



**Dipartimento per l'innovazione,
l'amministrazione generale, il personale e i servizi**

Alle Organizzazioni Sindacali dell'Area Funzioni centrali

*CISL FP; ANMI ASSOMED SIVEMP FPM; CIDA
FUNZIONI CENTRALI; FLEPAR; UIL PA; DIRSTAT FIALP;
FEMEPA; FP CGIL; UNADIS
(tramite posta elettronica)*

Ai Rappresentanti territoriali delle OO.SS.

*CGIL FP Roma e Lazio, CISL FP Roma Capitale –Rieti,
UIL PA Roma e Lazio, FED.CONFSAL UNSA,
CONFINTESA FP, FLP, USB PI*

(tramite posta elettronica)

Alla Rappresentanza Sindacale Unitaria

(tramite posta elettronica)

06.09

Oggetto: PTFP 2025/2027 - Informativa.

Al fine di adempiere all'informativa di cui all'articolo 4, comma 5, del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al personale dell'Area Funzioni Centrali, triennio 2019-2021, si trasmette il Piano triennale del fabbisogno del personale che verrà adottato, entro il 31 gennaio 2025, all'interno del Piano integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO) del Ministero del lavoro e delle politiche sociali relativo al triennio 2025/2027.

**IL DIRETTORE GENERALE
Grazia STRANO***

***Documento firmato digitalmente secondo le indicazioni sulla dematerializzazione ai sensi e per gli effetti degli articoli 20 e 21 del D.Lgs. 7 marzo 2005 n. 82 "Codice dell'Amministrazione Digitale" e s.m.i.**

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
Direzione Generale per le politiche del personale e
l'innovazione organizzativa.

DIVISIONE II - Relazioni sindacali.
Programmazione, reclutamento, gestione e
sviluppo delle risorse umane.
Via Flavia 6 - 00187 ROMA

dgpersonale@pec.lavoro.gov.it
DGPersoneDiv2@lavoro.gov.it
www.lavoro.gov.it

Firmato digitalmente da
STRANO GRAZIA

C = IT
O = MINISTERO DEL LAVORO E
DELLE POLITICHE SOCIALI



Sezione 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 Sottosezione Struttura organizzativa

Con D.P.C.M. 22 novembre 2023, n. 230, entrato in vigore dal 1° marzo 2024, è stato delineato un nuovo assetto organizzativo del Ministero che ha previsto l'articolazione in Dipartimenti in luogo della precedente struttura organizzata secondo il modello di coordinamento incentrato sul Segretariato generale. Inoltre, il citato DPCM ha previsto la soppressione dell'Agenzia nazionale delle politiche attive del lavoro (ANPAL) e l'attribuzione delle relative funzioni al Ministero.

Pertanto, l'articolazione organizzativa del Dicastero, di cui al citato DPCM, prevede 3 Dipartimenti e 11 Direzioni generali come indicati nella tabella esplicativa che segue:

Dipartimento per le politiche sociali, terzo settore e migratorie	Direzione generale per lo sviluppo sociale e gli aiuti alle povertà
	Direzione generale per le politiche migratorie e per l'inserimento sociale e lavorativo dei migranti
	Direzione generale per le politiche del terzo settore e della responsabilità sociale delle imprese
Dipartimento per le politiche del lavoro, previdenziali, assicurative e per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro	Direzione generale dei rapporti di lavoro e delle relazioni industriali
	Direzione generale delle politiche attive del lavoro, dei servizi per il lavoro e degli incentivi all'occupazione
	Direzione generale degli ammortizzatori sociali
	Direzione generale per le politiche previdenziali
	Direzione generale per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro e per le politiche assicurative
Dipartimento per l'innovazione, l'amministrazione generale, il personale e i servizi	Direzione generale per le politiche del personale e dei servizi generali
	Direzione generale per le risorse finanziarie, la razionalizzazione della gestione degli immobili, degli acquisti e della logistica
	Direzione generale per l'innovazione digitale, la statistica e la ricerca

Alle dirette dipendenze dei Capi Dipartimento sono previsti uffici di staff di livello dirigenziale non generale, come di seguito rappresentato

Dipartimento per le politiche sociali, terzo settore e migratorie	3 Uffici di staff
Dipartimento per le politiche del lavoro, previdenziali, assicurative e per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro	3 Uffici di staff
Dipartimento per l'innovazione, l'amministrazione generale, il personale e i servizi	5 Uffici di staff

Le direzioni generali a loro volta si articolano in strutture dirigenziali non generali, denominate "Divisioni" (per un totale di 49 Divisioni).

A queste strutture si affiancano:

1. Gli uffici di diretta Collaborazione;
2. L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

Inoltre, ai sensi dell'articolo 30, comma 5 del richiamato DPCM n. 230/2023, nell'ambito del *Dipartimento per l'innovazione, l'amministrazione generale, il personale e i servizi* opera l'Unità di missione per il coordinamento delle attività di gestione degli interventi previsti nel PNRR, istituita con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, in data 11 ottobre 2021. L'Unità di missione è articolata in tre uffici dirigenziali non generali.

Da ultimo, in attuazione dell'articolo 7, comma 2 del d.l. n. 19/2024, convertito con modificazioni dalla legge n. 56/2024, con D.P.C.M. del 21 giugno 2024, presso il *Dipartimento per l'innovazione, l'amministrazione generale, il personale e i servizi* è istituita una Struttura di supporto posta alle dirette dipendenze del Commissario straordinario nominato al fine di assicurare il conseguimento degli obiettivi della Missione 5, Componente 2, Investimento 2.2 del PNRR relativa al superamento degli insediamenti abusivi per combattere lo sfruttamento dei lavoratori in agricoltura.

3.1.1 Organigramma

Si riporta di seguito l'organigramma del Dicastero.

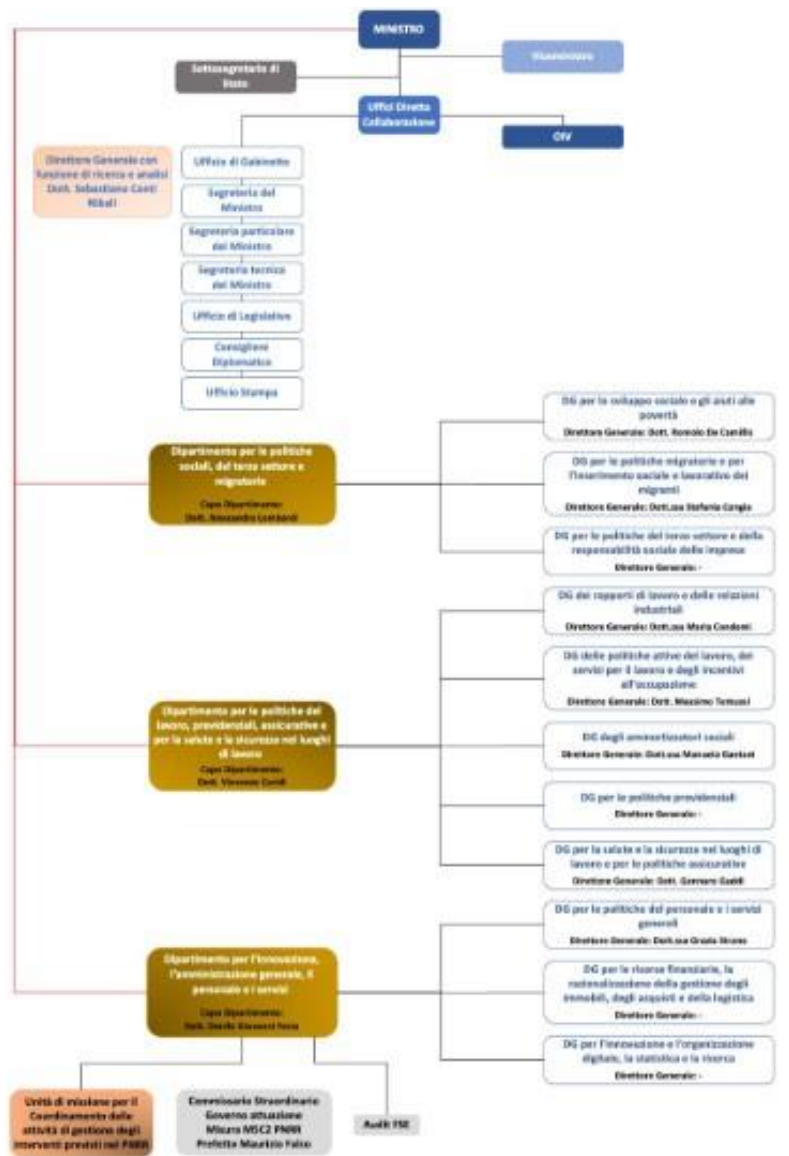


Figura 15 Organigramma dell'Amministrazione

3.1.2 Livelli di responsabilità organizzativa, n. di fasce per la gradazione delle posizioni dirigenziali e simili e modello di rappresentazione dei profili di ruolo come definiti dalle linee guida di cui all'articolo 6-ter comma 1, del D.Lgs. nr. 165 del 30 marzo 2021

In occasione della redazione del CCNI del 4 agosto del 2009, il Dicastero ha definito una suddivisione dei livelli di responsabilità organizzativa strutturata in tre aree per gli impiegati (Area Terza, Area Seconda, Area Prima) e due fasce distinte per i Direttori Generali e i Dirigenti.

All'esito della adozione del decreto ministeriale di individuazione degli uffici di livello dirigenziale non generale nell'ambito delle strutture previste dal D.P.C.M. 230/2023, si procederà alla graduazione delle nuove posizioni dirigenziali di II Fascia.

Quanto alla consistenza teorica, ad oggi il DM n. 48 del 16 marzo 2022 rappresenta l'ultima ripartizione della dotazione organica di cui al DPCM n. 140/2021 nell'ambito delle precedenti unità organizzative, come illustrato nella tabella che segue.

RIPARTIZIONE DEL CONTINGENTE DI ORGANICO (DM 16 marzo 2022, n. 48)						
UFFICI	DIRIGENT I I FASCIA	DIRIGENT I II FASCIA	AREA III	AREA II	AREA I	TOTALE CONTINGENTE
GABINETTO E UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE ALL'OPERA DEL MINISTRO	0	6	30	36	0	72
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (OIV)	0	0	6	3	1	10
SEGRETERIATO GENERALE	1	5	56	15	1	78
DIREZIONE GENERALE PER LE POLITICHE DEL PERSONALE E L'INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA	1	4	53	56	4	118
DIREZIONE GENERALE DELL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA, DELLE RISORSE STRUMENTALI E DELLA COMUNICAZIONE	1	4	53	61	6	125
DIREZIONE GENERALE DEI RAPPORTI DI LAVORO E DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI	1	5	82	37	3	128
DIREZIONE GENERALE PER LA SALUTE E LA SICUREZZA NEI LUOGHI DI LAVORO	1	3	34	34	1	73
DIREZIONE GENERALE DELLE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO	1	4	75	19	1	100
DIREZIONE GENERALE DEGLI AMMORTIZZATORI SOCIALI	1	4	49	38	1	93
DIREZIONE GENERALE PER LE POLITICHE PREVIDENZIALI E ASSICURATIVE	1	5	82	41	1	130
DIREZIONE GENERALE PER LA LOTTA ALLA POVERTA' E PER LA PROGRAMMAZIONE SOCIALE	1	5	85	35	1	127
DIREZIONE GENERALE DELL'IMMIGRAZIONE E DELLE POLITICHE DI INTEGRAZIONE	1	3	34	31	1	70
DIREZIONE GENERALE DEL TERZO SETTORE E DELLA RESPONSABILITA' SOCIALE DELLE IMPRESE	1	3	31	36	1	72
INCARICO DA CONFERIRE EX ART. 19, COMMA 10, D.LGS. N. 165/2011	1	0	0	0	0	1
TOTALE	12	51	670	442	22	1.197

(*) Oltre a tale contingente vanno considerate anche ulteriori 9 unità ai sensi dell'art. 3, comma 7, del d.lgs. n. 479/1994 e dell'art. 21, comma 5, del d.l. n. 201/2011, così ripartite:
 - n. 5 dirigenti di I fascia componenti del Collegio dei Sindaci dell'INPS;
 - n. 4 dirigenti di I fascia componenti del Collegio dei Sindaci dell'INAIL.

Tabella 1 Consistenza teorica di organico per ciascuna struttura ministeriale suddivisa per area professionale

Quanto all'effettiva consistenza numerica, all'esito dell'adozione del provvedimento di individuazione degli uffici dirigenziali di livello non generale, si procederà ad una nuova allocazione delle risorse umane, per procedere alla determinazione delle dimensioni organizzative di ciascuna struttura ministeriale.

Le seguenti tabelle, illustrano l'attuale struttura organizzativa di livello generale, nonché la relativa consistenza del personale assegnato.

DIPARTIMENTI	DG	STRUTTURE	NOTE
Uffici di diretta collaborazione	1	Gabinetto e Uffici di diretta collaborazione all'opera del Ministro	1 dg con incarico di studio
		OIV - Organismo indipendente di valutazione	
Dipartimento per le politiche sociali, terzo settore e migratorie	3	Uffici di <i>staff</i> Dipartimento politiche sociali	2 DG e non conferito incarico a DG Tero settore
		DG per lo sviluppo sociale e gli aiuti alle povertà	
		DG per le politiche migratorie e per l'inserimento sicale e lavorativo dei migranti	
Dipartimento per le politiche del lavoro, previdenziali, assicurative e per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	5	DG del terzo settore e della responsabilità sociale delle imprese	4 DG e non conferito incarico a DG politiche previdenziali
		Uffici di staff Dipartimento politiche del lavoro	
		DG dei rapporti di lavoro e delle relazioni industriali	
		DG delle politiche attive del lavoro, dei servizi per il lavoro e degli incentivi all'occupazione	
		DG degli ammortizzatori sociali	
		DG per le politiche previdenziali	
Dipartimento per l'innovazione, l'amministrazione generale, il personale e i servizi	5	DG per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro e per le politiche assicurative	2 DG e non conferiti incarichi a DG Bilancio, a DG Innovazione e a DG struttura commissariale
		Ufficio di <i>staff</i> Dipartimento innovazione	
		DG per le politiche del personale e i servizi generali	
		DG per le risorse finanziarie, la razionalizzazione della gestione degli immobili, degli acquisti e della logistica	
		DG per l'innovazione e l'organizzazione digitale, la statistica e la ricerca	
		Struttura di missione PNRR	
Struttura supporto superamento insediamenti abusivi			

Tabella 2 – Consistenza effettiva Dirigenti di prima fascia

DIPARTIMENTI	CDR	STRUTTURE	N. UNITÀ	NOTE
	1	Gabinetto e Uffici di diretta collaborazione all'opera del Ministro	2	di cui: n. 1 co. 5 bis
		OIV - Organismo indipendente di valutazione		
Dipartimento per le politiche del lavoro, previdenziali, assicurative e per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro	18	Ufficio di <i>staff</i> Dipartimento politiche lavoro		
		DG dei rapporti di lavoro e delle relazioni industriali	5	
		DG delle politiche attive del lavoro	4	di cui: n. 2 co. 6
		Ex ANPAL	3	di cui: n. 1 co. 6
		DG degli ammortizzatori sociali	3	
		DG per le politiche previdenziali e delle politiche assicurative	4	di cui n. 1 co. 5 bis
Dipartimento per le politiche sociali, terzo settore e migratorie	19	DG per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro	2	di cui: n. 1 co. 6
		Ufficio di <i>staff</i> Dipartimento politiche sociali		
		DG per lo a lotta alla povertà e per la programmazione sociale	5	
		DG del terzo settore e della responsabilità sociale delle imprese	3	
Dipartimento per l'innovazione, l'amministrazione generale, il personale e i servizi	20	DG dell'immigrazione e delle politiche di integrazione	3	
		Ufficio di <i>staff</i> Dipartimento innovazione		
		Ex Segretariato Generale	3	
		Unità di missione per il coordinamento delle attività di gestione degli interventi previsti nel PNRR	2	di cui: n. 2 co. 6
		Struttura supporto superamento insediamenti abusivi	2	di cui: n. 1 co. 5 bis e n. 1 co. 6
		DG per le politiche del personale e l'innovazione organizzativa + Segr. NATO-UE	7	di cui 5 neo assunti. In attesa di incarico
DG dell'Innovazione tecnologica, delle risorse strumentali e della comunicazione	4	di cui: n. 1 co. 5 bis e n. 1 co. 6		

Tabella 3 – Consistenza effettiva Dirigenti di seconda fascia

DIPARTIMENTI	CDR	STRUTTURE	AREA FUNZIONARI	AREA ASSISTENTI	AREA OPERATORI	TOTALE
	1	Gabinetto e Uffici di diretta collaborazione all'opera del Ministro	36	36		72
		OIV - Organismo indipendente di valutazione	4			4
Dipartimento per le politiche del lavoro, previdenziali, assicurative e per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro	18	Ufficio di <i>staff</i> Dipartimento politiche lavoro	5	4		9
		DG dei rapporti di lavoro e delle relazioni industriali	48	13	2	63
		DG delle politiche attive del lavoro	37	7		44
		Ex ANPAL	56	22		78
		DG degli ammortizzatori sociali	36	19		55
		DG per le politiche previdenziali e assicurative	42	9		51
Dipartimento per le politiche sociali, terzo settore e migratorie	19	DG per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro	21	6		27
		Ufficio di <i>staff</i> Dipartimento politiche sociali	1	1		2
		DG per la lotta alla povertà e per la programmazione sociale	48	13		61
		DG del terzo settore e della responsabilità sociale delle imprese	28	11	1	40
Dipartimento per l'innovazione, l'amministrazione generale, il personale e i servizi	20	DG dell'immigrazione e delle politiche di integrazione	18	14		32
		Ufficio di <i>staff</i> Dipartimento innovazione	1	2		3
		ex Segretariato Generale	20	10		30
		Unità di missione per il coordinamento delle attività di gestione degli interventi previsti nel PNRR	21			21
		Struttura supporto superamento insediamenti abusivi	5	1		6
		DG per le politiche del personale e l'innovazione organizzativa + Segr. NATO-UE	55	41	3	99
DG dell'Innovazione tecnologica, delle risorse strumentali e della comunicazione	38	59	1	98		

Tabella 4 – Consistenza effettiva personale delle aree

3.1.3 Ampiezza media dell'unità organizzativa in termini di numero di dipendenti in servizio

Come pocanzi detto, la determinazione dell'ampiezza media delle nuove unità organizzative, basata sul confronto tra la dotazione teorica e quella effettiva (numero di dipendenti per area professionale assegnate a ciascuna struttura organizzativa), si potrà definire solo all'esito dell'adozione del provvedimento di individuazione degli uffici dirigenziali di livello non generale, a cui seguirà la riassegnazione del personale di ruolo del Ministero.

3.1.4 Contenuti funzionali dell'organizzazione

L'assetto organizzativo rappresentato sarà oggetto, nel corso del 2025, di una attenta verifica sia per ottimizzare la funzionalità ed efficienza delle nuove strutture ministeriali e assicurarne la coerenza agli obiettivi di valore pubblico identificati, sia per colmare gli eventuali gap che si determineranno tra la dotazione organica individuata dal DPCM n. 230/2023, pari a 1.377 posti di ruolo e il personale effettivamente in servizio che verrà allocato tra le varie strutture dell'amministrazione all'esito dell'adozione del provvedimento di individuazione degli uffici dirigenziali di livello non generale. Tutto ciò in coerenza con il nuovo ordinamento professionale adottato con il C.C.I. del 22 febbraio 2024, che andrà definito in coerenza con le indicazioni del nuovo CCNI e a seguito di una analisi dei fabbisogni in termini di profili e competenze professionali.

3.2 Sottosezione Organizzazione del lavoro agile

3.2.1 Livello di attuazione e sviluppo del Lavoro Agile

Il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, in attuazione delle disposizioni in tema di promozione e conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche ha introdotto, fin dal 2019, il lavoro agile su base volontaria per i propri dipendenti. Infatti, in linea con la trasformazione del modello organizzativo e gestionale del lavoro, già avviata a partire dai primi mesi del 2020 è sentita l'esigenza di favorire una modalità flessibile di svolgimento del rapporto di lavoro con lo scopo sia di promuovere e facilitare la conciliazione dei tempi di vita e lavoro che per migliorare l'efficienza e l'efficacia delle attività svolte dal lavoratore, nel rispetto di principi cardine del lavoro agile, quali flessibilità, autonomia, responsabilità e collaborazione.

Dopo una breve sperimentazione nei primi due mesi del 2020, per effetto della crisi pandemica, il Ministero ha fatto ricorso massicciamente al lavoro agile, garantendo a tutti i dipendenti il lavoro in sicurezza, grazie anche alla piattaforma tecnologica già disponibile nelle prime settimane dell'emergenza Covid-19.

La strategia adottata, già rappresentata in occasione della presentazione del POLA 2021-2023, si basa su:

- Investimento sulle persone e sulla cultura, in termini di formazione e sensibilizzazione;
- Completamento della trasformazione digitale;
- Misure organizzative per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- Mappatura delle attività che (non) si possono svolgere in modalità agile;
- Monitoraggio costante in grado di consentire la valutazione dell'impatto e del valore che il lavoro agile crea per l'organizzazione, per i lavoratori, per l'ambiente esterno.

Tale strategia, inoltre, mira a migliorare lo stato di salute delle risorse organizzative, finanziarie e digitali dell'amministrazione, attraverso obiettivi di performance organizzativa che sono ancora necessari per completare il percorso di effettiva attivazione delle condizioni abilitanti. Nel corso del 2024 tale percorso si arricchirà anche di due figure professionali individuate nel periodo dicembre 2024/gennaio 2025 – *mobility manager* e *disability manager* – che, coadiuvati dal medico competente e dal Responsabile della sicurezza definiranno modelli organizzativi flessibili per venire incontro a situazioni soggettive dei dipendenti (lontananza tra il luogo di residenza e la sede di lavoro; genitorialità; fragilità e disabilità). A supporto della gestione del nuovo regolamento del lavoro a distanza – entrato in vigore il 20 gennaio 2025 – è stata realizzata, all'interno del sistema HCM anche una piattaforma telematica per la gestione di tutto il processo di lavoro agile, dall'istanza di partecipazione al monitoraggio delle attività.

La strategia del lavoro agile è supportata da **survey periodiche sul tema del lavoro agile** che il Ministero realizza periodicamente **nei confronti di tutto il Personale** e che rilevano un elevato livello di soddisfazione a svolgere l'attività lavorativa in maniera agile con adesione all'Accordo individuale di lavoro agile. Attraverso l'ultima survey del gennaio 2024 sono emersi gli elementi fondamentali di seguito indicati:



Figura 16 Principali elementi emersi dall'ultima survey sul lavoro agile (gennaio 2024)

Oltre a tale monitoraggio qualitativo, il Ministero condurrà a partire dal 2025 un **monitoraggio periodico dei dati quantitativi** relativi a lavoro agile e telelavoro, per godere di una vista sempre aggiornata sull'effettivo ricorso a queste modalità di lavoro grazie a una **dashboard** dedicata. All'interno della dashboard sarà possibile ricavare il numero di giornate di lavoro da remoto per Direzione, Divisione e area professionale.

3.2.2 Condizioni abilitanti del lavoro agile

- **Misure organizzative**

Dopo una serie di interventi organizzativi emanati nel corso della crisi epidemiologica, è stata adottata una revisione della regolamentazione interna che sancisce il rientro nel regime ordinario di accesso al lavoro agile come una modalità organizzativa di espletamento della prestazione lavorativa dei dipendenti del ministero. Alla luce del quadro normativo attualmente vigente e di quanto prescritto dal CCNL Funzioni Centrali 2019-2021, sottoscritto in data 9 maggio 2022, con Decreto del Direttore Generale per le Politiche del personale e l'innovazione organizzativa n. 4 del 10 gennaio 2025, il Ministero ha adottato il Regolamento sul lavoro a distanza, che individua le linee guida e le nuove misure organizzative a decorrere dal 20 gennaio 2025 e contiene le disposizioni operative alle quali fare riferimento per la sottoscrizione dell'accordo individuale e per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile o di telelavoro domiciliare.

Secondo tale regolamentazione può accedere al lavoro agile tutto il personale dipendente, dirigenziale e non dirigenziale, ad eccezione: a) del personale neo-assunto, nei primi 60 giorni decorrenti dalla data di sottoscrizione del contratto di assunzione; b) del personale assegnato agli Uffici di diretta collaborazione, all'Ufficio del consegnatario ad eccezione del personale che svolge attività che prevedono l'utilizzo di sistemi tecnologici utilizzabili da remoto, al centro servizi informatici, o addetto a servizi di portineria e di custodia, al servizio automobilistico, o ad attività svolte in turno. Nonostante tali esclusioni il personale in lavoro agile si attesta intorno all'80% del totale dei dipendenti in servizio presso il Ministero.

Il dipendente ammesso al lavoro agile potrà svolgere la prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro fino ad un massimo di 8 giorni al mese, non frazionabili ad ore, secondo un calendario da concordare almeno mensilmente con il dirigente.

Sono previste tutele per la genitorialità e la disabilità, nel senso di maggiori giornate di lavoro agile per i lavoratori in tali condizioni, ovvero di fruizione cumulativa, in particolari condizioni, anche temporanee, del lavoratore. La presenza in ufficio è assicurata di norma per tre giorni a settimana e la compresenza per i componenti di un medesimo team con cadenza periodica. Nell'arco della giornata di lavoro agile, il

dipendente dovrà garantire la contattabilità mediante gli strumenti forniti dall'Amministrazione durante il normale orario di lavoro. L'articolazione del lavoro in modalità agile è disciplinata dall'accordo individuale sottoscritto dal dipendente e dal dirigente.

Il dipendente ammesso al lavoro agile rappresenta una importante leva per il cambiamento e l'innovazione organizzativa. Per fare ciò deve essere supportato da fattori abilitanti in grado di contribuire a creare valore pubblico.

Tutto il processo di revisione delle misure organizzative, che sarà una costante del lavoro agile, continuerà nel corso del 2025 anche con la programmazione di interventi di benessere organizzativo, con survey periodiche, azioni specifiche e il coinvolgimento di tutti i **soggetti** impegnati a vario titolo, illustrati nel grafico sotto riportato in un'ottica di continuo confronto finalizzato al miglioramento dei livelli di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa:



Figura 17 Soggetti coinvolti nell'organizzazione del lavoro agile

Salute organizzativa

Per la valutazione di tale fattore, l'amministrazione, attraverso la Direzione Generale delle politiche del personale e dei servizi generali garantisce:

OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET		
		2025	2026	2027
Adozione del regolamento	% di attuazione e eventuale aggiornamento	100	100	100
Attività smartizzabili	% delle attività smartizzabili/ totale delle attività digitalizzate	100	100	100
Help desk dedicato al lavoro agile	Nr richieste evase in 36 ore lavorative/ totale delle richieste	80	90	95
Programmazione per obiettivi	Grado di programmazione delle attività per obiettivi	100	100	100

Cura delle dinamiche relazionali	Grado di utilizzo degli strumenti di <i>collaboration</i>	60	70	80
----------------------------------	---	----	----	----

- **Requisiti tecnologici:**

La quasi totalità dei dipendenti ha dichiarato di aver ricevuto dall'Amministrazione gli strumenti necessari allo svolgimento del lavoro in modalità agile, ciò rappresenta un fattore abilitante chiave soprattutto se accompagnato al processo di digitalizzazione avviato dal Dicastero che prevede nel prossimo triennio l'implementazione di interventi volti ad ottimizzare e programmare in modo più efficiente i servizi infrastrutturali, soprattutto in ottica "Cloud", che incentiveranno e faciliteranno la modalità di lavoro agile.

Fin dalla presentazione del POLA si è deciso di investire su misure organizzative, piattaforme tecnologiche, competenze professionali e percorsi formativi, nonché su un monitoraggio costante sull'attuazione del lavoro agile, che fornisce risposte sul suo andamento, sulla percezione dei dipendenti, ivi compresi i dirigenti.

Diversi sono stati gli strumenti utilizzati per implementare il lavoro agile, tra cui la remotizzazione del sistema informatico – digitale nonché la fornitura di apposita strumentazione tecnica necessaria per la collaborazione a distanza che ha garantito l'efficienza delle comunicazioni con i responsabili, tra i colleghi e con gli utenti mediante avanzati strumenti telefonici e telematici, ed una struttura informatica di supporto alle varie esigenze di intervento sulla dotazione fornita. Tutto ciò ha consentito la digitalizzazione della grande maggioranza delle attività dell'Amministrazione coinvolgendo circa il 90% dei lavoratori.

Questo nella consapevolezza che il lavoro a distanza deve essere associato al potenziamento delle piattaforme tecnologiche abilitanti, intese sia come dotazioni infrastrutturali che come applicativi software, ma anche da un processo di digitalizzazione costante che favorisca altresì l'innovazione organizzativa con miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa

Oltre alle condizioni organizzative, il lavoro agile richiede importanti investimenti in dotazioni tecnologiche che il Ministero ha adottato fin dal 2019.

Infatti, da tempo, il Ministero del lavoro ha scelto di intraprendere la strada della digitalizzazione graduale dei propri processi di lavoro, aventi come target di riferimento sia i cittadini (e le imprese) che le strutture interne. Il percorso è stato accompagnato da iniziative formative che, in ragione dei contenuti, hanno investito la totalità o specifiche figure professionali e da documentazione di supporto messa a disposizione sulla rete Intranet, accessibile anche da remoto.

I fattori abilitanti sono stati: la remotizzazione dell'infrastruttura; la messa a disposizione di strumenti di *collaboration*; una struttura dedicata di supporto (help desk); la digitalizzazione di ca. l'80% delle procedure; la consegna ai dipendenti della strumentazione tecnologica composta da pc portatile e router per connessione internet nonché possibilità di accedere all'intranet ministeriale e a tutte le applicazioni in uso tramite *virtual desktop*.

Questo nella consapevolezza che il lavoro a distanza deve essere associato al potenziamento delle piattaforme tecnologiche abilitanti, intese sia come dotazioni infrastrutturali che come applicativi software, ma anche da un processo di digitalizzazione costante che favorisca altresì l'innovazione organizzativa.

L'infrastruttura tecnologica nel suo complesso consente ai dipendenti di accedere ai dati e utilizzare gli applicativi da qualunque postazione di lavoro, anche se dislocata in una sede diversa da quella abituale. Essa si basa su una serie di componenti, già a disposizione prima della pandemia, quali la profilazione degli utenti, la tracciatura degli accessi al sistema e agli applicativi, la disponibilità di documenti in formato

digitale, grazie al protocollo informatico e al sistema di gestione documentale, e la consultazione di banche dati.

Oltre a queste componenti, necessarie per consentire di lavorare in modalità *smart* ma sempre all'interno dell'amministrazione, il Ministero ha dotato la piattaforma, già nel corso del 2019, delle componenti tecnologiche che consentono di accedere al sistema informatico in uso anche da remoto, adottando ogni misura atta a garantire la sicurezza e la protezione di informazioni sensibili dell'amministrazione, nonché un'ulteriore serie di componenti tecnologiche abilitanti all'avvio e alla conduzione a regime dello *smart working*, attraverso accessi sicuri e tracciatura dell'attività dei dipendenti svolta al di fuori degli uffici anche in termini temporali. Più nello specifico, oltre a PC portatili per tutti i dipendenti e spazi cloud dove condividere i documenti, esse sono:

- il sistema di Human Capital Management che, oltre ad avere una anagrafica unica sia del personale che dell'organizzazione, consente al dipendente di accedere ad una propria scheda personale attraverso la quale richiedere le assenze a qualunque titolo e registrare tutte le informazioni che lo riguardano nel rapporto con l'amministrazione, ivi compresa la giornata di lavoro a distanza;
- la virtualizzazione delle postazioni di lavoro, che consente l'accessibilità al desktop direttamente dal data center, in ogni luogo e da qualunque postazione;
- l'accesso da remoto del sistema di protocollo informatico e il completamento della gestione documentale;
- la disponibilità di accedere alla Intranet e a tutti i servizi erogati per il tramite anche da remoto;
- il sistema Teams che consente, oltre a telefonare, di riunire le persone in modo da portare a termine le attività in programma o collaborare con i membri del team in un progetto, mettendo a disposizione community, eventi, chat, canali, riunioni, spazio di archiviazione, attività e calendari in un'unica posizione, in modo da poterti connettere e gestire facilmente l'accesso alle informazioni.
- Il sistema di posta elettronica certificata, pienamente integrata con il protocollo informatico

Il cuore della piattaforma è costituito dalle c.d. "**scrivanie virtuali**" – VDI Virtual Desktop Infrastructural - configurate su strumenti (PC e connessione) messi a disposizione dall'amministrazione.

Questa piattaforma è costantemente rafforzata e aggiornata, con interventi che mirano alla sicurezza del sistema e che consentono anche la prestazione c.d. "ibrida", che alterna momenti in presenza e momenti da remoto. Ciò attraverso l'implementazione del WIFI in tutte le sedi; l'acquisizione di componenti tecnologiche sempre più performanti.

Questi interventi, accelerati nel corso della pandemia, hanno comunque fatto parte della strategia di transizione dal digitale adottata dall'amministrazione e culminata nel Piano di Innovazione digitale predisposto fin dal 2021 e aggiornato annualmente.

In sintesi, occorre dire che tra le funzionalità principali della piattaforma vi sono quelle di consentire la gestione delle attività, l'organizzazione del lavoro, una migliore *work-life balance* e mobilità sostenibile, la programmazione di nuovi orari di lavoro, il coinvolgimento continuo del personale, il monitoraggio continuo anche attraverso l'utilizzo di indicatori di performance.

- *Rivisitazione degli spazi – Scrivanie smartizzabili*

Il Ministero ha programmato per il 2025 un intervento volto alla **rivisitazione degli spazi di lavoro** con l'obiettivo di renderli funzionali ed efficienti per la modalità di lavoro agile, in continuità con il percorso di inaugurato nel 2017 con l'implementazione del sistema TOTEM per la gestione degli spazi.

In particolare, nel 2025 l'Amministrazione intende avviare il progetto sulla "*smartizzazione*" delle scrivanie, al fine di garantire **flessibilità** allo **spazio di lavoro**, **indipendentemente della destinazione delle sale**, e anche in ottica di **ottimizzazione dei costi**.

- *Salute digitale*

In questo ambito viene monitorata la disponibilità di accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione della prestazione lavorativa, di funzioni applicative di "conservazione" dei dati del proprio lavoro per i dipendenti che lavorino dall'esterno, di applicativi software che consentano il lavoro da remoto

OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET		
		2025	2026	2027
Fornitura di PC portatili al personale in lavoro agile	% di PC forniti agli uffici per il lavoro agile rispetto ai lavoratori agili	100	100	100
Fornitura di strumentazioni digitali	% di lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati rispetto al numero di lavoratori agili	100	100	100
Intranet	Grado di accessibilità alla rete intranet ai lavoratori agili	100	100	100
Sistemi di collaborazione	Grado di fruibilità d sistemi digitali di condivisione e collaborazione per i lavoratori agili	100	100	100
Accessibilità sicura ai dati e agli applicativi da qualunque postazione remota	Rapporto tra incidenti di sicurezza e accesso ai sistemi	0	0	0
Firma digitale	% di lavoratori agili dotati di firma digitale rispetto al numero di personale ammesso al lavoro agile	8%	50%	70%
Digitalizzazione dei processi				
Digitalizzazione dei servizi al pubblico	% di servizi al pubblico digitalizzati	80	90	95
Banche dati consultabili da remoto	% di banche dati consultabili da remoto rispetto alle banche dati digitali	100	100	100

- *Salute economico-finanziaria*

In questo ambito l'amministrazione effettuerà una valutazione dei costi e degli investimenti, oltre che delle relative fonti di copertura economica e finanziaria, derivanti dai primi tre punti (es. per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali, per investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile, per investimenti in digitalizzazione di procedure amministrative e di processi, di modalità di erogazione dei servizi) e delle relative risorse iscritte in bilancio.

OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET		
		2025	2026	2027
Investimenti per la digitalizzazione	% incrementale di costi sostenuti rispetto all'anno precedente per la digitalizzazione dei processi	20	30	35
Corsi di formazione in materia di lavoro agile e implementazione delle competenze digitali per i dipendenti	% incrementale dei costi per la formazione	40	45	50
Investimenti in ICT	% incrementale dei costi sostenuti per l'infrastruttura hardware a supporto del lavoro digitale	5	10	10

Sistemi di collaborazione	Grado di fruibilità di sistemi digitali di condivisione e collaborazione per i lavoratori agili	100	100	100
---------------------------	---	-----	-----	-----

- **Percorsi formativi**

Per migliorare costantemente la performance e l'efficienza dei dipendenti che lavorano in modalità agile, il Ministero mette a disposizione e promuove diversi percorsi formativi orientati al coinvolgimento di tutto il personale, incluso i dirigenti. Tutti i percorsi formativi promossi in questo ambito si pongono nel quadro delle "competenze per le transizione digitale delle amministrazioni pubbliche" così come definite nella Direttiva del Ministero della Pubblica Amministrazione ("Direttiva Zangrillo") con oggetto la "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione" del 14 gennaio 2025, con particolare riferimento alla formazione sul lavoro agile.

Tali percorsi sono a disposizione in primis sulla Piattaforma "**Syllabus** – competenze digitali" del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, alla quale il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha formalmente aderito in data 03.02.2022 e sulla quale si è registrato nel corso del 2024 un incremento delle registrazioni dei dipendenti del **+50%**.

In particolare va annoverata l'iniziativa formativa relativa alla sicurezza informatica, che mira a diffonderne la cultura attraverso percorsi di apprendimento educativi e stimolanti che si rivolgono a tutti coloro che non ricoprono ruoli specialistici in ambito di *cyber security*. Oltre ai corsi proposti da Syllabus, l'Amministrazione mette a disposizione dei propri dipendenti i corsi offerti dalla piattaforma specializzata **CyberGuru**, dedicati specificatamente al tema della sicurezza informatica. Nell'ultimo triennio, i dipendenti del Ministero hanno svolto complessivamente più di **2200 ore** di formazione sulla piattaforma.

Inoltre, l'Amministrazione ha avviato nel 2024 **corsi dedicati alla modalità di lavoro ibrida**, ai quali ha già partecipato circa un terzo della popolazione aziendale e che si prevede di estendere a tutti i dipendenti nel corso del 2025. Il percorso formativo tratta, a titolo esemplificativo:

- Gestione del tempo nel contesto del lavoro da remoto;
- Lavoro in team ibridi;
- Monitoraggio del lavoro nel contesto del lavoro da remoto;
- Utilizzo dei principali software di collaborazione in cloud.

Per la valutazione della formazione e della salute lavorativa in riferimento al lavoro agile, l'Amministrazione monitora sia le competenze direzionali, in termini di capacità di programmazione, coordinamento, attitudine all'innovazione organizzativa e digitale, sia le competenze professionali, in termini di competenze organizzative, digitali e comportamentali e di fabbisogni formativi, in stretto collegamento con il piano generale della formazione.

OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET		
		2025	2026	2027
Competenze direzionali	% di dirigenti che partecipano a corsi di formazione sul lavoro agile	100	100	100
Programmazione per obiettivi	% di dirigenti che gestiscono il lavoro agile per obiettivi	100	100	100
Competenze organizzative	<ul style="list-style-type: none"> • % di lavoratori che 	100	100	100

	partecipano a corsi di formazione sul lavoro agile <ul style="list-style-type: none"> • % di lavoratori in modalità agile cui vengono assegnati compiti per obiettivi 	100	100	100
Competenze digitali	<ul style="list-style-type: none"> • % di lavoratori che partecipano a corsi di formazione sulle competenze digitali 	100	100	100
	<ul style="list-style-type: none"> • % di processi digitali cui è possibile tracciare l'accesso del lavoratore agile 	100	100	100

3.2.3 Obiettivo di lavoro agile

- **Obiettivi interni all'Amministrazione e contributi al miglioramento della performance**

Gli obiettivi del lavoro agile che il Ministero intende perseguire nel prossimo triennio si concentreranno: sull'evoluzione costante della policy interna anche a seguito delle risultanze emerse dai processi di monitoraggio, anche in ragione delle indicazioni del nuovo CCNL; sullo sviluppo continuo delle condizioni abilitanti, primo fra tutti la digitalizzazione intesa come adeguamento costante dell'Amministrazione ai nuovi modelli organizzativi, sulla formazione del personale; sulla sperimentazione di nuovi modelli organizzativi, soprattutto per alcune categorie di dipendenti; sulla valutazione dell'impatto interno, in termini di produttività, e dell'impatto esterno, in termini di creazione del valore pubblico.

In particolare, si intendono perseguire i seguenti obiettivi:

a) promuovere le condizioni organizzative più idonee a favorire la cultura del lavoro per obiettivi e risultati con incremento della produttività anche attraverso l'erogazione di specifici percorsi formativi rivolti al personale dipendente e dirigente;

b) realizzare economie di gestione attraverso azioni volte all'adeguamento e razionalizzazione delle modalità di lavoro posta l'implementazione tecnologica ed informatico-digitale, anche attraverso la sopracitata iniziativa delle "scrivanie smartizzabili";

c) potenziare le misure di conciliazione vita-lavoro in un'ottica di maggiore benessere organizzativo dei dipendenti, rafforzando altresì la mobilità sostenibile con diminuzione degli spostamenti casa-lavoro-

lavoro-casa al fine di promuovere una cultura ambientale;

d) incoraggiare e diffondere una nuova visione dell'organizzazione del lavoro basata sull'autonomia lavorativa, sulla motivazione dei lavoratori, sulla responsabilità e flessibilità, oltre che sulla fiducia e la capacità di gestire il tempo al fine del raggiungimento degli obiettivi specifici dell'attività lavorativa, favorendo al contempo la reingegnerizzazione e l'informatizzazione dei processi;

Pertanto, verranno intraprese iniziative che integrano costantemente le direttive in materia di organizzazione del lavoro agile, anche introducendo elementi di semplificazione; rafforzamento delle competenze digitali; la valutazione dell'impatto interno, attraverso le survey periodiche, anche in tema di benessere organizzativo e mobilità, avvalendosi altresì delle due figure in corso di individuazione (*mobility manager* e *disability manager*); la valutazione dell'impatto che il lavoro agile ha sull'organizzazione, (anche) con una revisione del sistema di misurazione della performance che tenga conto della prestazione lavorativa "ibrida" ovvero attraverso la misurazione di una serie di indicatori che tengano conto dello **stato di implementazione del lavoro agile** (lavoratori agili effettivi rispetto a quelli potenziali, in termini %; giornate di lavoro agile rispetto alle giornate lavorative totali, in termini %; giornate di lavoro agile effettive rispetto alle giornate lavorate totale in termini %, quindi al netto delle giornate di assenza); dell'**impatto sulla performance organizzativa** (la variazione delle assenze del personale rispetto all'anno precedente).

Il grafico che segue illustra i principali interventi che verranno intrapresi per lo sviluppo del lavoro agile:

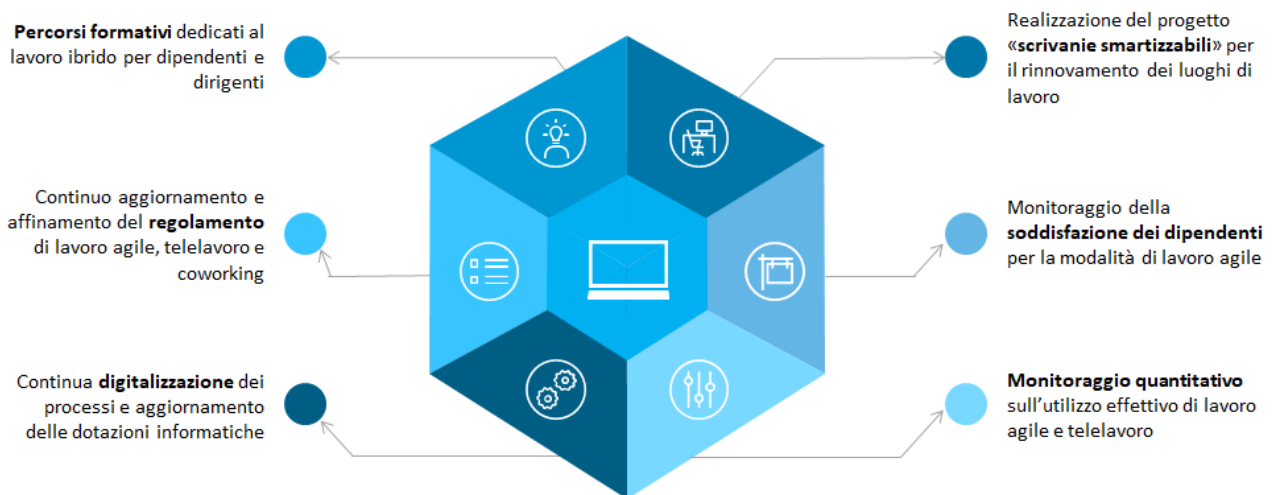


Figura 18 Piano di sviluppo del lavoro agile

Gli obiettivi sopra illustrati hanno un'ovvia ricaduta sulla performance e creazione di valore pubblico. Flessibilità lavorativa, autonomia, gestione responsabile del lavoro sono elementi che migliorano la percezione della work-life balance nei lavoratori riflettendosi positivamente sulla produttività, l'efficacia e l'efficienza amministrativa. Nel dettaglio, come evidenziato nell'ultimo monitoraggio sul lavoro agile effettuato nel mese di gennaio 2024, emerge un'alta soddisfazione della qualità della comunicazione tra colleghi e del livello di collaborazione, equità nella distribuzione dei carichi di lavoro medio, ed un significativo miglioramento del proprio lavoro svolto in modalità agile. Si evidenzia, altresì, un miglioramento considerevole della capacità di pianificare e organizzare il lavoro.

Il raggiungimento di tali obiettivi sarà affiancato da specifiche azioni di monitoraggio degli effetti del lavoro agile sulla performance in modo da valutare e progettare eventuali azioni di sostegno ai lavoratori in termini di: 1) rimodulazione dei giorni di lavoro agile, 2) formazione specifica in materia, in linea con la Direttiva del Ministero della Pubblica Amministrazione ("Direttiva Zangrillo") con oggetto la "Valorizzazione delle persone

e produzione di valore pubblico attraverso la formazione” del 14 gennaio 2025, 3) revisione dei modelli organizzativi, 4) adeguamento tecnologico.

Stato di implementazione del lavoro agile

La Direzione generale delle politiche del personale e dei servizi generali , struttura più coinvolta nell’implementazione del lavoro agile implementerà un monitoraggio costante, sia attraverso i questionari periodici, sia attraverso interviste dirette ai dirigenti sia ancora attraverso l’Organismo paritetico per l’innovazione, avendo cura di monitorare i seguenti indicatori:

OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET		
		2025	2026	2027
Lavoratori in lavoro agile	% di lavoratori agili sul totale dei dipendenti	80	85	90
Giornate lavorate in lavoro agile	% di giornate di lavoro agile rispetto al totale delle giornate lavorate	24	24	24
Ottimizzazione dei risultati in termini di efficacia ed efficienza	% di dirigenti soddisfatti del lavoro agile dei propri dipendenti	85	90	95
Indagine sul livello di soddisfazione	% di incremento del benessere organizzativo	50	60	70

Impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa

Nel triennio verrà monitorato anche l’impatto che il lavoro agile avrà sulla performance organizzativa, misurando:

OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET		
		2025	2026	2027
Variazione delle assenze	Decremento percentuale del personale rispetto all’anno precedente	10	12	15

3.3 Sottosezione Piano triennale dei fabbisogni del personale

3.3.1 Consistenza del personale al 31 dicembre 2024

Il Ministero del lavoro e delle politiche sociali al 31 dicembre 2024 ha un numero complessivo di 909 dipendenti in ruolo, incluso il personale acquisito dall'ex ANPAL.

Area	N. di dipendenti
Funzionari	567
Assistenti	279
Operatori	7
Dirigenti	56
totale	909

Tabella 5 personale suddiviso per aree professionali

Occorre precisare che, nel rispetto del termine di adozione del presente PIAO, tutti di valori finanziari indicati nelle tabelle di seguito riportate fanno riferimento ai valori economici e retributivi di cui al vigente CCNL triennio 2019-2021 del 9 maggio 2022. Pertanto, l'amministrazione dovrà procedere all'aggiornamento di tali valori al momento dell'entrata in vigore del nuovo CCNL.

Per questa sezione sono state predisposte inoltre le seguenti tabelle:

- 1) Nella tabella "Spesa presenti in servizio" vengono indicati gli oneri finanziari relativi al personale di ruolo (dirigenziale e non dirigenziale) in servizio alla data del 31/12/2024, nonché quelli relativi al personale proveniente da altre amministrazioni, in posizione di comando presso il Ministero, poiché il relativo onere finanziario è a carico dell'amministrazione;

Spesa presenti in servizio + comandati in al 31 dicembre 2024													
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2% (3)	Buonuscita 5,68% (3)	IRAP 8,5% (3)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità presenti di ruolo (1)	Totale comandati in (2)	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)
	PRIMA	60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.104,95	3.545,29	5.305,46	86.372,82	7	4	950.101,02
	SECONDA	47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91	40	3	2.905.291,13
	SECONDA (art. 19, co. 6 d.lgs 165/2001)	47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91	5		337.824,55
AREE		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2% (3)	Buonuscita 5,68% (3)	IRAP 8,5% (3)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità presenti di ruolo (1)	Totale comandati in (2)	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)
	Funzionari	23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17	502	16	18.952.672,06
	Assistenti	19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28	266	10	8.315.129,28
	Operatori	18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03	7		200.417,21
										TOTALE	827	33	31.661.435,25

Tabella 6 Spesa presenti in servizio

- 2) Nella tabella “Spesa comandi out” vengono indicati gli oneri finanziari relativi al personale di ruolo in posizione di comando presso altre amministrazioni, poiché occorre prevedere la relativa copertura finanziaria in relazione ad un eventuale rientro in sede.

Spesa comandati al 31/12/2024													
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Ributazione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale comandati out (1)	TOTALE ONERE COMANDATI OUT 31/12/2023	
	PRIMA	60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.104,95	3.545,29	5.305,46	86.372,82			-
	SECONDA	47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91	4		270.259,64
AREE		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale comandati out (1)	TOTALE ONERE COMANDATI OUT 31/12/2023	
	Funzionari	23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17	65	2.378.231,05	
	Assistenti	19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28	13	391.654,64	
	Operatori	18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03		-	
										TOTALE	82	3.040.145,33	

Tabella 7 Spesa comandi out

3.3.2 Programmazione strategica delle risorse umane

A) Capacità assunzionale

Facoltà assunzionali MLPS

La capacità assunzionale è determinata dai risparmi derivanti dalle cessazioni intervenute negli anni precedenti rispetto al triennio di riferimento.

Preliminarmente, occorre precisare che, ai sensi dell'articolo 3, comma 1, come da ultimo modificato dalla legge di bilancio 30 dicembre 2024, n. 207 (art. 1, comma 823), le amministrazioni pubbliche possono procedere, per l'anno 2025, ad assunzioni di personale a tempo indeterminato nel limite di un contingente di personale complessivamente corrispondente ad una spesa pari al 75% di quella relativa al personale di ruolo cessato nell'anno precedente. A decorrere dal 2026 tale percentuale è pari al 100%.

Nella tabella “Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2024” vengono indicate le risorse finanziarie relative alle cessazioni dal servizio intervenute al 31/12/2024 (incluse quelle dell'ex ANPAL), che generano un risparmio pari a Euro 2.206.238,89. Al riguardo, non sono state considerate le cessazioni per mobilità, le cessazioni di neoassunti che non hanno completato il periodo di prova previsto dal CCNL, le cessazioni di personale assunto con contratto a tempo determinato (personale non di ruolo). Il 75% di tali cessazioni, pari a Euro 1.654.679,17, rappresentano la capacità assunzionale dell'Amministrazione per l'anno 2025, determinate nel rispetto dei vigenti vincoli di spesa e costituiscono somme certe che verranno asseverate dall'UCB e successivamente autorizzate con DPCM.

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2024												
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	PRIMA (2)	60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.104,95	3.545,29	5.305,46	86.372,82	1	86.372,82
	SECONDA	47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91		0,00
AREE	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	
	Funzionari	23.501,93	904,56	2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17	39	1.426.938,63	
	Assistenti	19.351,97	744,72	1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28	23	692.927,44	
	Operatori	18.390,84	707,76	1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03		0,00	
									<i>di cui</i>	TOTALE Dir. I Fascia	1	86.372,82
									<i>di cui</i>	TOTALE Dir. II fascia+Aree	62	2.119.866,07
										TOTALE complessivo	63	2.206.238,89
										75%		1.654.679,17

Tabella 8 Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2024

Le tabelle “Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2025” e “Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2026” relative alle cessazioni 2026 e 2027, rispettivamente pari a Euro 669.702,88 e pari a Euro 679.598,03, rappresentano una stima delle previsioni delle cessazioni connesse all’età pensionabile del personale e, pertanto, non costituiscono somme certe.

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2025												
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	PRIMA (2)	60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.104,95	3.545,29	5.305,46	86.372,82		0,00
	SECONDA	47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91	3	202.694,73
AREE	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	
	Funzionari	23.501,93	904,56	2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17	8	292.705,36	
	Assistenti	19.351,97	744,72	1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28	6	180.763,68	
	Operatori	18.390,84	707,76	1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03		0,00	
									<i>di cui</i>	TOTALE Dir. I Fascia	0	0,00
									<i>di cui</i>	TOTALE Dir. II fascia+Aree	17	676.163,77
										TOTALE complessivo	17	676.163,77

Tabella 9 Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2025

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2026													
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	
	PRIMA (2)	60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.104,95	3.545,29	5.305,46	86.372,82		0,00	
	SECONDA	47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91	2	135.129,82	
AREE		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	
	Funzionari	23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17	7	256.117,19	
	Assistenti	19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28	10	301.272,80	
	Operatori	18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03		0,00	
										di cui	TOTALE Dir. I Fascia	0	0,00
										di cui	TOTALE Dir. II fascia+Aree	19	692.519,81
											TOTALE complessivo	19	692.519,81

Tabella 10 Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2026

Facoltà assunzionali ex ANPAL

Come già menzionato nei precedenti paragrafi, con la soppressione dell'ANPAL (ex art. 36 del predetto DPCM), le relative risorse umane, finanziarie e strumentali sono state trasferite al Ministero del lavoro e delle politiche sociali.

Nell'ambito delle risorse finanziarie trasferite, il Ministero ha acquisito tutte le facoltà assunzionali dell'ex ANPAL, sia quelle già autorizzate con DPCM (**ultimo budget autorizzato 2021**) sia quelle ancora da autorizzare (**budget 2022-2023-2024**), per le quali - per effetto del combinato disposto delle previsioni contenute nell'art. 1, comma 3, del decreto-legge 30 dicembre 2023, n. 215, convertito, con modificazioni, dalla Legge 23 febbraio 2024, n. 18¹ e nell'art. 1, comma 1 del decreto-legge 27 dicembre 2024, n. 202², in corso di conversione - è consentito l'utilizzo fino al 31 dicembre 2025.

In ragione di ciò, sono state quantificate le risorse finanziarie dell'ex ANPAL per gli anni 2022, 2023 e 2024 sulla base dei risparmi derivanti dalle cessazioni intervenute negli anni precedenti.

Nella tabella "Risorse finanziarie personale cessato ex ANPAL anni 2021, 2022 e 2023" vengono indicate le risorse finanziarie relative alle cessazioni dal servizio intervenute nei predetti anni - individuate con i medesimi criteri indicati al paragrafo precedente - che generano un risparmio pari a Euro 471.291,87.

Si precisa che, in applicazione del principio di competenza, al calcolo delle facoltà assunzionali dell'ex ANPAL non si applica il limite dell'utilizzo della spesa pari al 75% di quella relativa al personale di ruolo cessato nell'anno precedente, di cui all'articolo 3, comma 1, come da ultimo modificato dalla legge di bilancio 30 dicembre 2024, n. 2027 (art. 1, comma 823), in quanto trattasi di budget precedenti all'anno 2025 (budget 2022, 2023, 2024). Pertanto, tali cessazioni, pari a Euro 471.291,87, rappresentano l'ulteriore capacità assunzionale dell'Amministrazione, determinate nel rispetto dei vigenti vincoli di spesa e costituiscono somme certe che verranno asseverate dall'UCB e successivamente autorizzate con DPCM.

Campo note a piè di pagina

¹ Art. 1, comma 2, d.l. n. 192/2014 (conversione l. n. 11/2015) come da ultimo modificato dall'art. 1, comma 3, d.l. n. 215/2023 (conversione l. n. 18/2024). "Il termine per procedere alle assunzioni di personale a tempo indeterminato, relative alle cessazioni verificatesi negli anni 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 e 2022, previste dall'articolo 3, commi 1 e 2, del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114, dall'articolo 66, commi 9-bis e 13-bis del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133, e successive modificazioni, è prorogato al 31 dicembre 2024 e le relative autorizzazioni ad assumere, ove previste, possono essere concesse entro il 31 dicembre 2024."

² Art. 1, comma 1 del decreto-legge 27 dicembre 2024, n. 202. "All'articolo 35, comma 4 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, sono aggiunti in fine i seguenti periodi: [...] In via transitoria, le facoltà assunzionali non ancora esercitate relative ad annualità pregresse all'anno 2025, già autorizzate o da autorizzare con il suddetto decreto, ivi comprese quelle previste da speciali disposizioni di legge, che giungono a scadenza alla data del 31 dicembre 2024, sono esercitate entro e non oltre il 31 dicembre 2025 e non possono essere prorogate."

Risorse finanziarie personale cessato ex ANPAL anni 2021-2022-2023															
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate 2021	Totale unità cessate 2022	Totale unità cessate 2023	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	
	PRIMA (2)	60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.104,95	3.545,29	5.305,46	86.372,82					0,00
	SECONDA	47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91					0,00
AREE		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate 2021	Totale unità cessate 2022	Totale unità cessate 2023	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	
	Funzionari	23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17	2	1		109.764,51	
	Assistenti	19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28	5	2	5	361.527,36	
	Operatori	18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03				0,00	
															0,00
<i>di cui</i>										TOTALE Dir. I Fascia	0			0,00	
<i>di cui</i>										TOTALE Dir. II fascia+Aree	7	3	5	471.291,87	
TOTALE complessivo										7	3	5	471.291,87		

Tabella 11 Risorse finanziarie personale cessato negli anni 2021-2022-2023 ex ANPAL

Quindi, in relazione alle disponibilità finanziarie sopra esposte per il triennio 2025-2027, incluse quelle acquisite da ANPAL così determinate, l'amministrazione ha delineato il piano di reclutamento illustrato nelle sottostanti tabelle:

Assunzioni programmate anno 2025																			
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2025 (3)	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. 10/11/2023 (4)	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. 29/03/2022 (4)	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. 11/05/2023 (4)	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. 17/12/2024 (4)	Totale unità da assumere ex legge 112/2023 (5)	Totale unità da assumere ex legge (5)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI	
	PRIMA	60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.104,95	3.545,29	5.305,46	86.372,82			2	1	3	1	1		0,00
	SECONDA	47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91									472.954,37
AREE		Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)			Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2025 (3)	Totale unità da assumere su budget già autorizzato (4)	Totale unità da assumere su budget già autorizzato (4)	Totale unità da assumere su budget già autorizzato (4)	Totale unità da assumere su budget già autorizzato (4)	Totale unità da assumere ex legge (5)	Totale unità da assumere ex legge (5)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI	
	EP	35.000,00	1.347,32			36.347,32	13.950,10			0								0,00	
	EP (PV)																	0,00	
	Funzionari	23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17	32	5	4				50	3.183.170,79	
	Funzionari (PV)									6.460,89								0,00	
	Assistenti	19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28	13	13	1					813.436,56	
	Assistenti (PV)									1.496,25								0,00	
Operatori	18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03								0,00		
TOTALE										45	20	6	3	1	1	50	4.469.561,72		

Tabella 12 Assunzioni programmate 2025

Assunzioni programmate anno 2026																											
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2026 (3)	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. (4)	Totale unità da assumere ex lege (5)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI													
															PRIMA	60.102,87	2.314,26	62.417,13	15.104,95	3.545,29	5.305,46	86.372,82			0,00		
															SECONDA	47.015,77	1.809,86	48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91	3		202.694,73		
AREE		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2025 (3)	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. (4)	Totale unità da assumere ex lege (5)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI													
															Funzionari	23.501,93	904,56	2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17	8		292.705,36	
															Funzionari (PV)									6.460,89			0,00
															Assistenti	19.351,97	744,72	1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28	6		180.763,68	
															Assistenti (PV)									1.496,25			0,00
															Operatori	18.390,84	707,76	1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03			0,00	
TOTALE										17	0	0	676.163,77														

Tabella 13 Assunzioni programmate 2026

Assunzioni programmate anno 2027																											
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2027 (3)	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. (4)	Totale unità da assumere ex lege (5)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI													
															PRIMA	60.102,87	2.314,26	62.417,13	15.104,95	3.545,29	5.305,46	86.372,82			0,00		
															SECONDA	47.015,77	1.809,86	48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91	2		135.129,82		
AREE		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2027 (3)	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. (4)	Totale unità da assumere ex lege (5)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI													
															Funzionari	23.501,93	904,56	2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17	7		256.117,19	
															Funzionari (PV)									6.460,89			0,00
															Assistenti	19.351,97	744,72	1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28	10		301.272,80	
															Assistenti (PV)									1.496,25			0,00
															Operatori	18.390,84	707,76	1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03			0,00	
TOTALE										19	0	0	692.519,81														

Tabella 14 Assunzioni programmate 2027

Assunzioni programmate anno 2025 a valere sul cumulo risparmi da cessazioni 2021/budget 2022, cessazioni 2022/budget 2023 e cessazioni 2023/budget 2024 (ex ANPAL)																												
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere su cumulo budget 2022/2023/2024 (3)	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. 22/07/2022 ex ANPAL (4)	Totale unità da assumere ex legge (5)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI														
															PRIMA	60.102,87	2.314,26	62.417,13	15.104,95	3.545,29	5.305,46	86.372,82			0,00			
															SECONDA	47.015,77	1.809,86	48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91	1		67.564,91			
AREE		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere su cumulo budget 2022/2023/2024 (3)	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. 22/07/2022 ex ANPAL (4)	Totale unità da assumere ex legge d.l. 36/2022 (5)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI														
															Funzionari	23.501,93	904,56	2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17	3		109.764,51		
															Funzionari (PV)								6.460,89				0,00	
															Assistenti	19.351,97	744,72	1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28	12	4	1	512.163,76	
															Assistenti (PV)								1.496,25					0,00
															Operatori	18.390,84	707,76	1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03					0,00
TOTALE										15	5	1	689.493,18															

Tabella 15 Assunzioni programmate su budget 2022-2023-2024 ex ANPAL

L'attuazione del piano di reclutamento così individuato per il triennio 2025-2027 si muove all'interno del tetto finanziario definito dalla dotazione organica, convertita in valore finanziario. Invero, l'articolo 6 del D.lgs. 165/2001 e s.m.i. introduce un nuovo concetto di dotazione organica che, superata la rigidità del tradizionale schema capitaro (per teste), si risolve in un valore finanziario di spesa potenziale massima sostenibile, imposta come vincolo esterno dalla legge che non può essere valicata dal Piano Triennale del Fabbisogno di Personale (di seguito PTFP). Le amministrazioni procedono, pertanto, annualmente alla rimodulazione qualitativa e quantitativa della propria consistenza di personale in base ai fabbisogni programmati *garantendo la neutralità finanziaria* della rimodulazione, tale da non arrecare maggiori oneri per la finanza pubblica.

Nella tabella "Valore finanziario dotazione organica al 31.12.2024" viene rappresentata la dotazione organica vigente alla data del 31 dicembre 2024, convertita in valore finanziario, che rappresenta la cornice (Spesa massima potenziale sostenibile - SMPS).

Valore finanziario dotazione organica al 31.12.2024 (DPCM 22 novembre 2023, n. 230 in vigore dal 1° marzo 2024)																								
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2% (2)	Buonuscita 5,68% (2)	IRAP 8,5% (2)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica		VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA											
														PRIMA	60.102,87	2.314,26	62.417,13	15.104,95	3.545,29	5.305,46	86.372,82	15	1.295.592,30	
														SECONDA	47.015,77	1.809,86	48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91	65	4.391.719,15	
AREE		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale (1)	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2% (2)	Buonuscita 5,68% (2)	IRAP 8,5% (2)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica		VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA											
														Funzionari	23.501,93	904,56	2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17	782	28.611.948,94
														Assistenti	19.351,97	744,72	1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28	492	14.822.621,76
														Operatori	18.390,84	707,76	1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03	23	658.513,69
TOTALE										1377	49.780.395,84													

Tabella 16 Valore finanziario dotazione organica

In attuazione della citata legge di bilancio 2025, ai sensi dell'art.1, comma 833, secondo cui "Per effetto di quanto previsto dai commi da 822 a 830 del presente articolo, le amministrazioni, nell'ambito dei piani triennali dei fabbisogni di cui all'articolo 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, provvedono ad adeguare la propria dotazione organica, anche in termini finanziari. Le amministrazioni non soggette alla adozione dei predetti piani provvedono ad adeguare la propria dotazione organica secondo i rispettivi ordinamenti. L'adeguamento della dotazione organica è asseverato dall'organo di controllo" l'amministrazione ha provveduto ad adeguare la dotazione organica per un valore finanziario corrispondente al 25% dei risparmi da cessazioni anno 2024, pari a Euro 551.559,72, come rappresentato nella tabella "Valore finanziario adeguamento dotazione organica", che rappresenta la nuova cornice (Spesa massima potenziale sostenibile - SMPS) entro la quale deve essere determinato il nuovo fabbisogno.

Valore finanziario adeguamento dotazione organica (ex art. 1, comma 833, legge di bilancio 30 dicembre 2025, n. 207)												
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2% (2)	Buonuscita 5,68% (2)	IRAP 8,5% (2)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	PRIMA	60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.104,95	3.545,29	5.305,46	86.372,82	15	1.295.592,30
	SECONDA	47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91	65	4.391.719,15
AREE		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale (1)	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2% (2)	Buonuscita 5,68% (2)	IRAP 8,5% (2)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	Funzionari	23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17	782	28.611.948,94
	Assistenti	19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28	489	14.732.239,92
	Operatori	18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03	7	200.417,21
	TOTALE										1358	49.231.917,52

Tabella 17 Valore finanziario adeguamento dotazione organica

B) Stima del trend delle cessazioni

Tenuto conto dell'età anagrafica del personale di ruolo, si rappresenta la programmazione delle cessazioni dal servizio per area e profilo professionale.

Partendo dai dati certi, al 31/12/2024 si sono registrate complessivamente 63 cessazioni, come illustrate nella seguente tabella.

Cessazioni per famiglie professionali al 31/12/2024	N. unità
Area Funzionari	39
Funzionario di ambito giuridico	33
Funzionario di ambito socio-statistico-economico	6
Area Assistenti	23
Assistente di ambito giuridico-statistico-economico	19
Assistente addetto ai servizi generali	4
Dirigenti II fascia	1
Totale complessivo	63

Tabella 18 Cessazioni al 31 dicembre 2024

Con riguardo alle previsioni di cessazioni per gli anni 2026 e 2027, si prevede che n. 36 unità lasceranno il servizio per limiti di età.

Stima cessazioni per famiglie professionali	N. unità al 31/12/2025	N. unità al 31/12/2026
Area Funzionari	8	7
Funzionario di ambito giuridico	5	5
Funzionario di ambito socio-statistico-economico	3	2
Area Assistenti	6	10
Assistente di ambito giuridico-statistico-economico	4	4
Assistente addetto ai servizi generali	2	6
Dirigenti	3	2
Dirigenti I fascia		
Dirigenti II fascia	3	2
Totale	17	19

Tabella 19 Stima delle cessazioni nel prossimo biennio 2026-2027

C) Stima dell'evoluzione dei fabbisogni di personale

Il Piano Triennale del Fabbisogno del Personale (PTFP) è uno strumento fondamentale per individuare le esigenze di personale in relazione alle funzioni istituzionali e agli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini. La pianificazione dei fabbisogni di personale è, pertanto, tra i processi più strategici e rilevanti della gestione delle risorse.

Nel Ministero del lavoro e delle politiche vi è stata una evoluzione qualitativa dei fabbisogni del personale in considerazione dell'evoluzione normativa in materia di regolazione del mercato del lavoro, delle politiche del lavoro e di quelle sociali, tant'è che le indicazioni che provengono periodicamente delle varie strutture ministeriali riflettono la necessità di dotarsi di figure professionali qualificate, meglio rispondenti alle esigenze dell'amministrazione stessa, in considerazione della riorganizzazione del lavoro e dei nuovi obiettivi istituzionali da realizzare. Questa esigenza è culminata nella previsione normativa di cui alla legge 74/2023 che ha previsto l'incremento della dotazione organica di 50 funzionari per figure professionali tecniche (informatici, ingegneri, esperti di comunicazione....) di Area III e la contestuale possibilità di assumerli anche attraverso procedure concorsuali dirette.

3.3.3 Obiettivi di trasformazione dell'allocazione delle risorse

L'orientamento dell'azione amministrativa verso la creazione del valore pubblico per il Ministero del lavoro comporta un cambiamento importante nella programmazione delle risorse umane, già attivato nel corso del 2023 e proseguito nel 2024, che vede una stretta connessione tra organizzazione, tecnologie e competenze che diventano fattori strategici e determinanti per le scelte dell'amministrazione. Rispetto al tema più strettamente connesso con le risorse umane, la definizione del nuovo ordinamento professionale tiene conto della modifica sostanziale delle competenze di tutti i dipendenti, il cui profilo professionale deve essere un mix di competenze tecniche, digitali e soft, necessarie per realizzare quanto richiesto dai policy makers.

Proprio partendo da questa consapevolezza e in coerenza con gli obiettivi di programmazione, la Direzione Generale del personale ha avviato una attività di revisione del precedente ordinamento professionale quale preconditione per arrivare a programmare i fabbisogni del personale, i fabbisogni di competenze e i fabbisogni formativi necessari per lo sviluppo delle attività istituzionali e la creazione del valore pubblico.

All'esito della predetta attività di revisione, in data 22 febbraio 2024 è stato sottoscritto il Contratto Collettivo Integrativo che attiene al nuovo sistema di classificazione dei profili professionali del personale delle aree. Con il nuovo ordinamento professionale si è voluto, in primo luogo, costruire un nuovo sistema di profili professionali basato su un modello in cui il profilo delle risorse umane è costruito intorno ad un mix di competenze tecniche, digitali e soft in grado di rispecchiare le effettive esigenze dell'amministrazione; in secondo luogo, valorizzare le risorse umane in base alle loro competenze, rendendo più coerente il loro operato con la nuova struttura organizzativa.

Alla luce di quanto sopra, il nuovo ordinamento professionale ha recepito in primis le confluenze delle precedenti classificazioni (aree/fasce retributive) nel nuovo sistema di classificazione di cui all'art. 13 del CCNL 9 maggio 2022, come illustrato nella tabella che segue:

Area - fascia retributiva	Nuovo sistema di classificazione (art. 13 CCNL 09/05/2022)
Area III-F7	Area Funzionari
Area III-F6	
Area III-F5	
Area III-F4	
Area III-F3	
Area III-F2	
Area III-F1	
Area II-F6	Area Assistenti
Area II-F5	
Area II-F4	
Area II-F3	
Area II-F2	
Area II-F1	
Area I-F3	Area Operatori
Area I-F2	
Area I-F1	

Tabella 20 Aree di confluenza

La tabella che segue illustra la composizione del personale di ruolo per profili professionali in servizio alla data del 31 dicembre 2024

Profili professionali in servizio	N. unità
Area Funzionari	567
Funzionario di ambito giuridico	469
Funzionario di ambito socio-statistico-economico	84
Funzionario di ambito informatico	14
Area Assistenti	279
Assistente di ambito giuridico-statistico-economico	228
Assistente di ambito informatico	5
Assistente addetto ai servizi generali	46
Area Operatori (ex Area I)	7
Operatore addetto ai servizi generali	7
Dirigenti	56

Tabella 21 Composizione del personale per profili professionali

Il CCI ha definito quattro aree funzionali, nei cui ambiti ha individuato le nuove famiglie professionali che compongono il sistema di classificazione del personale del dicastero, illustrato nella tabella che segue.

AREA ELEVATE PROFESSIONALITA' (EP)	Elevata Professionalità di ambito giuridico
	Elevata Professionalità di ambito socio-statistico-economico
	Elevata Professionalità di ambito informatico
	Elevata Professionalità di ambito tecnico
AREA FUNZIONARI	Funzionario di ambito giuridico
	Funzionario di ambito socio-statistico-economico
	Funzionario di ambito informatico
	Funzionario di ambito tecnico
AREA ASSISTENTI	Assistente di ambito giuridico-statistico-economico
	Assistente di ambito informatico
	Assistente di ambito tecnico
	Assistente addetto ai servizi generali
AREA OPERATORI	Operatore addetto ai servizi generali

Tabella 22 Confluenze per profili professionali

Inoltre, nell'ambito di ciascuna famiglia professionale ha individuato le competenze professionali, in termini di competenze trasversali, quale patrimonio comune di abilità organizzative e digitali del personale appartenente ad una medesima area, e competenze tecniche, peculiari di ciascuna famiglia professionale. Nello specifico, la nuova classificazione del personale si basa su:

- Competenze di base necessarie allo svolgimento delle attività per così dire routinarie;
- Competenze professionali e tecniche funzionali alla realizzazione delle attività proprie del profilo di ruolo;
- Competenze organizzative che di fatto sono le c.d. *soft skills*;
- Competenze digitali.

In ultima analisi, si è proceduto alla definizione della tabella che segue, relativa alle confluenze dei precedenti profili professionali di cui al CCI 4 agosto 2009 nelle nuove famiglie professionali:

ORDINAMENTO PROFESSIONALE DA CCI 04/08/2009		NUOVO ORDINAMENTO PROFESSIONALE	
AREA	PROFILI PROFESSIONALI	AREA	FAMIGLIE PROFESSIONALI
TERZA F1-F7	FUNZIONARIO AREA AMMINISTRATIVA GIURIDICO CONTENZIOSO	FUNZIONARI	Funzionario di ambito giuridico
	FUNZIONARIO AREA SOCIO-STATISTICO- ECONOMICA		Funzionario di ambito socio-statistico- economico
	FUNZIONARIO AREA INFORMATICA		Funzionario di ambito informatico
	ISPETTORE DEL LAVORO		-----
	ISPETTORE TECNICO		-----
	-----		Funzionario di ambito tecnico
SECONDA F1-F6	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO GESTIONALE	ASSISTENTI	Assistente di ambito giuridico-statistico- economico
	ASSISTENTE DELL'ISPettorato DEL LAVORO		Assistente di ambito informatico
	ASSISTENTE INFORMATICO		Assistente di ambito tecnico
	-----		Assistente addetto ai servizi generali
	OPERATORE AMMINISTRATIVO GESTIONALE		Assistente addetto ai servizi generali
PRIMA F1-F3	AUSILIARIO	OPERATORI	Operatore addetto ai servizi generali

Tabella 23 Confluenze per profili professionali

3.3.4 Strategia di copertura del fabbisogno

In termini di copertura del fabbisogno, come già anticipato, si punta ad una strategia composita che ha il suo perno sia nella valorizzazione del personale interno sia nella acquisizione di risorse esterne.

Per il personale interno si prevede un processo teso a far emergere le competenze professionali di cui il personale è già in possesso, individuare il gap e puntare a percorsi formativi (di cui si dirà in seguito) finalizzati a colmare tale gap, soprattutto in termini di competenze digitali e soft skills e che possono favorire il processo di mobilità orizzontale e progressioni di carriera. Questo processo si sviluppa nell'ambito della finalità del nuovo ordinamento professionale, che prevede l'individuazione delle nuove "famiglie professionali", con la descrizione del grado di conoscenze e competenze di cui il personale adibito ad un determinato processo amministrativo deve essere dotato. Inoltre, tale processo si sviluppa, altresì, attraverso un'attività di formazione continua e periodica di aggiornamento del profilo di studi e di esperienze del dipendente. Nell'ottica di ottimizzare l'efficacia dell'azione amministrativa, gli interventi formativi verranno adattati alle reali esigenze di accrescimento e aggiornamento di competenze trasversali, dalle *soft skills* alle *hard skills* che consentano al personale di affrontare le nuove sfide lavorative in relazione alle nuove e diverse modalità operative, contemperando le esigenze peculiari dell'amministrazione con l'effettiva crescita delle conoscenze e delle competenze professionali dei dipendenti.

Per quanto riguarda le modalità di reclutamento di personale, la strategia che l'amministrazione intende adottare punta sull'utilizzo complementare di vari istituti giuridici nell'obiettivo prioritario di semplificare le procedure e accelerare le tempistiche di assunzione, anche in considerazione di quanto previsto dal menzionato decreto milleproroghe (DL n. 202/2024, art. 1, comma 1), con specifico riferimento alle facoltà assunzionali non ancora esercitate relative ad annualità pregresse all'anno 2025 e al termine, non prorogabile, di utilizzo fissato al 31 dicembre 2025.

Alla luce di quanto sopra, per la copertura del fabbisogno si farà:

- principalmente, ricorso allo scorrimento delle graduatorie vigenti per i profili professionali corrispondenti a quelli che l'amministrazione avrà necessità di assumere, privilegiando i profili in possesso di quelle conoscenze e competenze tecniche necessarie al raggiungimento delle missioni del Ministero del lavoro e delle politiche sociali.
- In secondo luogo, l'Amministrazione, nel corso del triennio 2025/2027, porterà a termine il processo di stabilizzazione nei propri ruoli del personale con contratto a tempo determinato assunto nell'ambito del concorso PNRR - avvalendosi della facoltà prevista dall'articolo 35-bis del decreto-legge 9 agosto 2022, n. 115, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 settembre 2022, n. 142. Per tale finalità verranno utilizzate le facoltà assunzionali disponibili dell'amministrazione a legislazione vigente.
- Infine, si procederà ad assumere dirigenti di II fascia, in esito allo svolgimento dei Corsi-concorsi SNA, nei quali sono previsti assegnazione di posti al Dicastero, nonché mediante scorrimento di graduatorie vigenti o procedure di mobilità.

Nella tabella sottostante, viene indicata la modalità di reclutamento con riguardo al piano assunzionale individuato per il budget 2025.

Programma bandire/assumere 2025											
Dirigenti	FASCIA	Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO (indicare n° unità per ogni tipologia)							Unità da assumere annualità 2024	Valore finanziario Unità da assumere annualità 2024
			Concorso pubblico (1)	Scorrimento graduatorie (2)	Mobilità da altre PPAA	Stabilizzazioni (4)	Art. 28, comma 1-ter d. lgs. 165/2001 (3)	Corso-concorso SNA (5)			
	PRIMA	86.372,82								0	-
	SECONDA	67.564,91								0	-
TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO (indicare n° unità per ogni tipologia)											
AREE/ CATEGORIE/ QUALIFICHE		Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	Concorso pubblico (1)	Scorrimento graduatorie (2)	Mobilità da altre PPAA	Stabilizzazioni <small>ex art. 35-bis co.1 d.l. 115/2022 e ex art. 50, co.17 d.l. 13/2023</small> (4)	Progressioni di carriera (art. 52 d. lgs. 165/2001) (6)	Inquadramento ex art. 18 CCNL sul turnover (7)	Unità da assumere annualità 2024	Valore finanziario Unità da assumere annualità 2024	
Area Funzionari			36.588,17		32					32	1.170.821,44
Area Funzionari	Progressioni verticali	6.460,89							0	-	
Area Assistenti		30.127,28		13					13	391.654,64	
Area Assistenti	Progressioni verticali	1.496,25							0	-	
Area Operatori		28.631,03							0	-	
TOTALE			0	45	0	0	0	0	45	1.562.476,08	

Tabella 24 Modalità di reclutamento – budget 2025

Programma bandire/assumere 2025 su cumulo risparmi da cessazioni 2021/budget 2022, cessazioni 2022/budget 2023 e cessazioni 2023/budget 2024 (ex ANPAL)											
Dirigenti	FASCIA	Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO (indicare n° unità per ogni tipologia)							Unità da assumere annualità 2024	Valore finanziario Unità da assumere annualità 2024
			Concorso pubblico (1)	Scorrimento graduatorie (2)	Mobilità da altre PPAA	Stabilizzazioni (4)	Art. 28, comma 1-ter d. lgs. 165/2001 (3)	Corso-concorso SNA (5)			
	PRIMA	86.372,82								0	-
	SECONDA	67.564,91								0	-
TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO (indicare n° unità per ogni tipologia)											
AREE/ CATEGORIE/ QUALIFICHE		Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	Concorso pubblico (1)	Scorrimento graduatorie (2)	Mobilità da altre PPAA	Stabilizzazioni <small>ex art. 35-bis co.1 d.l. 115/2022 e ex art. 50, co.17 d.l. 13/2023</small> (4)	Progressioni di carriera (art. 52 d. lgs. 165/2001) (6)	Inquadramento ex art. 18 CCNL sul turnover (7)	Unità da assumere annualità 2024	Valore finanziario Unità da assumere annualità 2024	
Area Funzionari			36.588,17		3					3	109.764,51
Area Funzionari	Progressioni verticali	6.460,89							0	-	
Area Assistenti		30.127,28		12					12	361.527,36	
Area Assistenti	Progressioni verticali	1.496,25							0	-	
Area Operatori		28.631,03							0	-	
TOTALE			0	15	0	0	0	0	15	471.291,87	

Tabella 25 Modalità di reclutamento – budget 2022-2023-2024 ex ANPAL

3.3.5 Strategie di Formazione del personale

La formazione del personale rappresenta uno strumento strategico per implementare la strategia di creazione del valore pubblico del Ministero del lavoro e delle politiche sociali. L'apprendimento continuo da parte dei dipendenti del Ministero si associa ai principali obiettivi strategici dell'Amministrazione e allo sviluppo, in termini di efficacia ed efficienza, dei processi di lavoro. Come specificato in maniera più approfondita all'interno dei paragrafi successivi, il Ministero si pone l'obiettivo di supportare i dipendenti nel lavoro svolto quotidianamente e nella crescita professionale, garantendo una formazione di alto livello su **competenze tecniche**, direttamente correlate alle attività svolte, e sulle competenze **digitali e trasversali**.

La programmazione della strategia di formazione del personale del triennio 2025-2027 tiene in considerazione i rilevanti cambiamenti operativi, organizzativi e tecnologici che hanno interessato il Ministero e in generale il contesto economico e sociale. In particolare, i **principali elementi di cambiamento sostanziale** considerati sono:

- La pubblicazione della **Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione Paolo Zangrillo** con oggetto "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti" del 14 gennaio 2025, che esplicita le finalità e gli obiettivi strategici della formazione che devono ispirare l'azione delle amministrazioni pubbliche;
- La diffusione e la normalizzazione del **lavoro agile**, che richiede la conoscenza delle modalità e degli applicativi per il lavoro e la collaborazione a distanza (dettaglio al paragrafo 3.2);
- Il rapido **avanzamento tecnologico**, evidenziato soprattutto dall'impatto dell'Intelligenza Artificiale, che comporta la necessità di migliorare la capacità dei dipendenti di interagire con le sue applicazioni;
- La **riorganizzazione interna**, introdotta dal DPCM n. 230 del 22 novembre 2023, che ha portato alla ridefinizione di alcuni ruoli e responsabilità all'interno e tra le diverse strutture organizzative, con conseguente esigenza di allineamento e sviluppo delle competenze.

Fermo restando gli elementi appena elencati, la strategia di formazione del personale del Ministero del lavoro e delle politiche sociali comprende alcuni **elementi fondamentali** già in linea con la Direttiva del Ministro Zangrillo sulla formazione del 23 marzo 2023 e che discendono dalle scienze dell'apprendimento applicate agli adulti, dalle scienze sociali applicate alle organizzazioni, orientate all'efficacia, all'efficienza e al benessere organizzativo. In particolare:

- **Analisi dei fabbisogni.** La programmazione della formazione parte sempre dall'analisi dei fabbisogni. Tale analisi ha la finalità di evidenziare i fabbisogni formativi "espliciti", legati al miglioramento dei processi operativi, della capacità di gestione, degli adempimenti previsti dalle normative, al rafforzamento di competenze chiave e all'inserimento nell'organico di nuovo personale; i fabbisogni formativi "impliciti" collegati al conseguimento di obiettivi strategici e ai progetti di cambiamento;
- **Approccio per competenze.** Per descrivere i fabbisogni formativi viene adottata una matrice delle competenze, che identifica i gap di competenze e le aree dell'Amministrazione / aree professionali in cui tale gap si manifesta. La matrice definisce sinteticamente, per ogni profilo professionale, le conoscenze, competenze tecniche, trasversali e digitali richieste;

- **Personalizzazione.** Grazie all'approccio per competenze e alla mappatura del sistema professionale realizzata dall'Amministrazione, è possibile individuare i gap formativi per profilo di ruolo, così da proporre percorsi di formazione mirati sulle esigenze reali dei dipendenti;
- **Monitoraggio della formazione.** Al fine di verificare la qualità e l'impatto dei percorsi formativi, nonché l'allineamento con gli obiettivi strategici, l'Amministrazione effettua un monitoraggio periodico che considera le ore di formazione fruite da ciascun dipendente, l'utilizzo di ciascun canale formativo, l'accrescimento delle competenze sulla piattaforma Syllabus; inoltre, viene monitorata la soddisfazione dei dipendenti per l'offerta formativa.

a) Fabbisogni di competenze del personale

In considerazione dello scenario illustrato e dei fabbisogni formativi individuati nel 2024, e tenendo comunque in prospettiva una nuova rilevazione dei fabbisogni nel 2025, l'Amministrazione intende investire sulle competenze delle risorse umane in particolare in questi ambiti, in linea con le aree di competenze trasversali del personale pubblico nella strategia del PNRR:

- 1) Competenze di leadership e soft skills, tra cui:
 - Attività di informazione e di comunicazione delle amministrazioni;
 - Pianificazione strategica, in coerenza con l'art. 12 del d.P.C.M. n. 132 del 2022;
 - Gestione del cambiamento e delle crisi.
- 2) Competenze per la transizione amministrativa, tra cui:
 - Aggiornamento sui contratti pubblici, come da d.lgs. n. 36 del 2023;
 - Strumenti e tecniche di project management.
- 3) Competenze per la transizione digitale, tra cui:
 - Competenze per il lavoro agile, in linea con l. n. 124 del 2015 (per maggior dettaglio si veda par. 3.2.2);
 - Alfabetizzazione sulla intelligenza artificiale;
 - Protezione dalle minacce cibernetiche (*cybersecurity*).
- 4) Competenze per la transizione ecologica.
- 5) Competenze relative a principi e valori in materia di etica, inclusione, parità di genere e contrasto alla violenza, privacy, prevenzione della corruzione, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, trasparenza e integrità, in particolare:
 - Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro come da d.lgs. n. 81 del 2008, art. 37);
 - Prevenzione della corruzione come da l. n. 190 del 2012, art. 5);
 - Etica, trasparenza e integrità come da d.P.R. n. 62 del 2013.
- 6) Formazione iniziale per i neoassunti ("*onboarding*").
- 7) Formazione linguistica.

Più in particolare per i punti 1,2,3 e 4 il Ministero si è dotato dei **profili di ruolo**, uno strumento fondamentale per la programmazione e la personalizzazione della formazione. Il profilo di ruolo identifica **gruppi omogenei di dipendenti** a partire dai parametri di:

- **Area professionale** (funzionario, assistente, operatore);

- **Famiglia professionale** (giuridica, socio-economica-statistica, informatica, tecnica, supporto operativo);
- **Responsabilità** legate alla posizione organizzativa e alle mansioni quotidiane;
- **Requisiti di accesso** al ruolo in termini di titoli di studio e/o conoscenza equivalente.

Ai profili di ruolo, nell'ottica dell'approccio per competenze di cui sopra, sono poi indicate le **competenze richieste** in ambito tecnico (legate alla **transizione amministrativa**), digitale (legate alla **transizione digitale**) e trasversale (**leadership, soft skills** e competenze legate alla **transizione ecologica**).

In considerazione delle competenze richieste, a ciascun profilo vengono segnalati i **corsi formativi Syllabus** e SNA che è invitato a seguire.

Inoltre, la mappatura delle competenze nei profili di ruolo fornisce la base per la rilevazione dei **gap di competenza**, che sono calcolati proprio rispetto ai valori indicati dalle schede dei profili di ruolo attraverso un questionario di autovalutazione.

Il Ministero prevede di erogare un questionario di autovalutazione delle competenze nel 2025 per rinnovare la rilevazione e integrare le proposte formative già programmate.

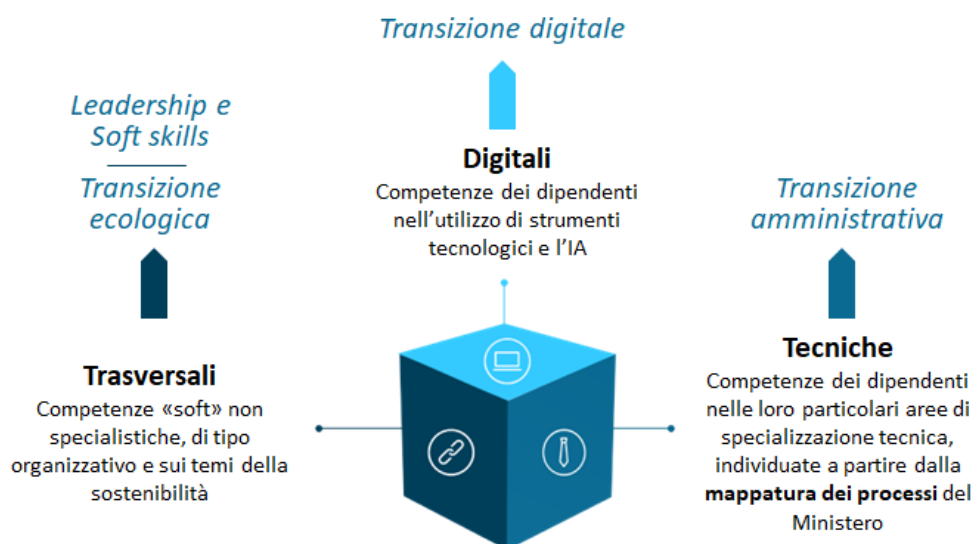


Figura 1 - Competenze mappate nei profili di ruolo

b) Le risorse interne ed esterne disponibili e/o "attivabili" ai fini delle strategie formative

Gli attori preposti all'attuazione degli obiettivi formativi sono:

- La Scuola Nazionale della Pubblica Amministrazione, come previsto dal D.P.R. n. 70/2013;
- Il Dipartimento della Funzione pubblica, in particolar modo attraverso la piattaforma Syllabus e la sua offerta formativa negli ambiti della transizione digitale, amministrativa ed ecologica;
- Altri enti formatori, in conformità alle disposizioni normative vigenti, sulla base di ulteriori esigenze formative eventualmente ravvisabili, privilegiando in questo caso metodologie di formazione a distanza che hanno il privilegio di raggiungere più discenti, anche quelli eventualmente non compresi dall'offerta formativa della SNA e del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Nell'ambito della strategia formativa continueranno anche altre iniziative che favoriscono il reskilling dei dipendenti favorendo le misure volte ad incentivare l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del

personale sia laureato che non. In particolare, in riferimento a detti specifici obiettivi, verranno realizzate le seguenti iniziative:

- La promozione della possibilità di fruire di permessi per il diritto allo studio, come disciplinati dalla fonte normativa e contrattuale. In questo ambito già nei primi mesi del 2023 la Direzione Generale delle politiche del personale e dei servizi generali ha emanato una circolare operativa sulle modalità di fruizione di tali permessi.
- La pubblicazione sul sito intranet delle opportunità formative di natura universitaria e post- universitaria; questo strumento consente a tutti i dipendenti pubblici di poter usufruire di un incentivo per l'accesso all'istruzione accademica.
- La promozione di contatti con Università ed Enti Superiori di formazione al fine di fornire ai dipendenti un ampio ventaglio di possibilità formative di livello accademico (master – dottorati di ricerca- SSPL).

Inoltre, in coerenza con gli obiettivi di sostenibilità e con le tematiche relative alle pari opportunità e inclusione, l'Amministrazione, in collaborazione con la Scuola Nazionale della Pubblica Amministrazione, realizzerà interventi formativi ad hoc per alcune figure professionali interne, come di seguito indicati:

- **Mobility Manager** - il *Mobility manager* è una figura specializzata nel governo della domanda di mobilità e nella promozione della mobilità sostenibile nell'ambito degli spostamenti casa-lavoro del personale della PA. Il percorso formativo, sulla base delle indicazioni fornite dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, avrà l'obiettivo di fornire strumenti conoscitivi, metodologici e operativi per raccogliere e analizzare i dati relativi agli spostamenti casa lavoro del personale, pianificare nuove soluzioni di mobilità aziendale e di trasporto sostenibile anche alla luce delle migliori pratiche di mobilità all'interno delle organizzazioni pubbliche e private, sviluppare un piano degli spostamenti casa-lavoro (PSCL) e monitorare nel tempo l'efficacia delle soluzioni adottate;
- **Diversity Manager** – il ruolo del *Diversity Manager*, in coerenza con la mission 5 coesione inclusione del PNRR, è quello di favorire la promozione dell'impiego femminile ed il contrasto alla discriminazione di genere. Il percorso formativo ha l'obiettivo di fornire le indicazioni per realizzare una strategia complessiva volta a creare un contesto lavorativo libero da forme di violenza psicologica e di discriminazione, diffondere la cultura del rispetto della dignità dei lavoratori, incentivare il perseguimento di politiche di valorizzazione delle differenze, secondo l'approccio estensivo del diversity management e ottimizzare la produttività del lavoro, favorendo la realizzazione di soluzioni organizzative per la valorizzazione del benessere di chi lavora;
- **Disability Manager** – il *Disability Manager* cura i rapporti con i Centri per l'impiego e i servizi territoriali per l'inserimento mirato, promuovendo soluzioni organizzative e tecnologiche che favoriscano l'integrazione lavorativa delle persone con disabilità. Propone progetti personalizzati e monitora l'accessibilità delle strutture in collaborazione con gli uffici competenti. Promuove una cultura inclusiva, analizza e gestisce situazioni di disagio o fragilità, segnalando eventuali criticità ai servizi preposti. Infine, redige una relazione annuale per evidenziare risultati e suggerire interventi migliorativi.

c) Obiettivi e risultati attesi 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

La formazione si pone l'obiettivo di riqualificare e potenziare le competenze dell'intero personale, coinvolgendo il 100% dei dipendenti, dai dirigenti a funzionari, assistenti e operatori. Questo **approccio**

inclusivo, in linea con la Direttiva sulla formazione del Ministro Zangrillo, intende garantire un innalzamento diffuso e omogeneo del livello di istruzione e specializzazione in tutto il Ministero, creando una base solida per affrontare le sfide operative e strategiche della Pubblica Amministrazione e migliorare ulteriormente la proposta di valore pubblico del Ministero.

OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET		
		2025	2026	2027
Formazione per il personale	% di dipendenti partecipanti a corsi di formazione sul totale dei dipendenti	100	100	100
	Ore di formazione garantite a ciascun dipendente	40 ore	40 ore	40 ore

Inoltre, anche attraverso le comunicazioni e gli incentivi periodicamente rivolti ai dipendenti dell'Amministrazione, il Ministero intende raggiungere l'obiettivo di formazione sulle competenze digitali proposto dalla Direttiva Zangrillo del 23 marzo 2023, per cui entro il 31/12/2025 il 75% dei dipendenti dovrà migliorare il proprio livello di padronanza in almeno 8 delle 11 competenze digitali su cui vertono i corsi dedicati alla transizione digitale sulla piattaforma **Syllabus**.

Infine, il collegamento della formazione e dei suoi esiti con la **valutazione individuale**, intesa non solo come strumento di verifica del raggiungimento degli obiettivi, ma anche come **leva per personalizzare i percorsi di sviluppo** e orientare i dipendenti verso un costante miglioramento delle proprie capacità, sarà un punto importante della strategia di formazione del triennio.