

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.

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 dell'ente. 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.

Riportare tabelle che illustrano la situazione del personale con riferimento ai seguenti aspetti:

- *Profili professionali;*
- *Classi di età;*
- *Anzianità di servizio;*
- *Tipologie di rapporto e ricorso agli strumenti di conciliazione vita-lavoro;*
- *Formazione;*
- *Sicurezza e benessere organizzativo.*

Dopo le tabelle è opportuno fornire un breve commento sulla situazione complessiva del personale, alla luce delle informazioni rappresentate.

DIPENDENTE	QUALIFICA	CAT. GIUR	CAT. ECON	TITOLO STUDIO	In serv. nella P.A. dal	Età al 31/12/23	Anz. serv. al 31/12/2023		TEMPO
							ANNI	MESI	
ALBERGANTI LAURA	Ass.sociale	D1	D1	Laurea ass. sociale	13/06/2022	45	1	6	
BARBAGLIA ANGELO	Dirigente			Laurea scienze politiche	20/01/1992	61	31	11	
BONFANTI ERIKA	Istrtt. Amm	C1	C4	Diploma educ.prof.	02/04/1999	52	24	9	t.r. 30/36
BROWN TRACY ANNE	O.S.S.	B3	B5	Dipl.scuola media inf.	01/11/1997	61	26	2	t.r. 30/36
CASTOLDI GIULIA	Ass.sociale	D1	D3	Diploma ass.sociale	01/01/2001	48	23		
CAVESTRI LUISANNA	Ass.sociale	D1	D5	Diploma ass.sociale	01/07/1994	57	29	6	
COLUSSO ELISABETTA (cessata)	Istrutt.dirett.	D1	D1	Laurea magistr.giurisprudenza	16/08/2022	39	0	4	
D'AMICO SARA	Istrutt. Dirett.	D1	D1	Laurea triennale Eco.	01/02/2023	27			
GIACOMUZZI ALESSANDRA	Educ.profess.	C1	C6	Diploma educ.prof.	01/03/1989	59	33	10	
GIOIRA ANTONELLA	Ass.sociale	D1	D3	Laurea ass. sociale	01/06/2002	47	20	7	t.r. 18/36
GRASSO GIADA	Ass.sociale	D1	D1	Laurea ass. sociale	13/06/2022	36	1	6	
LANZA STEFANIA	O.S.S.	B3	B5	Dipl.scuola media inf.	01/11/1997	54	26	2	
LODETTI M.SERENA	Istrutt.dirett.	D1	D5	Diploma ragioneria	06/05/1982	62	41	7	
MANFREDI CHIARA	Ass.sociale	D1	D1	Laurea ass. sociale	28/12/2022	36	1	0	
MICALI MARIA	O.S.S.	B3	B4	Dipl.scuola media inf.	01/11/1997	63	26	2	t.r. 30/36
NICOLINI GABRIELLA	O.S.S.	B3	B5	Dipl.scuola media inf.	01/11/1997	59	26	2	t.r.30/36
PIANA LUCIANA	Ass.sociale	D1	D1	Laurea ass. sociale	01/12/2008	42	16	1	
PULIDO SERENA	Istrtt. Amm.	C1	C1	Dipl. scuola sup.	13/06/2022	27	1	6	
RICCI VALERIA	Ass.sociale	D1	D1	Laurea ass. sociale	01/07/2022	33	2	6	
RODA BALZARINI FRANCA	Ass.sociale	D1	D5	Diploma ass.sociale	01/07/1994	62	29	6	
SAVERI CARLA	O.S.S.	B3	B5	Dipl.scuola media inf.	01/11/1997	62	26	2	

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.

Determinazione della capacità assunzionale

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

LIMITE DI SPESA DEL COSTO DEL PERSONALE ANNO 2024 rapportato al costo del personale 2008

2024				2024
SERVIZIO	STIPENDI	ONERI	IRAP	TOTALE
DIREZIONE	55.779,70	15.099,79	4.741,27	75.620,77
AMMINISTRATIVO	176.238,15	47.742,45	12.595,33	236.575,93
ESCL.SOC.	45.818,51	12.665,02	3.894,57	62.378,09
ANZIANI	163.290,97	45.093,16	13.879,73	222.263,86
MINORI	109.306,86	30.175,42	9.291,08	148.773,37
DISABILI	46.542,69	12.858,42	3.956,13	63.357,24
	596.976,88	163.634,26	48.358,12	808.969,26

CO.CO.CO.		0,00
INCARICHI		0,00
LAV.ASS.DIPENDENTE		12.000,00
BUONI PASTO		15.000,00
FONDO MIGL.EFF. SERV.		24.000,00
FONDO STRAORDINARI		15.228,00
ONERI ED IRAP SU FES E STR.		15.000,00

TOTALE COSTO DEL PERSONALE 2024 RAPPORTATO AL 2008

890.197,26

Anno 2008

SALARI E STIPENDI	ONERI	IRAP	TOTALE
643.294,56	177.952,46	54.680,04	875.927,05
CO.CO.CO			6.099,30
INCARICHI			9.855,84
BUONI PASTO			6.500,00
A.N.F.			8.401,00
FONDO MIGL.EFF. SERV.			21.000,00
FONDO STRAORDINARI			15.228,00
oneri su fes e str.			10.868,00
cavallotti piera			6.768,18
RIMB.PERSON.COMANDATO (da detrarre)			37.064,03
TOTALE COSTO ANNO 2008 che non deve essere superato nell'anno 2024			923.583,34

Differenza tra Anno 2024 e Anno 2008

-33.386,08

Programmazione delle cessazioni dal servizio

Non si prevedono cessazioni dal servizio per quiescenza entro il 31/12/2024.

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.

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.

	FABBISOGNO DI PERSONALE TRIENNIO 2024/2026		
	Istruttore	Funzionario	ANNO
DIRETTORE GENERALE			
AREA FAMIGLIA E MINORI			
AREA DISABILI		1	2024
AREA ANZIANI		1	2024
AREA POVERTA' ED INCLUS.SOCIALE		1	2024
AREA ATTIV.AMM.VE E CONTABILI DI SUPPORTO SERV. FINANZIARIO		1	2024
TOTALI		4	

Gli obiettivi di acquisizione del personale la cui attuazione è prevista nella prima annualità di vigenza del PIAO sono sviluppati dettagliatamente in un'apposita scheda di obiettivo nella sottosezione 2.2 "Performance".

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"*.

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"> - Orientamento al valore pubblico - Stakeholder engagement e comunicazione interna ed esterna - Leadership - Programmazione e controllo - Lavoro agile e altri modelli organizzativi innovativi - Gestione del personale - Management etico
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"> - Atti e procedimenti amministrativi - Appalti - Anticorruzione e trasparenza - Sicurezza sui luoghi di lavoro - Privacy e protezione dei dati personali Non vi rientra la formazione specialistica finalizzata a qualificare il personale di determinati profili professionali. Per esempio: <ul style="list-style-type: none"> - La formazione generale in materia di privacy e protezione dei dati personali rivolta a tutti i dipendenti rientra in questa tipologia; - La formazione specialistica rivolta al rafforzamento delle competenze dell'esperto privacy e GDPR dipendente dell'ente rientra tra la formazione destinata allo sviluppo di competenze specialistiche, di cui al punto successivo.
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.
<i>Soft skills</i>	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"> - Problem solving - Orientamento al risultato - Lavorare in team - Lavoro agile e modelli organizzativi innovativi - Propensione al cambiamento - Flessibilità - Gestione del tempo - Gestione delle informazioni - Capacità comunicativa
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"> - Utilizzo piattaforme di lavoro virtuale - Utilizzo pacchetti di office automation - Capacità di archiviazione digitale - Utilizzo software gestionali - Utilizzo internet, posta elettronica e social media;

Ambito formativo	Descrizione
	- Utilizzo SPID, PagoPA e APP IO per l'erogazione di servizi. Non vi rientra la formazione specialistica rivolta ai profili professionali ICT dell'ente (es. tecnici IT, 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 il budget di ore di formazione da erogare nell'anno, ai sensi dell'art. 54, c. 3 del CCNL 2019 - 2021. 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 10).

Tabella 10.- Programmazione delle attività formative e ore di formazione da erogare nell'anno

Ambito formativo	Tematiche da affrontare	Ore di formazione previste	
		N. ore	% sul totale
Aggiornamento professionale	Riforma "Cartabia" Nuovo codice appalti	80	
Competenze manageriali	Orientamento al valore pubblico	80	
Competenze trasversali	Anticorruzione Privacy Sicurezza sul lavoro	200	
Competenze specialistiche	Formazione PIPPI Organizzazione Area famiglia e minori Contabilità e bilancio	500	
Soft skills			
Competenze digitali	Attivazione piattaforma Syllabus Funzionalità evolute piattaforma URBI	100	
Totale		960	

L'obiettivo di attuazione del programma delle attività formative dell'anno è sviluppato in un'apposita scheda di obiettivo nella sottosezione 2.2 "Performance".

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, si valuta che la situazione sia adeguatamente presidiata, in considerazione del fatto che l'Ente presenta la quasi totalità del personale di genere femminile e che, in ragione di tale circostanza da tempo sono state adottate misure per agevolare la conciliazione del tempo lavoro con le esigenze familiari.

In particolare si richiamano le misure adottate:

- Accoglimento di tutte le richieste pervenute di part time o tempo ridotto
- Massima flessibilità dell'orario di lavoro in entrata ed in uscita
- Predisposizione di un servizio di supervisione di gruppo ed individuale anche in funzione preventiva per facilitare l'emersione di eventuali forme di mobbing o comunque di conflittualità.

Da quanto evidenziato si ritiene adeguato un obiettivo di mantenimento senza ulteriori misure oltre al potenziamento dei percorsi di supervisione già previsti all'interno dell'obiettivo operativo n. 10.