le aree (art. 52 comma 1 bis D.Lgs. 165/2001 e art. 13 C.C.N.L. 23.02.2026)	Stabilizzazione		

Nell'anno 2028 vengono altresì autorizzate, nel rispetto delle normative vigenti in materia, a parità di profilo professionale e di spesa, le sostituzioni del personale le cui dimissioni o cessioni di contratto (mobilità in uscita art. 30 D.Lgs. 165/2001) si dovessero verificare successivamente all'approvazione del presente Piano, ad eccezione delle sostituzioni delle seguenti figure professionali: OSS – Area Operatori Esperti, Operatore Amministrativo - Area Operatori Esperti, le cui eventuali sostituzioni dovranno essere specificatamente autorizzate attraverso la variazione del presente Piano.

## *DOTAZIONE ORGANICA 2026-2028*

L'articolo 6 del decreto legislativo n. 165 del 2001, come modificato dall'articolo 4, del decreto legislativo n. 75 del 2017 mira, al superamento del tradizionale concetto di dotazione organica che, nella disciplina precedente, rappresentava il "contenitore" all'interno del quale andavano individuati i posti da coprire. Secondo la nuova formulazione dell'articolo 6, è necessaria una coerenza tra il piano triennale dei fabbisogni e l'organizzazione degli uffici. Per poter giungere a tale coerenza si rende necessario proseguire nel lavoro di analisi dei processi gestiti e delle modalità con cui ciò avviene (gestione interna, esterna) in modo da poter concentrare le assunzioni in quei settori in cui non è possibile o non opportuna l'esternalizzazione.

Il PTFP è dunque uno strumento flessibile di forte valenza strategica attraverso cui individuare le esigenze di personale in relazione alle funzioni istituzionali ed agli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini.

La nuova dotazione del Consorzio rappresenta, nell'attuale contesto normativo un valore finanziario corrispondente alla spesa massima sostenibile che, come sopra evidenziato, è quella dell'anno 2008, come certificata dal Revisore del Conto in data 15.10.2012. Nell'ambito di tale limite massimo si potrà annualmente aggiornare la dotazione organica in funzione dei fabbisogni rilevati.

La dotazione organica del Consorzio, in fase di adozione del presente documento, viene definita nella seguente tabella, fermo restando che il Consiglio di Amministrazione potrà in corso d'anno aggiornarla in funzione di eventuali mutate esigenze e/o qualora modifiche normative determinino un incremento delle cessazioni ovvero maggiori capacità assunzionali.

**DOTAZIONE ORGANICA DELL'ENTE RIDETERMINATA  
ALLA DATA DEL 01/01/2026**

Area	Posti coperti alla data del 01/01/2026		Dotazione a seguito dell'attuazione del Piano 2026/2028 (ipt al 31.12.2028)		Costo complessivo dei posti coperti e da coprire a seguito dell'attuazione del Piano 2026/2028 (costo base CCNL 31/07/2009 personale comparto e CCNL 14/05/2007 Dirigente)	Comparto € 51,90 D € 45,80 C € 39,31 B	Indennità specifica per Area Operatori esperti annua £ 125.000 € 64,55 da 01.12.1997
	FT	PT	FT	PT			
<b>Dirigenziale</b>	<b>1</b> <i>art. 110</i>		<b>1</b>		40.129,98		
<b>Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione</b>	<b>34</b>		<b>35</b>		780.026,10	21.798,00	
<b>Area degli Istruttori</b>	<b>10</b>		<b>11</b>		224.684,35	6.045,60	
<b>Area degli Operatori Esperti</b>	<b>18</b>		<b>16</b>		290.415,68 + 1.032,80	7.547,52	1.032,80
<b>TOTALE</b>	<b>63</b>		<b>63</b>		<b>1.336.288,91</b>	35.391,12	
<b>Totale Oneri previdenziali, IRAP, INAIL</b> (su competenze DO e su indennità specifica)					483.387,02		
<b>Spesa per tipologie flessibili del rapporto di lavoro - contratto di somministrazione</b>					32.159,96		
<b>Altre spese</b> (buoni pasto/fondo produttività e fondo straordinario con oneri)					306.743,23		
<b>Retribuzione di posizione e risultato</b> (n. 4 incarichi di EQ e n. 1 incarico art. 110 comma 1 D.Lgs. 267/2000 con oneri)					86.764,49		
<b>Componenti escluse valorizzate al tabellare 2008</b> (Legge 68/99)					- 12.818,43		
<b>TOTALE</b>					<b>2.267.916,30</b>		

## Strategia di formazione e sviluppo delle competenze

La formazione del personale svolge un ruolo primario nelle strategie di cambiamento dirette a conseguire una maggiore qualità ed efficacia dell'attività delle amministrazioni.

Per sostenere una efficace politica di sviluppo delle risorse umane, in coerenza con quanto previsto dal CCNL 2019-2021, l'ente assume 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.

In proposito, l'art. 54, c. 3 del CCNL stabilisce che *"Nel rispetto delle specifiche relazioni sindacali di cui all'art. 5, comma 3, lett. 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"*.

La direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 14.01.2025, assegna al dirigente il compito di gestire le persone assegnate, sostenendone lo sviluppo e la crescita professionale. La formazione deve essere programmata, assicurando la partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative formative, in modo da garantire il conseguimento di un congruo numero di ore di formazione pro capite in relazione alle mansioni svolte ed ai compiti assegnati.

A partire da tali premesse, l'obiettivo prioritario della formazione nell'ente è quello di rafforzare/consolidare diversi livelli di competenza del personale, lungo le seguenti direttrici:

- valorizzare il patrimonio professionale presente nell'ente e favorirne la crescita;
- incentivare comportamenti innovativi che consentano di migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi, favorendo il perseguimento della mission istituzionale dell'ente;
- facilitare il superamento del *digital divide* del personale;
- sviluppare adeguate *soft skill*, necessarie per accompagnare i processi di cambiamento che caratterizzano oggi la pubblica amministrazione.

Proprio per tale motivo la programmazione delle attività formative e la determinazione dell'obiettivo delle ore di formazione da erogare nel corso dell'anno, possono essere articolate in diversi ambiti formativi differenti, ma integrati tra loro:

- aggiornamento professionale;
- competenze manageriali;
- competenze specialistiche;
- competenze trasversali;
- *soft skills*;
- competenze digitali;
- competenze linguistiche.

Ambito formativo	Descrizione
Aggiornamento professionale	Vi rientra la partecipazione a corsi, seminari, webinar, ecc. di aggiornamento professionale su novità normative, prassi operative ecc. che riguardano i diversi profili professionali dell'ente.
Competenze manageriali	Formazione rivolta allo sviluppo e consolidamento di competenze manageriali, vi rientrano, a titolo esemplificativo, le seguenti tematiche: <ul style="list-style-type: none"><li>- Orientamento al valore pubblico</li><li>- Stakeholder engagement e comunicazione interna ed esterna</li><li>- Leadership</li><li>- Programmazione e controllo</li><li>- Lavoro agile e altri modelli organizzativi innovativi</li><li>- Gestione del personale</li><li>- Management etico</li></ul>
Competenze trasversali	Formazione rivolta allo sviluppo e consolidamento di competenze di carattere trasversale, genericamente destinata a tutto il personale dell'ente. Comprende anche la formazione obbligatoria. Vi rientra, a titolo esemplificativo, la formazione sulle seguenti tematiche: <ul style="list-style-type: none"><li>- Atti e procedimenti amministrativi</li><li>- Appalti</li></ul>

Ambito formativo	Descrizione
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anticorruzione e trasparenza</li> <li>- Sicurezza sui luoghi di lavoro</li> <li>- Privacy e protezione dei dati personali</li> </ul>
Competenze specialistiche	Formazione rivolta allo sviluppo e consolidamento di competenze specialistiche che qualificano il personale di un determinato profilo professionale. Vi rientra tutta la formazione rivolta ai diversi profili professionali e finalizzata al rafforzamento duraturo delle competenze tecnico specialistiche.
Soft skills	Formazione finalizzata ad incentivare comportamenti innovativi che consentano l'ottimizzazione dei livelli di qualità ed efficienza dei servizi e sostengano i processi di cambiamento organizzativo. Vi rientrano, a titolo esemplificativo, tematiche quali: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problem solving</li> <li>- Orientamento al risultato</li> <li>- Lavorare in team</li> <li>- Lavoro agile e modelli organizzativi innovativi</li> <li>- Propensione al cambiamento</li> <li>- Flessibilità</li> <li>- Gestione del tempo</li> <li>- Gestione delle informazioni</li> <li>- Capacità comunicativa</li> </ul>
Competenze digitali	Formazione volta allo sviluppo e al consolidamento delle competenze digitali del personale, nonché al superamento del <i>digital divide</i> . Vi rientrano, a titolo esemplificativo, tematiche quali: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizzo piattaforme di lavoro virtuale</li> <li>- Utilizzo pacchetti di office automation</li> <li>- Capacità di archiviazione digitale</li> <li>- Utilizzo software gestionali</li> <li>- Utilizzo internet, posta elettronica e social media;</li> <li>- Utilizzo SPID, PagoPA e APP IO per l'erogazione di servizi.</li> </ul> Non vi rientra la formazione specialistica rivolta ai profili professionali ICT dell'ente (es. responsabile transizione digitale, ecc.).
Competenze linguistiche	Formazione volta allo sviluppo e al consolidamento delle competenze linguistiche a diversi livelli.

A partire dall'analisi dei fabbisogni formativi effettuata dall'ente è stato definito, alla data di adozione del presente Piano, il budget di ore di formazione da erogare nell'anno, ai sensi dell'art. 54, c. 3 del CCNL 2019 – 2021 e delle nuove indicazioni contenute nella direttiva sopra citata. Il budget è stato suddiviso, fornendo una stima dell'assorbimento sui diversi ambiti formativi. Per ciascun ambito formativo, con l'esclusione del budget di ore dedicato all'aggiornamento professionale, sono state indicate le tematiche su cui saranno sviluppate le attività formative. L'obiettivo del monte ore annuo si intende raggiunto se entro la fine dell'anno si realizza il totale delle ore di formazione programmate, anche se si presentassero scostamenti rispetto al budget di ore di formazione stimato per ogni ambito formativo

Tabella 34.- Programmazione delle attività formative e ore di formazione da erogare nell'anno

Ambito formativo	Tematiche affrontate	Ore di formazione previste	
		N. ore	% su totale
<b>Aggiornamento professionale</b>	Percorsi di supervisione	160	12,6%
<b>Competenze manageriali</b>			
<b>Competenze trasversali</b>	Corsi inerenti la sicurezza sul lavoro, Convegno "Scuola per genitori"	89	7,0%
<b>Competenze specialistiche</b>	Corso sul metodo della coordinazione genitoriale; Corso sulla posta elettronica nella PA; Corso riguardo la mediazione interculturale negli spazi di cura; Formazione riguardante il D.lgs. 62/2024; Convegno "Scuola per	1017	80,3%

	genitori"; Percorso formativo per la gestione di persone con disturbi nello spettro autistico		
<b>Soft skills</b>			
<b>Competenze digitali</b>			
<b>Totale</b>		<b>1266</b>	<b>100,0%</b>

Durante il periodo di validità del presente Piano saranno valutate eventuali adesioni a percorsi formativi proposti da Agenzie formative su tematiche specifiche, oggetto di integrazione della suddetta programmazione.

Il C.S.S.M., registratosi, in attuazione della Direttiva del Ministero della pubblica amministrazione di dicembre 2024, sulla piattaforma "Syllabus", messa a disposizione dal Ministero per lo sviluppo delle competenze digitali e per la formazione sui temi dell'etica e del contrasto alla violenza contro le donne, informerà tutto il personale dipendente dell'offerta formativa di cui sopra, con invito alla fruizione della stessa previo accordo con il Responsabile di Servizio in merito alla valutazione della maggior pertinenza dell'area tematica in relazione alle funzioni svolte.

## **Azioni positive per la promozione delle pari opportunità, della sicurezza e del benessere organizzativo**

A seguito dell'analisi del contesto effettuata in questa sottosezione, per promuovere le pari opportunità, la sicurezza sul lavoro e il benessere organizzativo, sono stati aggiornati, in continuità con il P.A.P. precedente, i seguenti obiettivi per il triennio 2026/2028.

### **Azione n. 1 – Flessibilità oraria e conciliazione dei tempi di vita e di lavoro**

Il C.S.S.M. promuove pari opportunità per i lavoratori in condizioni di difficoltà o svantaggio cercando soluzioni che permettano di meglio conciliare i tempi della vita lavorativa con quelli della vita familiare laddove possono esistere problematiche legate non solo alle genitorialità ma anche ad altri fattori. A tal fine si propone di mantenere le attuali disposizioni in materia di flessibilità oraria, nella quasi totalità dei servizi consortili ad accezione dei presidi, sia in entrata al mattino dalle 07:30 alle 09.30, che durante la pausa pranzo (dalle 12.30 alle 14.30), che in uscita al completamento dell'orario di lavoro individualmente stabilito.

L'amministrazione, data l'età media sempre più alta del personale dell'Ente, ritiene di dover porre particolare attenzione anche sulle norme che agevolano l'attività di caregivers, in quanto le priorità emerse si sono spostate dalla cura dei figli a quella dei genitori anziani.

Particolari necessità di tipo familiare o personale, anche a carattere temporaneo, vengono valutate e risolte nel rispetto di un equilibrio tra le esigenze dell'Amministrazione e le richieste dei dipendenti, volto a garantire comunque il buon andamento del servizio.

### **Azione n. 2 – Lavoro agile**

Il lavoro agile secondo quanto previsto dalla contrattazione collettiva nazionale, come recepita nel vigente "Regolamento per la disciplina del lavoro agile (Smart working)" presso il C.S.S.M., approvato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 17/2023, è una delle risposte più puntuali all'esigenza di conciliazione del tempo "lavoro-famiglia", oltrechè di miglioramento della performance organizzativa e personale dei dipendenti. A tal riguardo si prevede di mantenere in capo ai Responsabili di servizio un'azione costante di monitoraggio sulla corretta applicazione di tale istituto, sui benefici dello stesso in termine di produttività dei servizi e del miglioramento del benessere organizzativo per quanto attiene alla conciliazione dei tempi di vita e lavoro. Da tale monitoraggio potrà eventualmente emergere l'opportunità di modificare l'attuale regolamento.

### **Azione n. 3 - Formazione**

Per il C.S.S.M. la formazione costituisce impegno costante nell'ambito delle politiche di sviluppo del personale ed è considerata un necessario strumento a supporto di processi innovativi e di sviluppo organizzativo. La rilevanza riconosciuta alla formazione è sintomo evidente della volontà dell'ente

di far crescere professionalmente i propri dipendenti garantendo a tutti le stesse opportunità di partecipazione.

Le attività formative, quali strumenti di crescita personale e professionale, dovranno pertanto tenere conto delle esigenze di ogni settore connesse alle innovazioni tecnologiche ed alle modifiche normative, consentendo l'uguale possibilità per tutti i lavoratori di frequentare i corsi individuati. A tal fine dovranno essere valutate le possibilità di articolazione in orari, sedi e quant'altro utile a renderli accessibili, anche in modalità da remoto e asincrona, anche a coloro che hanno carichi di assistenza familiare e/o orari di lavoro part time.

Sarà data particolare attenzione al reinserimento lavorativo del personale assente per lunghi periodi a vario titolo (es congedi per maternità, aspettative, malattia...), prevedendo forme di accompagnamento che migliorino i flussi informativi al momento di rientro, sia attraverso l'affiancamento o mediante la partecipazione ad apposite iniziative formative atte a colmare eventuali lacune ed a mantenere aggiornate le competenze.

Tra le attività formative si prevede di organizzare incontri finalizzati a favorire relazioni positive attraverso pratiche che si basino sulla trasparenza, l'empatia e l'uso strategico di strumenti comunicativi.

Al fine di ampliare l'offerta formativa, anche attraverso progetti specifici, si intende favorire la collaborazione con le Agenzie Formative del Territorio, gli Enti istituzionali e le realtà del Terzo settore.

#### **Azione n. 4 – Part time e mobilità interna**

Nell'ambito consortile si ritiene fondamentale mantenere attenzione e sostegno a favore dei dipendenti che, per motivi personali/familiari, richiedano la riduzione del proprio orario di lavoro. Le percentuali dei posti disponibili sono calcolate come previsto dal C.C.N.L..

In presenza di richieste di mobilità interna da parte dei dipendenti, si ritiene importante prendere in considerazione le stesse, compatibilmente con le esigenze di servizio ed il buon andamento del medesimo.

#### **Azione n. 5 - Lotta alla discriminazione**

Tenuto conto della finalità sociale del Consorzio, si ritiene di mantenere le attuali modalità organizzative del lavoro e gestionali delle risorse umane utili a contrastare la possibilità che si verifichino discriminazioni dirette o indirette, relative a genere, età, appartenenza ad un servizio o professionali, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro.

#### **Azione n. 6 – Benessere organizzativo**

All'interno della PA sta crescendo l'interesse non soltanto per la sicurezza e la salute del lavoratore ma anche per la promozione del benessere lavorativo, sia a livello individuale che organizzativo, inteso come qualità della vita lavorativa e della motivazione sul lavoro. L'amministrazione consortile a tal riguardo, all'interno di una cultura organizzativa che si evolve da una logica di adempimento ad una logica di risultato, intende focalizzare l'attenzione sugli aspetti di carattere relazionale legati alla comunicazione, alla motivazione, alla valorizzazione delle competenze ed al senso di appartenenza, promuovendo la partecipazione del personale a specifici corsi di formazione che sviluppino competenze trasversali (Soft Skills), da individuarsi anche in collaborazione con il CUG.

Si ritiene infatti che un contesto positivo che favorisce, nel rispetto dei ruoli, la partecipazione di tutti i dipendenti possa accrescere il benessere e favorire una maggior efficacia ed efficienza dei Servizi erogati.

Si ritiene inoltre importante la realizzazione di momenti di incontro e partecipazione rivolti a tutto il personale nei quali condividere le informazioni relative ai progetti ed alle attività maggiormente significative di ogni area al fine di creare maggiore consapevolezza sul lavoro e sugli obiettivi perseguiti dal Servizio.

#### **Azione n. 7 – Sensibilizzazione e comunicazione**

Quest'azione è rivolta ad informare e sensibilizzare il personale dipendente sulle finalità e sull'attività del CUG nonché a creare maggiore interazione fra il Comitato ed i Dipendenti. Al fine di poter far pervenire al CUG segnalazioni, suggerimenti, proposte per azioni ed attività da programmare, è stato creato un indirizzo E mail dedicato, reperibile sul sito istituzionale dell'ente, nell'apposita sezione "CUG".