Comune di Milano

Bilancio di Previsione 2022

REPORT COMMISSIONI

DIREZIONE ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE

LA SPESA DI PERSONALE

Le dinamiche occupazionali del Comune di Milano hanno registrato nel corso dell'ultimo quinquennio una significativa e rilevante flessione, ascrivibile principalmente all'incidenza dei vincoli occupazionali previsti dalla legislazione nazionale, che trova immediato riscontro nella progressiva riduzione della spesa di personale, come definite dall'art.1, comma 557 quater della legge 296/2006, integrato dal comma 1, dell'art.76 della legge 133/2008:

ANNO	Importo
VALORE MAX (MEDIA 2011-2013)	**563.183.486,76**
2017 rendiconto	534.019.518,70
2018 rendiconto	531.213.612,42
2019 rendiconto	523.564.058,93
2020 rendiconto	510.575.100,18
2021 rendiconto	508.082.068,46

La spesa di personale (calcolata sulla base delle voci individuate dall'art. 1, comma 557 e successivi, della Legge 27 dicembre 2006, n. 296, e delle indicazioni della circolare n. 9 del 17 febbraio 2006 della Ragioneria Generale dello Stato) ha avuto il seguente andamento negli anni 2011-2012-2013, registrando, pertanto, un valore medio riferito al triennio pari a **€ 563.183.486,76**:

	2011	**2011 (*)**	**2013**
TOTALE SPESA DI PERSONALE	574.916.045,19	574.916.045,19	539.718.369,89
SPESA MEDIA TRIENNIO 2011-2013	563.183.486,76		

(*) In applicazione della nota MEF - RGS - Prot. 73024 del 16/09/2014, ai fini del rispetto del decreto legge n. 90/2014, gli Enti sperimentatori possono fare riferimento al triennio costituito dagli esercizi 2011, 2011 e 2013.

Potenziale di spesa di personale

Le politiche assunzionali del Comune di Milano sono state fortemente condizionate, negli ultimi anni, dalla normativa al tempo vigente.
In tale contesto è intervenuto il c.d. Decreto Crescita (D.L. n. 34/2019) che all'articolo 33, ha introdotto una modifica significativa della disciplina relativa alle facoltà assunzionali dei Comuni, prevedendo il superamento delle regole fondate sul turn-over e l'introduzione di un sistema basato sulla sostenibilità finanziaria della spesa di personale, ossia sulla sostenibilità del rapporto tra spese di personale ed entrate correnti.
I residenti del Comune di Milano sono 1.387.524, pertanto la nostra Amministrazione si colloca nella fascia demografica tra 250.000 e 1.499.999 abitanti, per i quali è previsto un valore soglia pari al 28,80% del rapporto tra le spese di personale e le entrate correnti.

Il rapporto tra spese di personale ed entrate correnti è inferiore al valore soglia, così come di seguito rappresentato:

Entrate Correnti

	Rendiconto 2019	Rendiconto 2020	Rendiconto 2021
titolo 1	1.434.400.074,17	1.340.114.372,19	1.375.575.354,52
titolo 2	429.369.689,54	984.131.701,23	995.530.992,46
titolo 3	1.437.116.530,77	883.340.464,52	973.648.422,05
Totale	**3.300.886.294,48**	**3.207.586.537,94**	**3.344.754.769,03**

MEDIA ENTRATE 2019-2021	3.284.409.200,48
FONDO CREDITI DUBBIA ESIGIBILITA' - assestato 2021	-271.500.000,00
VALORE ENTRATE DI RIFERIMENTO	**3.012.909.200,48**

SPESA DI PERSONALE		**Rendiconto 2021**
Redditi da lavoro dipendente	U 1.01.00.00.000	580.139.636,25
Collaborazioni coordinate e a progetto	U 1.03.02.12.003	0,00
TOTALE		**580.139.636,25**

INCIDENZA SPESE DI PERSONALE SU ENTRATE CORRENTI NETTE ANNO 2021		**VALORE SOGLIA**
TOTALE	**19,26%**	**28,80%**

In base al secondo comma dell'art. 4 del D.M. del 17/03/2020, i Comuni che si collocano al di sotto del rispettivo valore soglia possono incrementare la spesa di personale registrata nell'ultimo rendiconto approvato, per assunzioni di personale a tempo indeterminato, sino ad una spesa complessiva rapportata alle entrate correnti non superiore a tale valore soglia.

Ai sensi dell'art. 5 del D.M. su menzionato, in sede di prima applicazione e fino al 31 dicembre 2024, i comuni di cui all'articolo 4, comma 2, possono incrementare annualmente, per assunzioni di personale a tempo indeterminato, la spesa del personale registrata nel 2018, secondo la definizione

dell'articolo 2, in misura non superiore al valore percentuale indicato dalla seguente tabella, in coerenza con i piani triennali dei fabbisogni di personale e fermo restando il rispetto pluriennale dell'equilibrio di bilancio asseverato dall'organo di revisione e del valore soglia di cui all'articolo 4 comma 1:

Fasce demografiche	**2022**	**2023**	**2024**
h) comuni da 250.0000 a 1.499.999 abitanti	8,0%	9,0%	10,0%
Spesa di personale anno 2018	**602.783.217,16**		
LIMITE MASSIMO SPESA DI PERSONALE	**651.005.874,53**	**657.033.706,70**	**663.061.538,88**
STANZIAMENTI BILANCIO DI PREVISIONE	606.884.139,65	620.324.070,00	612.018.570,00
MARGINE DI SPESA	**44.121.734,88**	**36.709.636,70**	**51.042.968,88**
ENTRATE CORRENTI (al netto del fondo crediti dubbia esigibilità)	2.966.507.070,00	3.073.494.490,00	2.302.665.290,00
INCIDENZA NELL'ANNO DELLE SPESE DI PERSONALE SULLE ENTRATE CORRENTI	**20,46%**	**20,18%**	**26,58%**

Nonostante le maggiori capacità assunzionali introdotte dalla recente normativa, lo stato di emergenza generato dalla pandemia ha di fatto costretto le Amministrazioni locali a porsi nei confronti della programmazione del fabbisogno del personale con una nuova prospettiva. Se da un lato i Comuni hanno potuto reagire alla prima fase emergenziale con strumenti e soluzioni innovative, con le risorse umane e finanziarie a disposizione sul territorio, nonché grazie a temporanee misure di sostegno introdotte dal governo per coprire i minori gettiti di entrata, gli enti locali, e tra questi il Comune di Milano, scontano tuttora incertezze sulle entrate correnti, che di fatto vanificano le nuove potenzialità assunzionali.

Si evidenzia, infine, che l'art. 7 del Decreto Attuativo dell'art. 33, comma 2, del DL 34/2019 prevede che la maggior spesa per assunzioni di personale a tempo indeterminato derivante da quanto previsto dagli articoli 4 e 5 non rileva ai fini del rispetto del limite di spesa previsto dall'art. 1, commi 557-quater e 562, della legge 27 dicembre 2006, n. 296.
Si rappresenta qui di seguito la spesa prevista per il triennio 2022-2024, calcolata sulla base delle voci individuate dall'art. 1, comma 557 e successivi, della Legge 27 dicembre 2006, n. 296, e delle indicazioni della circolare n. 9 del 17 febbraio 2006 della Ragioneria Generale dello Stato:

SPESE DI PERSONALE	2022	2023	2024
Spese macroaggregato 101 e 110	594.858.020,00	607.004.070,00	600.718.570,00
Spese macroaggregato 103	25.000,00	0,00	0,00
Irap macroaggregato 102	35.901.240,00	36.671.880,00	36.290.650,00
Altre spese: stages/tirocini macroaggregato 104	279.390,00	350.850,00	349.850,00
Altre spese: personale comandato in entrata macr. 109	1.200.000,00	1.200.000,00	1.200.000,00
Altre spese: da specificare……			
Totale spese di personale (A)	**632.263.650,00**	**645.226.800,00**	**638.559.070,00**
(-) Componenti escluse (B)	126.207.736,61	127.948.436,61	120.825.746,61
(=) Componenti assoggettate al limite di spesa A-B	**506.055.913,39**	**517.278.363,39**	**517.733.323,39**

	2022	2023	2024
TOTALE SPESA DI PERSONALE	506.055.913,39	517.278.363,39	517.733.323,39
LIMITE SPESA AI FINI DEL COMMA 557	563.183.486,76	563.183.486,76	563.183.486,76
DIFFERENZA	**-57.127.573,37**	**-45.905.123,37**	**-45.450.163,37**

Il limite di spesa di cui all'art. 9 comma 28 D.L. 78/2010

In applicazione dell'art. 16, comma 1 quater, del Decreto-Legge 24 giugno 2016, n. 113 convertito con modificazioni dalla Legge 7 agosto 2016, n. 160, l'Amministrazione ha rideterminato il limite di spesa annua per lavoro flessibile riferita all'anno 2009, la quale, al netto della spesa sostenuta per le assunzioni ex art. 110, comma 1, D. Lgs. 267/2000, nonché delle riduzioni attuate in applicazione dell'art. 17 DL. n. 113/2016, risulta pari ad **euro 23.144.390,37.**

Le previsioni di spesa per il personale flessibile, elaborata coerentemente a quanto sopra disposto, evidenziano che risulta rispettato il limite di cui al sopra richiamato art. 9, comma 28 del DL 78/2010:

Profili professionali	Spesa 2022	Spesa 2023	Spesa 2024
Figure non dirigenziali	16.300.000,00	16.300.000,00	16.300.000,00
Collaboratori ai sensi dell'art. 90 TUEL	2.950.000,00	2.950.000,00	2.950.000,00
Personale ex art. 110 comma 2 TUEL	3.000.000,00	3.400.000,00	3.400.000,00
Stages/tirocini	279.390,00	350.850,00	349.850,00
Totale	**22.929.390,00**	**23.000.850,00**	**22.999.850,00**
Limite di spesa DL. 78/2010	**23.144.390,37**	**23.144.390,37**	**23.144.390,37**
Capacità spesa rimanente	**215.000,47**	**143.540,37**	**144.540,37**

B.3 – Programmazione operativa

MISSIONE

1. Servizi istituzionali, generali e di gestione

OBIETTIVO STRATEGICO

Migliorare l'efficacia e la trasparenza nella gestione delle risorse economico – finanziarie sia in termini di entrate sia di spese

PROGRAMMA OPERATIVO

Pianificazione, programmazione, gestione delle risorse economico-finanziarie e controlli

DIREZIONI

Bilancio e Partecipate
Specialistica Autorità di Gestione e Monitoraggio Piani
Organizzazione e Risorse Umane
Gabinetto del Sindaco

DESCRIZIONE DELLE FINALITA'

Nel contesto dei vincoli derivanti dagli obblighi di finanza pubblica, la pianificazione e il controllo delle risorse economiche finanziarie orientano l'azione amministrativa finalizzata a:

- fornire supporto economico finanziario ai processi partecipativi nell'allocazione delle risorse.
- Rafforzare il ruolo dell'Ente nell'ambito delle società partecipate in particolare facenti parte dell'area di consolidamento, anche ai fini delle riconciliazioni finanziarie dei debiti e crediti afferenti alla contabilità economico-patrimoniale.
- Efficientare e migliorare i processi legati all'imposizione fiscale e alla riscossione delle entrate.
- Attuare i controlli strategici (art. 8 e 9 del Regolamento sui Controlli), con la predisposizione degli Stati di Attuazione dei Programmi nei periodi prestabiliti.
- Predisporre pareri sulla congruità economica delle offerte e dei piani annuali per affidamenti alle società in house ai sensi dell'art. 192 c.2 D.Lgs. 50/2016.
- Supportare le diverse Direzioni e Aree dell'Ente tramite: analisi economico finanziarie, valutazioni di convenienza economica per le decisioni di "make or buy", valutazioni di esternalizzazioni e di iniziative di partenariato pubblico privato e ricostruzione di conti economico-finanziari e patrimoniali ed elaborazione di business plan; controllo di gestione e analisi dei costi on demand, ovvero elaborazione di rendiconti gestionali di periodo su particolari progetti.
- Definire modalità di riequilibrio economico finanziario dei Piani Economico Finanziari conseguenti a fattori esogeni (es. aumento dei costi materie prime ed energia connessi alla pandemia da Covid-19 e alla guerra in Ucraina).
- Migliorare il processo di integrazione dei valori economico patrimoniali che definiscono il bilancio consolidato, anche attraverso l'uso di sistemi informatici atti a responsabilizzare le società partecipate.

Per l'accesso ai fondi europei e nazionali, attraverso adeguate azioni di scouting e di sviluppo delle progettualità, oltre che di rafforzamento delle capacità di gestione delle risorse attribuite. Il contesto di riferimento sono i fondi europei diretti, i fondi nazionali PON/POC Metro, POR, Patto per Milano e i fondi PNRR, per lo sviluppo di progetti dell'Amministrazione Comunale:

Fondi UE diretti

Le finalità dell'Amministrazione sono il presidio e lo sviluppo delle opportunità di finanziamento a fondi UE diretti, degli obiettivi e delle linee di intervento delle diverse Direzioni comunali, la costituzione di partenariati complessi e la presentazione delle proposte progettuali (sia in qualità di capofila che di partner), nonché le successive attività gestionali e rendicontative delle progettualità approvate.

Tali finalità potranno essere conseguite attraverso:

- il **potenziamento del partenariato pubblico-privato** locale al fine di integrare le risorse e individuare nuovi strumenti per realizzare le attività progettuali;
- il miglioramento dell'individuazione delle necessità interne all'Amministrazione attraverso un rafforzamento delle sinergie con le strutture interne;
- il rafforzamento delle capacità dell'Ente di assicurare la puntuale gestione rendicontativa (secondo le procedure e regole europee) e amministrativo-contabile (secondo le procedure e regole interne) dei fondi vincolati derivanti da finanziamenti comunitari;
- l'integrazione e la complementarità tra gli interventi sostenuti con fondi europei a gestione diretta e quelli a gestione indiretta.

17.17

Fondi PON Metro, REACT-EU, POC Metro, POR e Piano Sviluppo Coesione

Le azioni sono finalizzate ad assicurare il raggiungimento del target di spesa, attraverso il monitoraggio dell'attuazione dei progetti per lo sviluppo urbano sostenibile di Milano e lo svolgimento delle seguenti attività:

- la gestione dei fondi derivanti dal Programma Operativo Nazionale Città Metropolitane 2014-2020 (PON Metro), sia per quanto riguarda i cinque Assi della dotazione originaria, sia per quanto riguarda i nuovi Assi inseriti a seguito delle risorse integrative REACT-EU, finalizzate a promuovere il superamento degli effetti della crisi nel contesto della pandemia di Covid-19 e delle sue conseguenze sociali, e preparare una ripresa verde, digitale e resiliente dell'economia;
- la gestione dei fondi derivanti dal Programma Operativo Complementare (POC Metro);
- la gestione dei fondi dei progetti rientranti nell'Accordo di Programma Lorenteggio, nello specifico le due azioni finanziate dalFSE 2014-2020 (Fondo Sociale Europeo) e le azioni "ora garantite a valere sull'Accordo Ministero – Regione di cui alla Delibera CIPE n. 42/2020 (ex FESR -Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale);
- la gestione, il monitoraggio e la rendicontazione dei fondi allocati nel Piano Sviluppo e Coesione (FSC 2014-2020) che finanziano i progetti inseriti nel Patto Milano sottoscritto dal Sindaco e dal Presidente del Consiglio dei Ministri il 13/09/2016.

PNRR

La finalità è l'accrescimento del benessere sociale con la realizzazione di nuove opere e di nuovi servizi che contribuiscano, da un lato, in senso generale al rilancio economico del territorio e, dall'altro, alla riqualificazione della città.

In tal senso è obiettivo dell'Amministrazione accedere a tutti i finanziamenti che consentiranno di supportare il rilancio della Città, promuovendo la partecipazione di altri soggetti beneficiari e/o partecipare a progetti presentati da altri Soggetti attuatori con lo scopo di contribuire anche attraverso queste azioni alla realizzazione di significative iniziative sul territorio milanese.

L'Amministrazione, nel ruolo di *Soggetto attuatore/Beneficiario*, assume la responsabilità della gestione dei singoli Progetti, sulla base degli specifici criteri e modalità stabiliti nei provvedimenti di assegnazione delle risorse.

La finalità potrà essere conseguita attraverso:

Rispetto alle attività proposte nei Centri Milano Donna attivi nei Municipi, si procederà ad ampliarne l'offerta, tenendo conto delle proposte e delle esigenze che emergono da parte delle donne che fruiscono delle attività o che si intende coinvolgere. Si procederà altresì alla focalizzazione delle attività di supporto e ascolto psicologico e di promozione verso l'inserimento o il reinserimento nel mondo del lavoro, anche in collaborazione con le istituzioni preposte.

Si procederà con l'organizzazione e la promozione del "Premio Milano Donna", istituito nel 2020 quale riconoscimento per i progetti più meritevoli realizzati dalle associazioni operanti sul territorio in favore delle donne, in un'ottica di parità e di non discriminazione di genere.

MISSIONE

1. Servizi istituzionali, generali e di gestione

OBIETTIVO STRATEGICO

Valorizzare il personale dell'Ente quale risorsa dell'Amministrazione al fine di incentivarne l'engagement e supportare upskilling e reskilling

PROGRAMMA OPERATIVO

Acquisizione organizzazione e sviluppo delle risorse umane

DIREZIONE

Organizzazione e Risorse Umane

DESCRIZIONE DELLE FINALITA'

Avvio delle politiche di crescita e sviluppo organizzativo

Nell'attuale fase evolutiva degli assetti istituzionali degli enti locali italiani, il Comune rappresenta sicuramente l'ente più direttamente sollecitato rispetto alle esigenze d'innovazione che i sistemi pubblici locali evidenziano.

In tale contesto l'efficacia dell'intervento pubblico è indissolubilmente legata alla capacità degli enti locali di progettare assetti organizzativi più moderni, snelli e flessibili ed acquisire nuove e sempre più qualificate professionalità, curandone lo sviluppo e la crescita. Allo scopo di promuovere la crescita del personale e lo sviluppo organizzativo, in attuazione di quanto previsto dalla normativa vigente verranno attivati percorsi di carriera e di sviluppo professionale dedicati al personale dell'Amministrazione. Per dare attuazione a questa importante misura, al ridisegno dei documenti normativi dovranno essere affiancati programmi di formazione adeguati ad accompagnare il processo.

Tali progetti possono svilupparsi lungo due dimensioni di lavoro:

- ✓ *Formazione su Innovazione dei processi e change management*
  Consiste nell'attivazione di programmi di supporto al ruolo professionale e alle competenze manageriali e di incentivazione ai processi di innovazione organizzativa, attraverso esperienze formative ed ecosistemi ibridi – in presenza e a distanza – che integrino formazione di tipo collaborativo - Social Learning, di tipo tradizionale - Formal Learning, e di affiancamento sui luoghi di lavoro - Training on the job.
- ✓ *Empowerment ed Engagement*
  Programmi e strumenti di ascolto, coinvolgimento, orientamento, sviluppo e formazione per l'ingaggio e il potenziamento delle competenze di neoassunti, talenti e middle management (Posizioni Organizzative/Alte Professionalità).

Potenziamento sistemi di recruiting e del sistema di offerta di stage e tirocini

L'attenzione prestata ai collaboratori attuali e futuri dovrà essere evidente anche nei sistemi di reperimento del personale, nel rispetto della normativa nazionale attualmente in corso di modifica. Oltre a nuove modalità di recruiting, necessarie per rispondere alle diverse esigenze collegate anche all'attuazione del PNRR, verranno avviati azioni e progetti per attrarre talenti e giovani, dando evidenza all'accrescimento di competenze, reso possibile dal prestare servizio presso l'Amministrazione grazie al contatto diretto con il territorio A tal fine verrà intensificata la presenza dell'Amministrazione all'interno di istituti/ scuole e Università sia durante i momenti di presentazione, sia attraverso lectio magistralis, gestite direttamente dai dipendenti dell'Amministrazione. Accanto ai sistemi di recruiting professionale tradizionali, verrà rivisto il sistema di stage e tirocini: un importante momento formativo per i ragazzi e i giovani ma soprattutto una leva per l'Amministrazione per consentire la necessaria contaminazione con il mondo della scuola e dell'università.

Su questo ambito ci si incentrerà sui seguenti aspetti:

- miglioramento della capacità di attrarre talenti e ricercatori, anche attraverso programmi di inserimento temporaneo all'interno della pubblica amministrazione, pensati per entrare in contatto con competenze altamente qualificate, in partnership con università, centri di ricerca e grandi aziende;
- miglioramento ed efficientamento del sistema di offerta e di gestione dei tirocini all'interno dell'Ente.

MISSIONE

1. Servizi istituzionali, generali e di gestione

OBIETTIVO STRATEGICO

Valorizzare il personale dell'Ente quale risorsa dell'Amministrazione al fine di incentivarne l'engagement e supportare upskilling e reskilling

PROGRAMMA OPERATIVO

Valorizzazione e fidelizzazione delle risorse umane

DIREZIONE

Organizzazione e Risorse Umane

DESCRIZIONE DELLE FINALITA'

Potenziamento soft skill e capacità amministrativa

Il potenziamento delle soft skill e della capacità amministrativa verrà avviato attraverso piani di formazione che consentano al personale di accrescere, consolidare o anche apprendere nuove competenze per garantire la necessaria successione tra i ruoli e lo sviluppo professionale. Dal punto di vista normativo la formazione è ritenuta una leva imprescindibile per il perseguimento delle finalità previste dall'art. 1, comma 1, del D. Lgs. 165/2001: accrescere l'efficienza delle Amministrazioni, razionalizzare il costo del lavoro pubblico e realizzare la migliore capitalizzazione delle risorse umane.

Partendo dal presupposto che le organizzazioni, per gestire il cambiamento e garantire un'elevata qualità dei prodotti e servizi, devono sempre più fondarsi sulla conoscenza e sullo sviluppo delle competenze, i sistemi di formazione coordinati ed organici che si intendono adottare hanno l'obiettivo di rafforzare l'integrazione con l'organizzazione del lavoro, migliorare il riconoscimento dell'apporto personale per il raggiungimento degli obiettivi, rendere trasparenti i processi di qualificazione e progressione dei dipendenti, cercando anche un equilibrio con i bisogni individuali, coerentemente con le policy di benessere organizzativo.

Il programma di formazione di prossima attuazione si propone di:

- sostenere il personale nel ricoprire adeguatamente le posizioni e i ruoli svolti di volta in volta, nonché promuovere in tutti i dipendenti la consapevolezza del proprio ruolo in una Pubblica Amministrazione che cambia;
- offrire un'occasione di riflessione e sostegno sul tema della gestione della complessità, incrementata dal periodo di emergenza sanitaria e dagli effetti conseguenti, fornendo anche uno spazio di pensiero condiviso, che consenta di sostenere l'empowerment personale e di gruppo, con un particolare focus su concetti quali visione, intraprendenza, apertura mentale;
- aggiornare le capacità operative e gestionali e adeguare le competenze esistenti a quelle necessarie a conseguire gli obiettivi programmatici dell'Ente, anche attivando percorsi di riconversione professionale destinati a categorie professionali coinvolte in processi di cambiamento;
- favorire lo sviluppo organizzativo dell'Ente e l'attuazione dei progetti strategici predisponendo le professionalità richieste;
- garantire un adeguato sfruttamento delle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie in una logica di razionalizzazione dei processi;
- migliorare le capacità del management nel raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.

Avvio politiche di engagement dei dipendenti

Al fine di ridurre gli alti tassi di turnover e avviare al contempo un processo di condivisione di obiettivi, con contestuale impegno organizzativo verranno attivate leve specifiche all'interno delle politiche di welfare, di brand e del piano di formazione.

Relativamente a quest'ultimo punto, il focus degli interventi sarà il consolidamento della capacità di affrontare in modo tempestivo i cambiamenti del contesto esterno e dei servizi erogati, sostenendo parallelamente la motivazione e lo sviluppo dei collaboratori. Il piano d'azione ad ampio raggio e diversificato per Dirigenti e Middle Management sarà incentrato su obiettivi di engagement e diffusione innovativa del know-how come fattori di successo.

Gli interventi avverranno per il personale dirigenziale attraverso Laboratori, aventi come obiettivo quello di fornire le categorie interpretative per comprendere il contesto e scegliere consapevolmente l'approccio manageriale più efficace.

Parallelamente, per il Middle Management, con particolare riferimento ai titolari di Posizione Organizzativa, si intende sviluppare un progetto formativo articolato lungo due direttrici: l'una tecnico-operativa, l'altra meta-cognitiva e relazionale, orientate rispettivamente ad accrescere la competenza nell'utilizzo di strumenti tecnici di project management unitamente al rafforzamento di uno stile di gestione delle dinamiche relazionali che promuova lo sviluppo dei collaboratori.

Contestualmente verranno attivati sistemi di comunicazione che favoriscano il senso di appartenenza all'Amministrazione e di creazione di valore per la Città: si vuole definire un progetto di comunicazione che valorizzi tutta la comunità di persone al servizio della città di Milano. Lo scopo finale è riuscire a fare in modo che la rete / il tessuto di persone che si occupa della città, appartenente all'Amministrazione e alle sue partecipate, si percepisca come tale sentendosi coinvolta in un grande progetto di welfare condiviso, per generare fiducia, empowerment, protagonismo, passione e orgoglio.

MISSIONE

1. Servizi istituzionali, generali e di gestione

OBIETTIVO STRATEGICO

Valorizzare il personale dell'Ente quale risorsa dell'Amministrazione al fine di incentivarne l'engagement e supportare upskilling e reskilling

PROGRAMMA OPERATIVO

Benessere e sostenibilità organizzativa

DIREZIONE

Organizzazione e Risorse Umane

DESCRIZIONE DELLE FINALITA'

Migliore gestione dei tempi di vita e di lavoro, promozione di stili di vita salubri e forme di lavoro agile

I recenti aggiornamenti normativi, la Legge n. 77 emanata il 17 luglio 2020 – di conversione in legge del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 – le Linee Guida della Funzione Pubblica sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e gli indicatori di performance, hanno dettato alle Pubbliche Amministrazioni gli indirizzi per la messa a regime del Lavoro Agile all'interno degli enti.

Il "Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale", firmato il 10 marzo 2021 individua la flessibilità organizzativa delle Pubbliche Amministrazioni e l'incremento della loro rapidità di azione come obiettivi fondamentali di un processo di rinnovamento che le parti si impegnano a perseguire, con particolare riferimento a tre dimensioni: il lavoro, l'organizzazione e la tecnologia.

L'Amministrazione, con Deliberazione di Giunta Comunale n. 580 del 25.05.2021, ha adottato il POLA, Piano triennale di sviluppo del lavoro da remoto, che definisce le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative.

L'introduzione di strumenti di flessibilità organizzativa, insieme ad altri quali la flessibilità oraria, ha come prima finalità l'attivazione di un processo di cambiamento culturale, organizzativo e gestionale all'interno dell'Ente, che andrà accompagnato nel tempo, monitorato e valutato nel breve, medio e lungo termine.

All'interno di questo contesto si procederà con l'attuazione del piano organizzativo del lavoro agile (POLA) per consolidare una modalità di lavoro basata sul raggiungimento dei risultati e sull'innovazione dei processi, traghettando l'ente in una nuova era basata su una nuova forma di lavoro mista, in cui lavoro da remoto e lavoro in presenza si integreranno con l'ambizione di contribuire a un'Amministrazione innovativa, inclusiva e sostenibile, nell'orizzonte del concetto di near working (lavoro di prossimità), anche avvalendosi di collaborazioni sperimentali con enti privati:

a. organizzando il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro, rivedendone l'articolazione giornaliera e settimanale, anche mediante un'integrazione con i recenti indirizzi dell'Ente riguardo i tempi e gli orari, in un'ottica di sostenibilità della città nel periodo emergenziale;
b. dando attuazione al POLA, che individua le modalità attuative del lavoro agile, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati.

Contestualmente si procederà a realizzare progetti sperimentali e innovativi nell'ambito del welfare aziendale e sviluppare reti di collaborazione e co-progettazione insieme a soggetti interni ed esterni attraverso l'istituzione di nuovi tavoli di lavoro fra enti locali, e attraverso la prosecuzione del tavolo istituito a luglio 2019 con le aziende partecipate, anche per far fronte agli impatti negativi dovuti all'evento pandemico.

L'Amministrazione continuerà inoltre il percorso di tutoraggio nei confronti delle altre Amministrazioni pubbliche che devono proseguire con l'attivazione del Lavoro Agile, organizzando percorsi di accompagnamento e seminari di confronto fra Amministrazioni esperte e società partecipate. Si continuerà poi a sviluppare indagini ed analizzare buone prassi esistenti sia a livello nazionale che internazionale, anche in collaborazione con enti esterni (Università, Centri di ricerca che hanno aperto osservatori dedicati al lavoro agile quale leva per il cambiamento organizzativo nella PA), per raccogliere in modo strutturato e scientifico dati su cui sviluppare tavoli di confronto con altri enti locali.
Sarà ripresa e modificata la disciplina e la procedura del Telelavoro anche alla luce delle novità introdotte attraverso l'istituto del Lavoro agile, consentendo di concludere il passaggio da una fase sperimentale alla messa a regime.

Attenzione alla prevenzione e il miglioramento della qualità della vita dei dipendenti
La prima area del Piano, che si svilupperà su ambiti differenti, vedrà coinvolti attori pubblici e privati del territorio. Uno degli attori principali sarà la rete delle società partecipate del Comune di Milano, consolidata con la firma di un Protocollo d'intesa il 3 luglio 2019, con l'obiettivo di creare sinergie e buone prassi da condividere sui temi del benessere, del welfare e della conciliazione, sviluppando nuovi scenari anche alla luce delle criticità emerse nel periodo emergenziale.
Il Piano prevede altresì lo sviluppo del Programma WHP (Workplace Health Promotion), rete lombarda delle aziende che promuovono la salute nei luoghi di lavoro, attraverso la progettazione e la realizzazione di iniziative di sensibilizzazione e coinvolgimento dei dipendenti in percorsi dedicati alla prevenzione e all'adozione di stili di vita sani e preventivi di malattie croniche, quest'ultimo aspetto sviluppato anche in collaborazione con il Medico del Lavoro. Attraverso la rete si metteranno a disposizione dei dipendenti strumenti e materiale validati dall'Agenzia di Tutela della Salute (ATS), per consentire di affrontare il periodo di cambiamento in atto.
Il "Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale" sopra richiamato prevede altresì di estendere gli istituti di welfare contrattuale al pubblico impiego attraverso le agevolazioni fiscali già riconosciute al settore privato per la previdenza complementare e i sistemi di premialità. Si potrebbe aggiungere qualche precisazione in più se trattasi di previdenza integrativa e cosa sono le premialità.
Un tale scenario implicherà da un lato il confronto con il tavolo sindacale per la definizione degli ambiti di welfare da sviluppare e dall'altro l'analisi e la quantificazione delle risorse da investire. L'Amministrazione si occuperà di sviluppare un sistema di convenzioni a vantaggio dei dipendenti anche collaborando, ove possibile, con la rete delle partecipate.
Al fine di rendere accessibile il reperimento di informazioni ai dipendenti verrà ampliata la pagina "Lavoro e Benessere" all'interno della rete intranet SpazioComune, che si è dimostrata essere importante strumento di comunicazione e coinvolgimento nella fase emergenziale, e che continuerà a proporre tutte le iniziative, le campagne di sensibilizzazione, le opportunità e le guide realizzate sui temi del benessere e della conciliazione vita-lavoro. Accanto alla parte informativa e di sensibilizzazione si proporranno delle iniziative pilota per coinvolgere i dipendenti, anche da remoto, in iniziative di socializzazione e di prevenzione della salute. Tale aspetto sarà fondamentale per contrastare il rischio di isolamento, a prescindere dalle condizioni di contesto esterno che si verranno a creare con il perdurare del periodo emergenziale e post emergenziale. Infine, l'ultimo ambito riguarderà lo sviluppo di reti territoriali per il benessere in cui saranno coinvolti attori pubblici e privati al fine di offrire ai dipendenti convenzioni, esami e screening a tutela della salute.

Azioni di risposta al disagio organizzativo e sviluppo di azioni di diversity management, in una strategia proattiva nell'identificare e risolvere tutti i fattori che impediscono alle persone di sviluppare le proprie potenzialità all'interno del contesto lavorativo; tutto ciò anche attraverso il consolidamento del Servizio Sociale d'Azienda quale strumento di prevenzione e risposta al disagio lavorativo e supporto all'organizzazione e al personale in momenti di particolare criticità quali cambiamenti organizzativi o di mansioni, problemi di clima lavorativo.

Formazione per Neo Genitori e Care Giver

Partendo dal paradigma teorico che i momenti di transizione della vita di un individuo contengono uno straordinario potenziale di apprendimento, la recente acquisizione degli interventi di formazione on line, mediante accesso a piattaforma digitale dedicata di proprietà del fornitore erogatore dell'intervento, è rivolta rispettivamente a neo genitori e figli care giver.

Si tratta di Formazione Permanente che si colloca in un più ampio spettro di azioni integrate di benessere organizzativo ed age management e ha la finalità di innescare spazi di riflessione in ordine al proprio vissuto personale, capaci di riversarsi nella pratica lavorativa, così da sostenere una sempre migliore espressione e conciliazione del ruolo personale e professionale ricoperto.

Il servizio riguarderà il Programma di formazione denominato CHILD con accessi illimitati per donne in gravidanza, neo-mamme e neo-papà di bambini 0-3 anni - precedentemente già sperimentato con il nome di MAAM (Maternity as a Master) - al quale si aggiunge anche il Programma CARE destinato ai dipendenti del Comune che si prendono cura dei propri genitori.

Moduli sul tema dell'utilizzo del linguaggio di genere e sulle Pari Opportunità

Nell'ambito del più ampio e generale Piano Triennale di Formazione del personale, sono stati definiti specifici interventi di formazione sui temi ascrivibili all'area tematica delle Pari Opportunità: dalla sensibilizzazione e sostegno, al dispiegamento sempre più strutturato del Lavoro Agile, al linguaggio e al suo utilizzo in maniera consapevole e funzionale all'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa, nonché al benessere organizzativo.

Mediante una Convenzione sottoscritta con l'Università degli Studi di Milano saranno realizzate attività formative dirette al personale del Comune di Milano e dell'Università degli Studi di Milano, con particolare riferimento alle persone neoassunte, sul tema del linguaggio e dei suoi impatti in termini organizzativi.

B.5 – Spese di personale

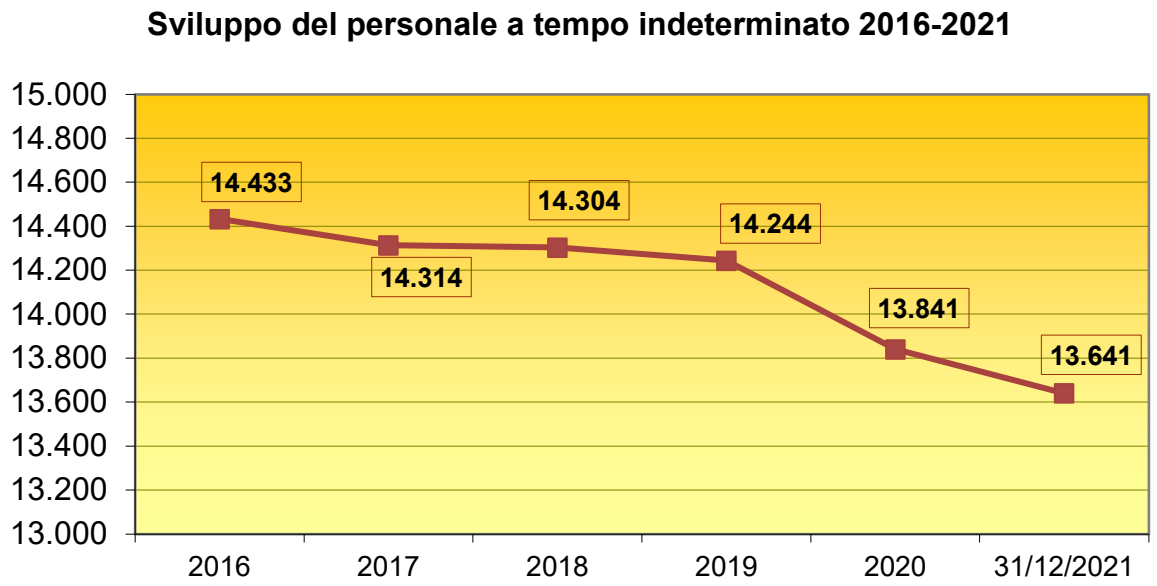
LE POLITICHE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Premessa

Il programma triennale del fabbisogno di personale costituisce il principale documento di politica occupazionale dell'Amministrazione ed esprime gli indirizzi e le strategie occupazionali in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance.
Il programma dei fabbisogni ed il piano occupazionale sono elaborati sulla base delle richieste di fabbisogno di personale formulate dai Dirigenti. Le esigenze manifestate dalle diverse direzioni in cui si articola la struttura organizzativa dell'Ente devono essere conciliate con il rispetto della sostenibilità finanziaria e dei vincoli in materia di assunzioni e spesa del personale.

I contingenti di personale in forza

Le dinamiche occupazionali del Comune di Milano hanno registrato, nel corso dell'ultimo quinquennio, una riduzione pari al 5,48%, passando dalle 14.433 unità di personale a tempo indeterminato in forza al 31.12.2016 alle 13.641 unità al 31.12.2021.
Dall'anno 2017, nonostante i vincoli previsti ai requisiti per accedere ai trattamenti pensionistici dettati dalla Legge Fornero, grazie alle aperture introdotte con la "Quota 100" e "Opzione donna" che hanno dato la possibilità di andare in pensione ad un maggior numero di dipendenti, il numero delle cessazioni è stato solo parzialmente compensato dalle nuove assunzioni condizionate dapprima dai vincoli del turn over, poi dal cd. turn over dinamico e da ultimo dal vincolo della sostenibilità finanziaria introdotto dall'art. 33 del DL 34/2019.



Personale in servizio al 31.12.2021

rapporto di lavoro	Unità
a tempo indeterminato	13.641
a tempo determinato	616
Altre categorie	18
Totale	**14.275**

La dotazione organica di fatto del Comune di Milano al 31 dicembre 2021 è pari a: n. **14.275** (FTE) dipendenti, di cui n. 137 Dirigenti e n. 614 dipendenti di cat. D con incarico di Posizione Organizzativa/Alta Professionalità (di cui 1 dipendente di altri Enti Comandati al Comune di Milano) e compresi 18 unità con contratto diverso dal CCNL Enti Locali (Medici/Psicologi).
Nell'ambito del complessivo organico del Comune di Milano il rapporto tra Dirigenti, Posizioni Organizzative/Alte Professionalità e Dipendenti è il seguente:

- rapporto Dirigenti / Personale: 104,20 dipendenti per ogni Dirigente;
- rapporto Dirigenti / Posizioni Organizzative/Alte Professionalità: 4,48 P.O./A.P. per ogni Dirigente;
- rapporto Posizioni Organizzative/Alte Professionalità / Personale: 23,25 dipendenti per ogni P.O./A.P.

La dotazione organica complessiva del Comune di Milano alla data del 31.12.2021 è così costituita:

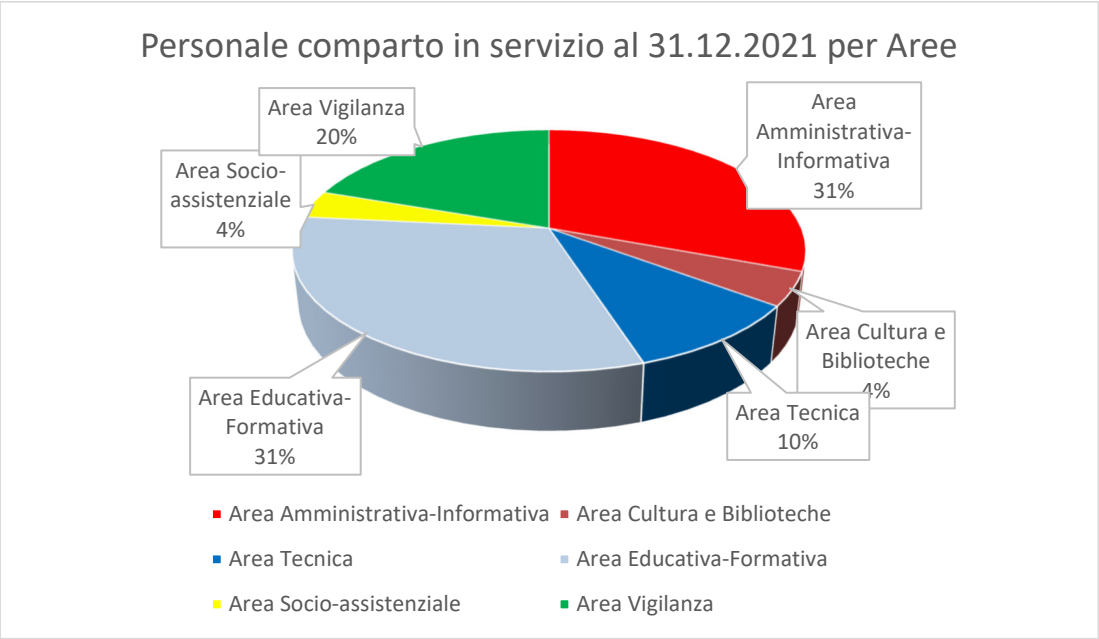
	DOTAZIONE ORGANICA COMPLESSIVA		
CATEGORIE	**Tempo Indeterminato** (a)	**Tempo Determinato – FTE annuo** (b)	**TOTALE** (a) + (b)
Dirigenti	103	34	137
Cat. D	2.251	93	2.344
Cat. C	8.102	458	8.560
Cat. B3	1.776	27	1.803
Cat. B1	1.263	4	1.267
Cat. A	146		146
TOTALE	**13.641**	**616**	**14.257**

Al totale dei "presenti in servizio" al 31.12.2021, sopra indicato, sono da aggiungere n. 18 persone con contratti di lavoro diversi dal CCNL Enti Locali (medici e psicologi) per un totale complessivo n. 14.275.

Nell’ambito della dotazione organica complessiva n. 874 dipendenti (circa il 6% della dotazione complessiva) hanno instaurato un rapporto di lavoro a tempo parziale con l’Amministrazione.

PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO IN SERVIZIO A TEMPO PARZIALE						
	Percentuale di PART-TIME (al 31/12/2021)					
CAT.	**30,55%**	**50%**	**61,11%**	**69,44%**	**83,33%**	**TOTALE**
D	1	21	12	39	69	**142**
C	4	75	37	85	226	**427**
B3	2	24	10	50	121	**207**
B1	2	9	7	12	47	**77**
A		3	2	5	11	**21**
TOTALE	**9**	**132**	**68**	**191**	**474**	**874**

Percentuale personale Part-Time sulla dotazione complessiva	6%



Nel contesto innanzi delineato le politiche di gestione delle risorse umane dell'ente sono articolate nelle seguenti direttrici:

- ✓ Il completamento del disegno organizzativo;
- ✓ La revisione del quadro regolamentare in materia di personale ed organizzazione;
- ✓ La programmazione del fabbisogno del personale;
- ✓ La contrattazione decentrata e le relazioni sindacali;
- ✓ La formazione del personale;
- ✓ Lo sviluppo dei sistemi di misurazione e incentivazione delle risorse umane.

L'assetto organizzativo del Comune di Milano

Lo snellimento, la modernizzazione e la costante ricerca di livelli sempre più elevati di efficienza della macchina amministrativa sono le principali direttrici che guidano le scelte di progettazione e ridisegno organizzativi dell'Ente, a livello macro, meso e micro, nella prospettiva di:

- ottimizzare e razionalizzare ulteriormente i processi gestiti, anche in relazione al raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- rendere più immediata e agevole l'individuazione delle competenze agite mediante una migliore definizione ed esplicitazione delle stesse;
- sostenere e favorire lo sviluppo professionale delle risorse umane;
- migliorare continuamente i servizi offerti anche in un'ottica di semplificazione dei procedimenti amministrativi e in termini di accessibilità e fruibilità.

Il repentino sviluppo nei primi mesi del 2020 della situazione pandemica emergenziale da Covid-19 ha impattato considerevolmente sulle attività / servizi erogati dall'Ente, costituendo al contempo occasione per introdurre importanti elementi di discontinuità e innovazione nelle modalità di gestione / erogazione dei servizi e favorendo, in ultima analisi, la transizione digitale dell'Ente, nonché l'introduzione / sviluppo di una nuova cultura organizzativa e di gestione delle risorse umane.
In tale contesto l'Amministrazione comunale, anche a fronte del necessario "riadattamento" di specifici ambiti di lavoro, ha comunque saputo garantire la continuità e livelli adeguati di servizio, favorendo da una parte l'individuazione e l'applicazione di modalità innovative, sotto il profilo tecnologico, per la gestione dei processi lavoro e ridisegnando /assicurando il pieno dispiegamento, dall'altra, degli istituti correlati al lavoro flessibile / da remoto (smart working / lavoro digitale).

È ora necessario consolidare gli aspetti di innovazione introdotti in costanza di pandemia, valorizzando in particolare gli elementi che hanno sostenuto l'attività durante l'emergenza quali: la capacità di reingegnerizzare i processi di lavoro al fine di poterli svolgere da remoto, l'investimento sugli strumenti / risorse tecnologiche (infrastrutture, rete, ...), l'affinamento degli strumenti di programmazione e di monitoraggio a sostegno del lavoro digitale.
Tali interventi saranno condotti di pari passo con la definizione, il ridisegno / ripensamento complessivo degli assetti macro-strutturali, ordinamentali e gestionali dell'Ente – e relativa messa a regime – a seguito dell'insediamento della nuova Amministrazione in coerenza con quanto previsto dalla deliberazione di Giunta Comunale n. 1647 del 23/12/2021.

La configurazione organizzativa dell'Ente, assestata alla data del 30 aprile 2022, risulta essere così articolata:

STRUTTURA ORGANIZZATIVA COMUNE DI MILANO	Q.tà
DIREZIONE GENERALE	1
SEGRETERIA GENERALE	1
DIREZIONI (compreso Area Servizio di Presidenza C.C. e Gabinetto del Sindaco)	19
DIREZIONI SPECIALISTICHE	5
AREE	84
DIREZIONI DI PROGETTO	4
TOTALE COMPLESSIVO	**114**

La revisione del quadro regolamentare in materia di organizzazione e personale
Pur riscontrando che l'ordinamento interno del Comune di Milano in materia di organizzazione e personale si presenta già avanzato per il quadro giuridico vigente all'atto della sua formalizzazione, è possibile definire un quadro di modificazione delle principali fonti normative tale da consentirne il riallineamento al mutato quadro ordinamentale ed il pieno dispiegamento degli spazi di innovazione ed autonomia che la normativa europea, nazionale e regionale riconosce alle amministrazioni.
L'approccio alla normazione, sotteso al progetto di sviluppo organizzativo considera, infatti, la regola non come fattore di innovazione, come agente di cambiamento in sé, ma piuttosto come formalizzazione di un assetto concordato e condiviso tra i diversi attori rilevanti dello sviluppo organizzativo e

gestionale. Oltre alla ulteriore revisione della disciplina concernente l'ordinamento degli uffici e dei servizi, dovranno essere regolamentate e normate le materie precedentemente oggetto di contrattazione integrativa, restituite dalla c.d. "Riforma Brunetta" alla potestà regolamentare dell'amministrazione comunale.
Costituisce ulteriore spinta all'innovazione e al cambiamento in tale ambito la solida esperienza maturata nel corso degli ultimi mesi in costanza di pandemia, ai fini della promozione di specifici interventi di riforma / ridisegno degli ambiti di regolamentazione e disciplina in materia di organizzazione e personale.

La programmazione del Fabbisogno del Personale

Normativa di riferimento

Gli Enti Locali per oltre un decennio sono stati sottoposti a una severa disciplina vincolistica in materia di spese di personale e limitazioni al turn-over. La capacità per gli amministratori locali di gestire efficaci politiche per il personale è stata fortemente condizionata dalla legislazione finanziaria, che ne ha drasticamente ridotto l'autonomia organizzativa. Il risultato che ne consegue è stata una consistente riduzione del personale del comparto delle autonomie locali, una riduzione del valore medio delle retribuzioni e un notevole incremento dell'età media del personale.
Ai fini di consentire agli Enti Locali di disporre di strumenti che possano assicurare il mantenimento dei livelli qualitativi dei servizi offerti, è iniziata la revisione delle principali fonti normative che regolano il processo di programmazione del fabbisogno di personale da ultimo riformate dal D. Lgs. 75/2017.
In attuazione dell'art. 17 comma 1 lett. q) della legge delega, che stabilisce il principio del "*progressivo superamento della dotazione organica come limite alle assunzioni, fermi restando i limiti di spesa anche al fine di facilitare i processi di mobilità*".
Nel nuovo impianto riformatore assumono una rinnovata centralità lo strumento del Piano di fabbisogno del personale come strumento flessibile per il governo delle procedure di reclutamento e della spesa del personale, con il solo limite del rispetto dei vincoli di spesa e di finanza pubblica.
In tale contesto è intervenuto il c.d. Decreto Crescita (D.L. n. 34/2019) che all'articolo 33, ha introdotto una modifica significativa della disciplina relativa alle facoltà assunzionali dei Comuni, prevedendo il superamento delle regole fondate sul turn-over e l'introduzione di un sistema basato sulla sostenibilità finanziaria della spesa di personale, ossia sulla sostenibilità del rapporto tra spese di personale ed entrate correnti, come di seguito meglio specificato:

- L'art. 33, comma 2, del D.L. 30 aprile 2019 n. 34, nel testo risultante dalla legge di conversione 28 giugno 2019, n. 58, come modificato dall'art. 1, comma 853, lett. a), b), e c), della legge 27 dicembre 2019, n. 162, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 febbraio 2020, n. 8, ha apportato significative modificazioni alle facoltà assunzionali dei Comuni, stabilendo che "*A decorrere dalla data individuata dal decreto di cui al presente comma, anche per le finalità di cui al comma 1, i comuni possono procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato in coerenza con i piani triennali dei fabbisogni di personale e fermo restando il rispetto pluriennale dell'equilibrio di bilancio asseverato dall'organo di revisione, sino ad una spesa complessiva per tutto il personale dipendente, al lordo degli oneri riflessi a carico dell'amministrazione, non superiore al valore soglia definito come percentuale, differenziata per fascia demografica, della media delle entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati, considerate al netto del fondo crediti dubbia esigibilità stanziato in bilancio di previsione. Con decreto del Ministro della pubblica amministrazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze e il Ministro dell'interno, previa intesa in sede di Conferenza Stato-città ed autonomie locali, entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore del presente decreto sono individuate le fasce demografiche, i relativi valori soglia prossimi al valore medio per fascia demografica e le relative percentuali massime annuali di incremento del personale in servizio per i comuni che si collocano al di sotto del valore soglia prossimo al valore medio, nonché un valore soglia superiore cui convergono i comuni con una spesa di personale eccedente la predetta soglia superiore..".*
- Il Decreto 17 marzo 2020 del Ministro per la Pubblica Amministrazione di concerto con il Ministro dell'Economia e Finanze ed il Ministro dell'Interno ha individuato i valori soglia, differenziati per fascia demografica, del rapporto tra spesa complessiva per tutto il personale, al lordo degli oneri riflessi a carico dell'amministrazione, e la media delle entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati, considerate al netto del fondo crediti di dubbia

esigibilità stanziato in bilancio di previsione, ed ha individuato le percentuali massime annuali di incremento della spesa di personale a tempo indeterminato per i comuni che si collocano al di sotto dei predetti valori soglia.

- In data 8 giugno 2020 è stata emanata dal Ministero per la Pubblica Amministrazione, di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze ed il Ministero dell'Interno, la circolare sul DM attuativo dell'art. 33, comma 2, del Decreto-legge n. 34/2019 in materia di assunzioni di personale che ha fornito puntuali indicazioni applicative relative al citato Decreto attuativo.

I residenti del Comune di Milano sono 1.392.510, pertanto la nostra Amministrazione si colloca nella fascia demografica tra 250.000 e 1.499.999 abitanti, per i quali è previsto un valore soglia pari al 28,80% del rapporto tra le spese di personale e le entrate correnti.

La programmazione del fabbisogno di personale per il triennio 2022 – 2024

Nonostante le maggiori capacità assunzionali introdotte dalla recente normativa, lo stato di emergenza generato dalla pandemia ha di fatto costretto le Amministrazioni locali a porsi nei confronti della programmazione del fabbisogno del personale con una nuova prospettiva. Se da un lato i Comuni hanno potuto reagire alla prima fase emergenziale con strumenti e soluzioni innovative, con le risorse umane e finanziarie a disposizione sul territorio, nonché grazie a temporanee misure di sostegno introdotte dal governo per coprire i minori gettiti di entrata, gli enti locali, e tra questi il Comune di Milano, scontano tuttora incertezze sulle entrate correnti, che di fatto vanificano le nuove potenzialità assunzionali.

La manovra occupazionale per il triennio 2022-2024 è orientata alle direttrici di seguito indicate:

- ✓ Sostenere le politiche e gli interventi dell'Amministrazione anche con riferimento all'emergenza sanitaria;
- ✓ Garantire la capacità di risposta ai nuovi bisogni nell'ambito delle Politiche Sociali;
- ✓ Sostenere il settore degli interventi culturali con iniezioni di personale nelle diverse categorie di inquadramento;
- ✓ Garantire il mantenimento degli standard di sicurezza con le assunzioni di personale nei profili di Polizia Locale;
- ✓ Destinare una quota significativa di risorse alle assunzioni nei profili tecnici per sostenere i progetti strategici dell'Amministrazione ed il nuovo piano delle opere pubbliche, anche collegati al PNRR;
- ✓ Valorizzare l'esperienza professionale del personale a tempo determinato che ha maturato i requisiti per l'accesso alle stabilizzazioni.

Piano straordinario di assunzione di personale per l'area della Polizia Locale.
In coerenza con i programmi del nuovo mandato del Sindaco, si dà atto che il Documento di Programmazione del fabbisogno 2022-2024 sarà orientato alla programmazione di un Piano straordinario per l'assunzione di nr. 500 agenti di Polizia Locale nel triennio 2022/2024. Tali assunzioni sono funzionali, oltre ad assicurare il turn over per il personale cessato, a garantire più elevati standard qualitativi e quantitativi dei servizi al territorio ed alla cittadinanza nonché per migliorare l'impatto delle politiche per la sicurezza.

ANNO 2022 – Acquisizioni di personale a tempo indeterminato

Per l'anno **2022** è prevista l'acquisizione del seguente personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato per una spesa annua di **€ 12.488.424,18** secondo quanto segue:

Personale di comparto

CATEGORIA	TOTALE ASSUNZIONI	COSTO ANNUO TOTALE
D1	89	2.904.057,36
C	199	6.032.746,87
B3	99	2.769.761,61
B1	25	663.912,00
A	0	0,00
TOTALE	**412**	**12.370.477,84**

Dirigenza

CATEGORIA	TOTALE ASSUNZIONI	COSTO ANNUO TOTALE
DIRIGENTI	2	117.946,34
TOTALE	**2**	**117.946,34**

ANNO 2023

Per l'anno **2023** è prevista l'acquisizione del seguente personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato per una spesa annua di **€ 12.370.477,84** secondo quanto segue:

Personale di comparto

CATEGORIA	TOTALE ASSUNZIONI	COSTO ANNUO TOTALE
D1	89	2.904.057,36
C	199	6.032.746,87
B3	99	2.769.761,61
B1	25	663.912,00
A	0	0,00
TOTALE	**412**	**12.370.477,84**

ANNO 2024 – Acquisizioni di personale a tempo indeterminato

La programmazione per l'anno **2024** sarà orientata nei limiti del turn over del personale cessato nell'anno precedente, nonché nel rispetto degli equilibri finanziari del bilancio dell'Amministrazione.

Modalità di reclutamento

Di seguito si riportano i concorsi in fase di svolgimento banditi a valere sulla programmazione degli anni precedenti ed i nuovi concorsi programmati a partire dalla prima annualità del piano 2022-2024.

Procedure concorsuali in atto bandite sui precedenti Piani Occupazionali:

- B1 Esecutore dei Servizi Amministrativi (mobilità)
- B3 Collaboratore dei Servizi Tecnici - muratore
- B3 Collaboratore dei Servizi Tecnici - autisti
- C1 Istruttore dei Servizi di Biblioteca
- C1 Istruttore dei Servizi Educativi - Nido d'Infanzia
- D1 Istruttore Direttivo dei Servizi Informativi
- D1 Istruttore Direttivo dei Servizi Formativi - Docente: classe di insegnamento A012 – discipline letterarie
- D1 Istruttore Direttivo dei Servizi Formativi - Docente: classe di insegnamento A027 – matematica e fisica
- D1 Istruttore Direttivo di Polizia Locale
- Dirigente di Polizia Locale
- Dirigente Comandante di Polizia Locale (mobilità)

Progressioni verticali da bandire a valere sui precedenti piani occupazionali:

- B3 Collaboratore dei Servizi Amministrativi
- B3 Collaboratore dei Servizi Tecnici
- C1 Istruttore dei Servizi Amministrativo Contabili
- C1 Istruttore dei Servizi di Biblioteca
- C1 Istruttore dei Servizi Tecnici
- D1 Istruttore Direttivo dei Servizi Amministrativi
- D1 Istruttore Direttivo dei Servizi Tecnici
- D1 Istruttore Direttivo di Polizia Locale
- D1 Istruttore Direttivo dei Servizi Formativi
- D1 Istruttore Direttivo dei Servizi Educativi
- D1 Istruttore Direttivo dei Servizi Economico Finanziari

Nuovi concorsi che si intendono bandire dall'anno 2022:

- B1 Esecutore dei Servizi Tecnici
- B3 Collaboratore dei Servizi Museali
- B3 Collaboratore dei Servizi di Biblioteca
- C1 Istruttore dei Servizi Culturali

- C1 Agente di Polizia Locale
- C1 Istruttore dei Servizi Formativi
- C1 Istruttore dei Servizi Tecnici (Geometra)
- D1 Assistente Sociale
- D1 Istruttore Direttivo dei Servizi Economico Finanziari
- D1 Istruttore Direttivo dei Servizi Socio Assistenziali
- Dirigente Amministrativo
- Dirigente Informativo
- Dirigente Tecnico

Dal punto di vista metodologico le principali innovazioni della nuova tornata contrattuale, all'esito della esperienza e delle sperimentazioni condotte negli anni precedenti, riguardano:

1. l'orientamento della selezione, per profili qualificati, alle attitudini ed alle capacità dei candidati in aggiunta alle conoscenze ed alle competenze tecniche;
2. l'utilizzo delle modalità digitali per lo svolgimento dei concorsi pubblici, in affiancamento o in sostituzione delle modalità in presenza.

In sintesi, l'attuazione del piano triennale 2022/2024 avverrà mediante:
- scorrimento di graduatorie vigenti;
- procedure selettive/concorsi, anche sperimentando per profili qualificati procedure orientate alla valutazione delle attitudini, oltre che delle competenze e delle capacità;
- mobilità tra enti ai sensi dell'art. 30 del D. Lgs. 165/2001;
- procedure speciali di reclutamento per ambiti diversi, riservate a coloro che sono in possesso dei requisiti previsti dalle norme al tempo vigenti (c.d. stabilizzazioni);
- procedure di reclutamento speciale, mediante avviamento degli iscritti nelle liste di collocamento;
- assunzioni di personale in ottemperanza agli obblighi di cui alla Legge n. 68/1999;
- eventuali ricostituzioni dei rapporti di lavoro e riconversione a tempo pieno dei rapporti di lavoro a tempo parziale in conformità alla normativa vigente.

Procedure di reclutamento speciale (cd. stabilizzazioni)

Nel corso dell'anno 2022 si darà avvio alla procedura di stabilizzazione prevista dall'art. 20 D. Lgs. 75/2017 per i seguenti profili:

Stabilizzazioni (art. 20 D. Lgs. 75/2017)	**ANNO 2022**
Categorie	**Posti programmati**
B3 Collaboratore dei Servizi Amministrativi	19
C1 Istruttore dei Servizi Amministrativo Contabili	3
C1 Istruttore dei Servizi Educativi	22
C1 Istruttore dei Servizi Formativi	5
D1 Assistente Sociale	1
D1 Istruttore Direttivo dei Servizi Formativi	6
TOTALE	**56**

Comandi temporanei

Nel corso del triennio di programmazione potranno essere attivati comandi in entrata per personale del comparto e della dirigenza al fine di supportare le esigenze di funzionamento dell'amministrazione e l'attuazione dei piani e programmi dell'ente.
La spesa programmata è la seguente:

Anno 2022	Anno 2023	Anno 2024
€ 1.200.000,00	€ 1.200.000,00	€ 1.200.000,00

Le assunzioni a tempo determinato del triennio 2022-2024

A termini dell'art. 36 del D. Lgs. n. 165/2001, come modificato dall'art. 9 del D. Lgs. n. 75/2017, i contratti di lavoro a tempo determinato e flessibile avvengono "soltanto per comprovate esigenze di carattere esclusivamente temporaneo o eccezionale…".

Le assunzioni del personale di comparto

Per il triennio 2022-2024 si prevede di procedere alle assunzioni di personale di comparto con lavoro flessibile per rispondere a esigenze di:
- mantenimento degli standard quantitativi e qualitativi di servizio, con particolare riferimento alle figure educative;
- sostituzione di personale temporaneamente assente con diritto alla conservazione del posto;
- altre esigenze di carattere eccezionale o temporaneo.

Innovazione e performance

I profondi cambiamenti socio economici che negli ultimi anni hanno investito la Pubblica Amministrazione dall'interno e dall'esterno, hanno reso necessario sviluppare gli strumenti di valutazione della performance modificando il loro orientamento dalla tradizionale cultura della regolarità amministrativa a quella del valore pubblico effettivamente generato. In quest'ottica, il Comune di Milano continua nel percorso avviato di efficientamento e miglioramento del proprio Sistema di Misurazione della Performance, garantendo il presidio costante degli indici di valutazione della performance di Ente e introducendo gradualmente processi di benchmark con Enti di pari complessità e strumenti di rilevazione della soddisfazione dei servizi erogati, da parte di utenti e cittadini.

Politiche per la contrattazione integrativa del salario accessorio del personale dipendente

Nell'ottica di un miglioramento continuo della Pubblica Amministrazione, che può avvenire attraverso la creazione di culture innovative che stimolino nuovi modi di lavorare e che assicurino una crescita qualitativa della *performance*, le politiche retributive del personale costituiscono un elemento fondamentale per la gestione delle risorse umane.
Completato il riordino dei fondi storici sia per la Dirigenza che per il Comparto, il Comune di Milano, in seguito alle nuove opportunità concesse dal CCNL 21.05.2018 Comparto Funzioni Locali e del CCNL 17.12.2020 Area Funzioni Locali, ha provveduto alla revisione degli istituti del trattamento accessorio del personale dipendente e dirigente che trovano applicazione rispettivamente nel contratto integrativo decentrato sottoscritto in data 27 febbraio 2020 (personale dipendente) e nel contratto integrativo sottoscritto in data 21.12.2021 (personale dirigente).

Ulteriori ambiti di sviluppo delle politiche retributive per la valorizzazione del personale potranno prospettarsi con la sottoscrizione del nuovo Contratto Nazionale ora in fase di negoziazione.

I fondi di finanziamento della contrattazione decentrata sono soggetti a limiti stabiliti dalle norme, che in sintesi si riassumono qui di seguito:

- l'art. 23, comma 2, del D.Lgs. 75/2017, che ha rideterminato i tetti del salario accessorio come segue: "*a decorrere dal 1° gennaio 2017, l'ammontare complessivo delle risorse destinate annualmente al trattamento accessorio del personale, anche di livello dirigenziale, di ciascuna delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, non può superare il corrispondente importo determinato per l'anno 2016;*
- l'art 33, c. 2, della Legge 58/2019 di conversione del D.L. 34/2019 ("decreto crescita" che stabilisce che " *(...) Il limite al trattamento accessorio del personale di cui all'articolo 23, comma 2, del decreto legislativo 25 maggio 2017 n. 75, è adeguato, in aumento o in diminuzione, per garantire l'invarianza del valore medio pro-capite, riferito all'anno 2018, del fondo per la contrattazione integrativa nonché delle risorse per remunerare gli incarichi di posizione organizzativa, prendendo a riferimento come base di calcolo, il personale in servizio al 31 dicembre 2018*" e considerato che non ricorrono i presupposti previsti dalla norma richiamata;
- l'art. 23, comma 3, del D.Lgs. 75/2017 in base al quale: "*fermo restando il limite delle risorse complessive previsto dal comma 2, le regioni e gli enti locali, con esclusione degli enti del Servizio sanitario nazionale, possono destinare apposite risorse alla componente variabile dei fondi per il salario accessorio, anche per l'attivazione dei servizi o di processi di riorganizzazione e il relativo mantenimento, nel rispetto dei vincoli di bilancio e delle vigenti disposizioni in materia di vincoli di spesa di personale e in coerenza con la normativa contrattuale vigente per la medesima componente variabile;*
- l'art. 40, comma 3-bis, del D.Lgs. 165/2001 novellato, che specifica "*La contrattazione collettiva integrativa assicura adeguati livelli di efficienza e produttività dei servizi pubblici, incentivando l'impegno e la qualità della performance, destinandovi, per l'ottimale perseguimento degli obiettivi organizzativi ed individuali, una quota prevalente delle risorse finalizzate ai trattamenti economici accessori comunque denominati ai sensi dell'articolo 45, comma 3. La predetta quota è collegata alle risorse variabili determinate per l'anno di riferimento"*;
- l'art. 40, comma 3-quinquies, del D.Lgs 165/2001, come modificato dal D.Lgs 75/2017, in base al quale gli enti locali possono destinare risorse aggiuntive alla contrattazione integrativa "*nei limiti dei parametri di virtuosità fissati per la spesa di personale dalle vigenti disposizioni, in ogni caso nel rispetto degli obiettivi di finanza pubblica e di analoghi strumenti del contenimento della spesa. Lo stanziamento delle risorse aggiuntive per la contrattazione integrativa è correlato all'effettivo rispetto dei principi in materia di misurazione, valutazione e trasparenza della performance e in materia di merito e premi applicabili alle regioni e agli enti locali secondo quanto previsto dagli articoli 16 e 31 del decreto legislativo di attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15… …".*

Fondo per la retribuzione di posizione e risultato dell'Area Separata della Dirigenza

Il 17.12.2020 è stato definitivamente sottoscritto il CCNL 2016/2018 dell'area separata della dirigenza del comparto Funzioni Locali che, all'art. 57 "*Nuova disciplina del Fondo per la retribuzione di posizione e di risultato*", stabilisce le modalità costitutive del Fondo. In particolare il CCNL 17.12.2020 prevede la possibilità di integrare le risorse di cui all'art. 57, comma 2 lett. a), b), c) d) con le risorse di cui alla lett. e): "*il Fondo è integrato con risorse autonomamente stanziate dagli enti per adeguare il Fondo alle proprie scelte organizzative e gestionali, in base alla propria capacità di bilancio, ed entro i limiti di cui al comma 1 oltreché nel rispetto delle disposizioni derivanti dai rispettivi ordinamenti finanziari e contabili".*

Pertanto l'Amministrazione, in continuità con quanto operato negli anni precedenti, verificherà il rispetto dei vincoli finanziari ed organizzativi che rappresentano il presupposto per l'impiego delle risorse aggiuntive per la costituzione del Fondo, e precisamente:

- ✓ il rispetto dei parametri di virtuosità fissati per la spesa di personale;

- ✓ il rispetto dei vincoli relativi agli obiettivi di pareggio di bilancio;
- ✓ l'applicazione delle norme e principi di cui al Titolo II "Misurazione, valutazione e trasparenza della performance" e Titolo III "Merito e Premi" del D.Lgs. 150/2009 e s.m.i., con particolare riferimento all'adeguamento regolamentare da parte dell'Ente ed all'adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance;
- ✓ l'attivazione di nuovi servizi/processi di riorganizzazione finalizzati all'accrescimento dei livelli qualitativi e quantitativi dei servizi esistenti, ai quali sia correlato un ampliamento delle competenze con incremento del grado di responsabilità e di capacità gestionale della dirigenza ai sensi dell'art. 26 c. 3 del CCNL 23.12.1999 dell'Area della dirigenza. A tal proposito, nel corso del 2021 e per effetto dell'applicazione del nuovo CCNL 17.12.2020, è stata effettuata una verifica puntuale che ha aggiornato i servizi e i processi di riorganizzazione valorizzati ai fini della quantificazione delle risorse aggiuntive, consolidando l'applicazione dei criteri di quantificazione definiti con determinazione del Direttore Operativo n. 5868 del 22 luglio 2021 avente ad oggetto "*Aggiornamento verifica dei presupposti e modalità di quantificazione delle risorse variabili da allocare al Fondo risorse decentrate per l'Area separata della dirigenza ex art. 57, comma 2 lettera e), CCNL 17.12.2020 – Anno 2021*".
- ✓ la verifica e l'eventuale aggiornamento dei servizi e processi di riorganizzazione per la valorizzazione di risorse aggiuntive verrà effettuata, con riferimento ai documenti di programmazione 2022-2024 e consuntivazione 2021, preliminarmente alla costituzione definitiva del Fondo per la retribuzione di posizione e di risultato per l'area separata della Dirigenza – anno 2022.

Considerato che ai sensi dell'art. 23 c. 2 del D.Lgs. 75/2017 il tetto fondo operante per l'area della Dirigenza risulta pari a **€ 9.535.863,00** al netto degli incentivi di Legge, si è proceduto all'aggiornamento delle risorse stabili in coerenza con il nuovo CCNL e allo stanziamento di risorse variabili con le modalità precedentemente indicate, fino a concorrenza dell'importo del tetto fondo, per un importo di **3.598.421,16 €** rispettivamente per gli anni 2022, 2023 e 2024, fermi restando gli aggiornamenti relativi alle varie voci costitutive, nonché ai limiti normativi ed agli equilibri finanziari del bilancio dell'Amministrazione, compresa l'applicazione dell'art 33, c. 2, della Legge 58/2019 di conversione del D.L. 34/2019 "Decreto crescita".

Fondo risorse decentrate del personale di comparto

La gestione della condizione imprevista ed imprevedibile generata dall'emergenza sanitaria da Covid-19, iniziata nei primi mesi dell'anno 2020, che ha inciso significativamente sulla pianificazione delle attività di quell'anno, rendendo prioritario ed essenziale uno scenario di interventi straordinari sul territorio e la necessaria implementazione di servizi a sostegno della comunità e della Città, prosegue anche per l'anno 2022. In questa ulteriore fase emergenziale, la programmazione, oltre a rispondere ai bisogni immediati della città, guarderà al medio-lungo termine con l'intento di consolidare, nella struttura organizzativa e nella gestione operativa, i grandi cambiamenti che hanno consentito di affrontare l'emergenza e migliorare la fruibilità di servizi e territorio.
Si ritiene pertanto di proseguire nella direzione della valorizzazione delle professionalità e delle competenze del Comune di Milano, attraverso gli istituti orientati al merito, alla performance ed alla assunzione di responsabilità, applicando il Contratto Integrativo del personale del Comune di Milano, sottoscritto in data 27.02.2020, con particolare riguardo agli istituti economici aventi natura indennitaria ed incentivante e valorizzando il contributo del personale alla realizzazione dei progetti funzionali alla gestione dell'emergenza e post-emergenza sanitaria, al miglioramento/mantenimento dei servizi e dei progetti inerenti ambiti strategici di intervento che saranno individuati nel nuovo documento di programmazione: il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), creato per poter semplificare gli adempimenti a carico degli enti ma anche per adottare secondo una logica integrata, rispetto alle scelte fondamentali di sviluppo delle amministrazioni.

Pertanto, sarà prioritariamente condotta la verifica della permanenza delle condizioni essenziali che legittimano lo stanziamento delle risorse variabili nei fondi per il salario accessorio riguardo:

- ✓ al rispetto dei parametri di virtuosità fissati per la spesa di personale;
- ✓ al rispetto dei vincoli relativi agli obiettivi di pareggio di bilancio;

- ✓ all'applicazione delle norme e principi di cui al Titolo II "Misurazione, valutazione e trasparenza della performance" e Titolo III "Merito e Premi" del D.Lgs. 150/2009 e s.m.i., con particolare riferimento all'adeguamento regolamentare da parte dell'Ente ed all'adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Successivamente, applicando la metodologia in uso nell'Ente, approvata ed integrata con Determinazioni del Direttore Operativo n. 50 del 21.12.2018 e n. 8278 del 17 dicembre 2019, tenuto conto delle vigenti disposizioni contrattuali e di legge in materia di destinazione, contenimento e riduzione della spesa di personale, con particolare riferimento all'art. 23 c. 2 e 3 del D. Lgs. 75/2017, si procederà all'esatta quantificazione delle risorse aggiuntive da destinare al Fondo. La parte variabile del fondo per il personale di comparto sarà altresì integrata con le ulteriori risorse previste da specifiche disposizioni di legge, ai sensi del c. 3 dell'art. 67 del CCNL Funzioni Locali.
Considerato che il tetto fondo per il personale di comparto, di cui all'art. 23 c. 2 del D. Lgs 75/2017, risulta pari a **€ 80.183.760,69**, al netto delle voci costitutive di cui all'art. 67, comma 2 lett. a) e b) CCNL, degli incentivi di Legge e delle somme provenienti dall'anno precedente, ai sensi dell'art 67, comma 3 lettera e) e dell'art. 68, comma 1, ultimo periodo, del CCNL 21.5.2018, si procederà all'aggiornamento delle risorse stabili in coerenza con il CCNL e allo stanziamento di risorse variabili con le modalità precedentemente indicate, fino a concorrenza dell'importo del tetto fondo, per un importo massimo di **15.837.545,45 €** rispettivamente per gli anni 2022, 2023 e 2024, fermi restando gli aggiornamenti relativi alle varie voci costitutive, nonché ai limiti normativi ed agli equilibri finanziari del bilancio dell'Amministrazione, compresa l'applicazione dell'art 33, c. 2, della Legge 58/2019 di conversione del D.L. 34/2019 "Decreto crescita".

La Formazione del Personale
La formazione è lo strumento per accompagnare le persone, dal primo all'ultimo giorno del proprio percorso lavorativo all'interno dell'Ente, nelle sfide quotidiane richieste dal contesto esterno e dai cambiamenti del contesto organizzativo.
L'emergenza sanitaria, la digitalizzazione sempre più pervasiva e le peculiarità del "New Normal" impongono la ricerca di nuove soluzioni e modi di approcciarsi per consentire ai dipendenti di stare al passo con esigenze e aspettative di ruolo emergenti.
Nella consapevolezza che se fino a poco tempo fa le competenze tecniche giocavano un ruolo di primaria importanza, ad oggi risulta sempre più evidente che le soft skill hanno un impatto sulle hard skill, determinando una contaminazione tra questi due mondi. In altre parole, ciascuna persona deve essere sì in grado di utilizzare gli strumenti appropriati, ma al tempo stesso interagire con gli altri, proprio tramite quei tool, oltre che essere creativa, dotata di pensiero critico e capacità di problem solving.
Per affrontare tale gap di competenze, risulta necessario gestire in modo mirato il personale, attraverso percorsi formativi finalizzati, che prevedano la progettazione e l'erogazione di azioni formative integrate, ascrivibili ognuna ai seguenti assi di intervento:

- **Attività di skilling**
  Rientrano in questa tipologia azioni di aggiornamento dei dipendenti, affinché in tempi brevi possano essere conseguite competenze rinnovate, attraverso i diversi canali messi a disposizione: dalle piattaforme di e-learning, a cataloghi di formazione on demand circostanziati a seconda delle specificità dei fabbisogni formativi rilevati.
- **Attività di reskilling**
  Sono ascrivibili a questa categoria percorsi formativi finalizzati a riqualificare la forza lavoro, con particolare riferimento a quei profili che si occupano di attività obsolete, con competenze superate e che, grazie al loro inserimento in percorsi ad hoc, possono occuparsi di attività lavorative differenti, in linea con le necessità emergenti.

- **Attività di upskilling**
  Si tratta di interventi di sviluppo applicati a risorse di cui si intravede il potenziale maggiore e su cui si intende investire, ai fini di una progressiva crescita professionale. Sono in particolare rivolte al top-management – dirigenti – e al middle management – posizioni organizzative – e prevedono l'incremento di skill nel medesimo ruolo, affiancando alle hard skill anche soft skill in ambito manageriale e di leadership.
  In particolare, la recente somministrazione dell'assessment ai dirigenti ha restituito orientamenti precisi di cui tenere conto nella progettazione delle prossime azioni formative volte a consolidare e sviluppare ulteriormente i mindset abilitanti e le competenze comportamentali necessarie per aumentare le capacità di pianificazione e monitoraggio delle attività utili a raggiungere i propri obiettivi di performance, nonché accrescere la capacità di interagire a livello interfunzionale e di team per il raggiungimento degli obiettivi comuni.
  Parimenti, si intende attivare programmi rivolti alle Posizioni Organizzative under 35 anni, attraverso un percorso integrato che ricomprenda una serie di iniziative e strumenti a supporto dello sviluppo professionale dei partecipanti, mediante opportunità di Alta Formazione erogate dalle Università e dai principali player presenti sul territorio milanese.

A fronte di una puntuale ricognizione interna dei fabbisogni formativi, devono essere definiti *Piani Operativi* che dovranno contenere, per il periodo di riferimento, la progettazione di dettaglio delle iniziative formative. In essi verranno descritti elementi circostanziati, evidenziabili solo con un orizzonte previsionale non troppo ampio, vale a dire come raggiungere determinati obiettivi di sviluppo, i destinatari, la tipologia di docenza (interna o esterna), i contenuti, le metodologie, i tempi di realizzazione.

Le finalità di ciascun Piano Operativo sono orientate a:
- Assicurare l'allineamento delle competenze del personale sin dall'ingresso nell'organizzazione, attraverso il processo di onboarding e il relativo trasferimento della cultura organizzativa dell'Ente, ivi compreso il suo sistema di valori, unitamente a competenze tecniche coerenti con le aspettative del ruolo ricoperto.
- Accompagnare la trasformazione digitale dell'organizzazione attraverso l'incremento delle azioni formative erogate a distanza sincrone e asincrone, per la diffusione di competenze digitali verticali, trasversali e soft.
- Favorire il change management nell'ambito delle azioni connesse anche alla gestione delle progettualità ascrivibili al PNRR, con conseguente diffusione di una cultura del lavoro per team e per obiettivi, che preveda, tra gli altri, l'utilizzo di strumenti di task management.
- Supportare il top management e il middle management con azioni di potenziamento e allineamento delle competenze manageriali e di project management, ivi comprese le competenze di leadership digitale nell'ambito dei team di lavoro.
- Promuovere azioni di awareness per affrontare i nuovi contesti lavorativi agili, sempre più flessibili con "tempi dilatati e a geometria variabile".
- Promuovere azioni formative e informative per sensibilizzare sul tema del lavoro a distanza e su come questo impatti anche su temi legati all'inclusione.
- Garantire il mantenimento e l'aggiornamento delle competenze tecniche specialistiche.
- Garantire l'adempimento della formazione obbligatoria prevista da specifiche norme di legge.

I principi fondanti degli interventi formativi sono rappresentati da:
- Formazione concreta: contenuti integrati con i flussi dei processi di lavoro e spendibili nella quotidianità, anche attraverso un'offerta on-demand, con la possibilità di fruire delle risorse formative nel momento in cui il discente ne sente il bisogno.
- Focus sulla learning experience: mentre il training era in primis focalizzato sul docente e sulle modalità di trasmissione dei contenuti, secondo questo approccio viene posta al centro la persona che impara e i suoi bisogni, in un'ottica di self development. Tenuto conto delle diverse generazioni presenti nell'Ente – con background, esigenze e modalità di apprendimento differenti – ne consegue lo sviluppo di offerte formative differenziate, incentrate sull'utente finale e sulla sua esperienza di acquisizione di conoscenze e successivo impiego delle competenze.

- Formazione mobile e micro: in risposta al bisogno di agility che le persone hanno di poter fruire dei contenuti da qualunque luogo e a qualunque ora, il percorso formativo così come tradizionalmente inteso viene destrutturato e re-implementato secondo le logiche legate alla tecnologia utilizzata e ai tempi di fruizione.
- Contenuti formativi condivisi non solo ai partecipanti delle iniziative formative, ma a tutti i membri dell'organizzazione, mediante le sessioni di Q&A (question and answer) con gli esperti, i tutorial ed i feedback, tali da determinare occasioni di approfondimento e di team building supplementari alla formazione classica.

I target di riferimento per ciascun percorso di formazione sono ascrivibili ai seguenti segmenti di popolazione organizzativa:
- Management/Middle management - Direttori, Direttori di Area, Dirigenti, Posizioni Organizzative, Alte Professionalità, Responsabili Unità Funzioni Trasversali.
- Dipendenti di comparto, organizzati per ruolo, categoria, profilo, ambito di attività e ogni altro elemento aggregante e distintivo.
- Team, remotizzati e in presenza, coinvolti in processi di lavoro che richiedono la gestione delle interdipendenze intra e inter gruppo.

Sviluppo di sistemi di valutazione ed incentivazione del personale

Come esplicitato dall'art. 3 del D. Lgs. 150/2009, "Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'Amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo le modalità indicate nel presente Titolo e gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica".

Valutare la performance significa quindi misurare la qualità delle prestazioni erogate dalle Pubbliche Amministrazioni riferendola alle dimensioni in cui si articola: l'Ente, le singole Unità Organizzative, le Persone. Per comprendere *perché* e *come* oggi si valuta la performance nella PA è opportuno osservare alcuni cambiamenti degli elementi di contesto avvenuti negli ultimi decenni, che hanno trasformato profondamente il funzionamento delle PA, al punto da rendere inevitabile la costante evoluzione dei sistemi che ne valutano l'operato.

I cambiamenti che hanno influito sul funzionamento della PA, sono riconducibili a fattori esterni ed a fattori interni alle Amministrazioni.

Tra i fattori esterni, annoveriamo dapprima i principali utenti della PA: i cittadini e le imprese. I primi, dalla nascita dello stato moderno, erano sostanzialmente riconducibili a classi sociali ben definite, quali contadini, operai, impiegati, imprenditori, portatrici di bisogni e interessi abbastanza consolidati. La società moderna è indubbiamente meno rigida e ciascun cittadino manifesta una pluralità di esigenze diversificate e in costante mutamento. Anche il mondo delle imprese si è evoluto nel tempo e oggi, a fronte dell'imposizione fiscale che erode il loro utile d'esercizio, pretende legittimamente servizi di qualità, all'altezza dei profondi cambiamenti dell'economia e della società contemporanea, quali la rivoluzione digitale o la delocalizzazione della manifattura tradizionale. Da ultimo, il trasferimento di competenze e poteri da parte dello Stato a soggetti sovranazionali, ad esempio la Comunità Europea *in primis*, che garantiscono opportunità di crescita irrinunciabili, ma che impongono in cambio condizioni dei limiti di spesa e pressioni per gli assetti istituzionali dai quali non è possibile sottrarsi.

Tra i fattori interni che hanno contribuito al cambiamento citato in apertura, è possibile osservare, fra tutti, la necessità di professionalità sempre più elevate. A fronte di cambiamenti così radicali, una PA efficace deve oggi essere in grado di riconoscere i bisogni provenienti dall'utenza e conseguire le competenze necessarie per rispondere in maniera efficace, acquisendo queste competenze al proprio interno, mediante la formazione continua o all'esterno attraverso il reclutamento mirato. Pertanto, anche gli strumenti in uso alla PA devono adeguarsi alle mutate esigenze e le Amministrazioni Pubbliche stesse devono essere in grado di attuare un processo di trasformazione digitale finalizzato all'erogazione di servizi sempre più efficaci rivolgendo l'attenzione sui risultati e cioè sul miglioramento effettivamente percepito del servizio erogato. Infine, la razionalizzazione delle spese a fronte di bisogni sempre più articolati e compositi. Le crisi economiche, oggi accentuate anche dalla pandemia dovuta al diffondersi del Covid-19, il crescente debito pubblico, vincoli di finanza pubblica, sono tutti elementi che concorrono alla necessaria razionalizzazione delle risorse opposte però ad esigenze di specializzazione e professionalizzazione sempre più avanzate, necessarie per affrontare le sfide della società e dell'economia contemporanea.

La combinazione di tutti questi fattori ha modificato il fulcro del funzionamento della PA, spostandolo da una prospettiva esclusivamente interna, focalizzata sulla regolarità procedurale, ad una più aperta, concentrata sulla qualità del servizio e sugli impatti generati. Il solo rispetto delle regole, di per sé garanzia del servizio pubblico, nel mondo contemporaneo non è più sufficiente. Risulta necessario che le PA adottino modelli gestionali e di valutazione della performance, in grado di garantire legalità e contrasto al verificarsi di fenomeni corruttivi, fornendo risposte rapide alle istanze degli utenti e impiegando risorse in modo appropriato.
Oggi, gli Organi di indirizzo politico e amministrativo di tutte le PA, sono tenuti a dichiarare gli obiettivi che intendono perseguire e a gestire in modo trasparente le azioni e le risorse che mettono in campo per realizzarle con una prospettiva strategica nuova da cui deriva il senso essenziale della valutazione della performance.
Dall'anno della sua emanazione, la legge sulla performance è stata modificata, da ultimo con il D. Lgs. 74/2017 che ha modificato il sistema di misurazione e valutazione della performance, ha incrementato la trasparenza dell'attività pubblica e introdotto novità all'interno del processo valutativo, rafforzando le fasi sull'ascolto dell'utenza prevedendo la partecipazione diretta dei cittadini e degli utenti al processo di valutazione.
Al fine di valutare la performance, l'Amministrazione Comunale adotta il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) in funzione di quanto disposto e lo sottopone a periodica revisione ed aggiornamento. Il SMVP indirizza i comportamenti organizzativi ed individuali verso il raggiungimento degli obiettivi istituzionali dell'Ente, mettendo in rilievo il contributo delle strutture organizzative (performance organizzativa) al raggiungimento delle finalità istituzionali e il contributo individuale (performance individuale) al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa e di Ente. Nel corso del suo processo di aggiornamento, il SMVP sarà implementato con un modello di valutazione partecipativa conforme a quanto disposto dalle Linee Guida sulla "partecipazione valutativa nelle amministrazioni pubbliche" emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica.
A causa del diffondersi dell'emergenza sanitaria nazionale dovuta al Covid-19, nel corso dell'ultimo biennio è stato introdotto il regime di "Lavoro Agile", nel cui ambito è previsto che il lavoratore possa garantire la propria prestazione di lavoro non in presenza. Successivamente, il Lavoro Agile si è consolidato quale modalità ordinaria per lo svolgimento della prestazione lavorativa da parte dei dipendenti dell'Ente. Ciò renderà necessaria, altresì, l'evoluzione del Sistema di Misurazione in uso, verso una rilevazione della performance in grado di valutare la capacità dell'Ente di garantire il mantenimento e il miglioramento del livello dei servizi rivolti alla cittadinanza in applicazione del nuovo modello organizzativo e il raggiungimento dei risultati individuali attesi in funzione delle attività svolte e dei comportamenti agiti.
Infine, il 5 agosto 2021 la Camera dei Deputati ha approvato, in via definitiva, il disegno di legge di conversione del Decreto Legge 9 giugno 2021, n. 80, recante "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia". Con tale provvedimento è stato introdotto il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) che ha sostanzialmente un duplice obiettivo: integrare gli atti di programmazione in una prospettiva strategica unitaria e orientare, in maniera ancora più marcata, i sistemi di programmazione e rendicontazione verso la misurazione degli *outcomes* e del valore pubblico generato. Dopo una prima analisi dei contenuti del costituito PIAO, finalizzata alla successiva applicazione, si è in attesa dell'emanazione dei relativi Decreti attuativi e delle Linee Guida Applicative Ministeriali. Nelle more dell'emanazione dei citati provvedimenti, che comporterà la revisione del Piano della Performance e dei documenti da esso previsti, la programmazione 2022-2024 è stata orientata alla definizione di obiettivi caratterizzati da particolare strategicità per l'Ente e corredati da Key Performance Indicator (KPI) che ne misurino l'effettivo impatto esterno.

Welfare integrativo

Il miglioramento del benessere, quale leva della qualità e sostenibilità dell'organizzazione, è presente nei contenuti del Documento Unico di Programmazione 2021-2023, laddove è prevista, in attuazione della Legge n. 77 del 17 luglio 2020 (Legge Rilancio), tra le varie misure, la realizzazione di progetti sperimentali e innovativi nell'ambito del welfare aziendale.
Contestualmente, l'Amministrazione, con Delibera di Giunta n° 282 del 15/03/2022, in merito alla promozione di azioni integrate di benessere rivolte alle lavoratrici e ai lavoratori del Comune di Milano, si è impegnata a dare seguito alla promozione di azioni integrate di benessere psicologico, fisico e

organizzativo rivolte alle lavoratrici e ai lavoratori del Comune di Milano, attraverso l'adozione dei necessari provvedimenti e la messa in campo delle connesse attività.
Nella stessa direzione, relativamente alla necessità di investire nel benessere dei lavoratori e delle lavoratrici, si pone il "Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e della coesione sociale" siglato da Governo e sindacati (Cgil, Cisl e Uil) il 10 marzo 2021, con il quale si promuove la costruzione di una nuova Pubblica Amministrazione che si fondi sulla valorizzazione delle persone nel lavoro, concordando, tra le varie misure, l'implementazione di forme e azioni di welfare contrattuale.
In coerenza, quindi, con gli indirizzi nazionali e le politiche promosse dall'Ente, si è dato seguito alla progettazione di due interventi di welfare integrativo, finalizzati ad agevolare i lavoratori e le lavoratrici nella fruizione di prestazioni in ambito sanitario, destinati l'uno al Comparto, l'altro alla Dirigenza.
Lo stanziamento di risorse previsto è il seguente:

STANZIAMENTO A BILANCIO	set- dic 22	2023	gen - ago 24	TOTALE
Dirigenza	45.333,33	136.000,00	90.666,67	**272.000,00**
Comparto	41.666,67	125.000,00	83.333,33	**250.000,00**