

# Le ricadute dei rinnovi contrattuali sulla programmazione strategica degli enti

# Il contesto generale delle Province

## Il mismatch strategico

Disallineamento tra gli obiettivi strategici - di **sistema** e autodeterminati - dell'organizzazione e le sue capacità reali (finanziarie, HR, tecnologiche)

*“A 11 anni dalla legge 56/14 emerge con chiarezza la necessità di dare stabilità, coerenza e nuova vitalità al ruolo delle Province, superando la frammentazione del quadro vigente e **rilanciando** la **capacità di governo** di area vasta al servizio delle comunità locali”*

Conferenza delle Regioni e delle Province autonome e dell'UPI per la valorizzazione delle Province nel sistema delle autonomie territoriali - 2 aprile 2026

**Nazionale**

la Regione E.R. ha condiviso con le autonomie locali del territorio la necessità di un complesso di interventi congegnati nell'ottica di: *“rafforzare la **capacità programmatica e strategica** delle Province attraverso l'attribuzione ad esse della competenza ad adottare un Piano strategico provinciale”*

Approvazione Indirizzi Condivisi tra Regione, Città Metropolitana di Bologna, Anci, Upi ed Uncem per un sistema di governo territoriale efficiente ed integrato - DGR 571 del 20 aprile 2026

**Regionale**

# Il contesto generale delle Province

## Il mismatch strategico

Disallineamento tra gli obiettivi strategici - di sistema e **autodeterminati** - dell'organizzazione e le sue capacità reali (finanziarie, HR, tecnologiche)

- ▶ Visione dei decisori politici
- ▶ Dinamicità del contesto economico e produttivo locale
- ▶ Pressione esercitata dagli stakeholder istituzionali e sociali
- ▶ Competenze distintive della struttura e cultura organizzativa (predisposizione al cambiamento e capacità di innovazione)

**Locale**

# Il contesto generale delle Province

## Il mismatch strategico

Disallineamento tra gli obiettivi strategici - di sistema e autodeterminati - dell'organizzazione e le sue **capacità reali** (finanziarie, HR, tecnologiche)

- Risorse disponibili e rispetto dei limiti normativamente definiti
- Salute dell'organizzazione
- Profili gestionali - capacità di gestire le transizioni sistemiche
- Governance territoriale

**Il rinnovo contrattuale  
intervengono in questo  
scenario come leva  
della programmazione  
strategica delle  
province - molteplicità  
di strumenti che  
possono essere  
valorizzati per ridurre il  
gap**

# Impatti dei rinnovi contrattuali sulla programmazione strategica

## Impatti economici

Incremento spesa corrente  
(arretrati e tabellari a regime)  
- rigidità della spesa

Incremento fondo

Sostenibilità e capacità  
assunzionali

## Impatti organizzativi

Ordinamento professionale  
Catena di comando (EQ)  
Progressioni verticali  
Progressioni economiche  
Modelli organizzativi (es. orari,  
flessibilità, smart working ecc.)  
Quadro delle indennità e relativi  
contributi all'organizzazione  
Relazioni sindacali e  
contrattazione decentrata

## Impatti sulla qualità dei servizi e sulla governance territoriale

Politiche relative alle  
valutazioni e alla performance

Collaborazione con enti del  
territorio e valorizzazione  
delle opportunità di gestione  
coordinata/associata (es. OPI  
provinciale - contrattazione di  
livello territoriale)

Disposizioni per le Unioni e i  
servizi in convenzione

# Impatti dei rinnovi contrattuali sulla programmazione strategica

## La formazione

La formazione è strumento cruciale in grado di intercettare tutti e tre gli impatti sulla programmazione strategica individuati nella slide precedente

le politiche formative non sono simboliche e richiedono l'allocazione di **risorse adeguate**

se pianificate e erogate utilmente possono incidere positivamente sulla economicità dei servizi

sviluppo delle competenze, miglioramento del clima e retention, innovazione e flessibilità organizzativa

**ridurre il gap** fra le skills presenti nell'organizzazione e quelle chiave individuate in base alla programmazione strategica

economie di scala, standardizzazione dei processi, scambio di buone pratiche

migliorare le **performace** delle istituzioni locali dell'**area vasta** concentrando gli interventi su fabbisogni comuni ed esigenze di qualificazione dei servizi evidenziate dal contesto territoriale

# La formazione

## La contrattazione nazionale

La formazione del personale rappresenta un elemento centrale nei CCNL del comparto enti locali, con l'obiettivo di garantire l'aggiornamento professionale, la crescita delle competenze e il sostegno ai processi di innovazione e cambiamento organizzativo nelle amministrazioni pubbliche

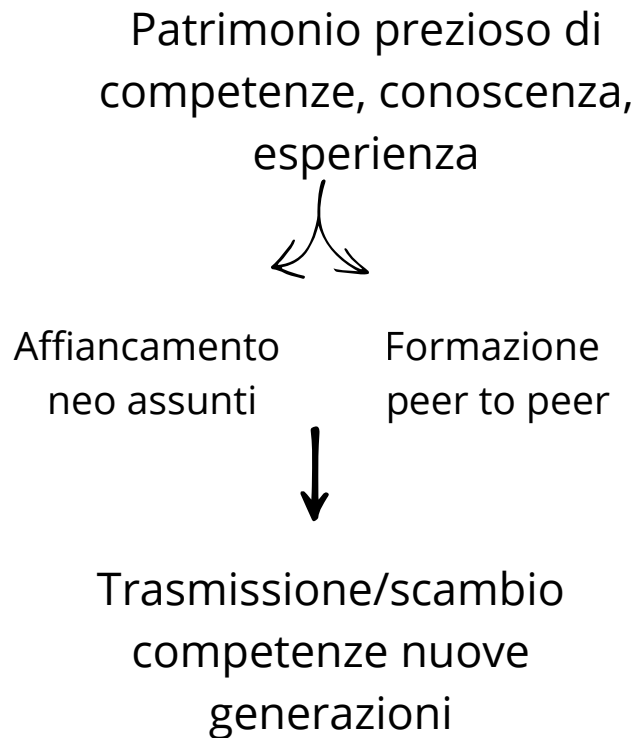
Il CCNL relativo al personale del comparto del 23 febbraio 2026 ha confermato il ruolo della formazione quale **leva strutturale e strategica** all'interno delle amministrazioni ed è intervenuto, all'art. 37, disapplicando e sostituendo l'art. 55 del CCNL del 16 novembre 2022 "Destinatari e processi della formazione"

Il CCNL relativo al personale dell'area delle funzioni locali del 23 febbraio 2026 ha attribuito alla **formazione dirigenziale**, con un intervento di novazione significativo, un ruolo primario nelle strategie di cambiamento (art. 17)

# La formazione

## La contrattazione nazionale

Entrambi i CCNL hanno introdotto disposizioni correlate in tema di obiettivi e strumenti di **age management**



Convivono nello stesso perimetro aziendale **quattro generazioni**:

- Baby Boomer
- Gen X
- Millennials
- Gen Z

la connotazione multigenerazionale del capitale umano accresce la complessità gestionale: entro il 2030, la Gen Z rappresenterà un terzo della forza lavoro globale (minore la crescita prevista nella PA italiana), portando con sé un set di valori significativamente diverso rispetto al passato

# La formazione

## La direttiva del Ministro per la Pa - Gennaio 2025

Il valore della formazione e la formazione che produce valore:



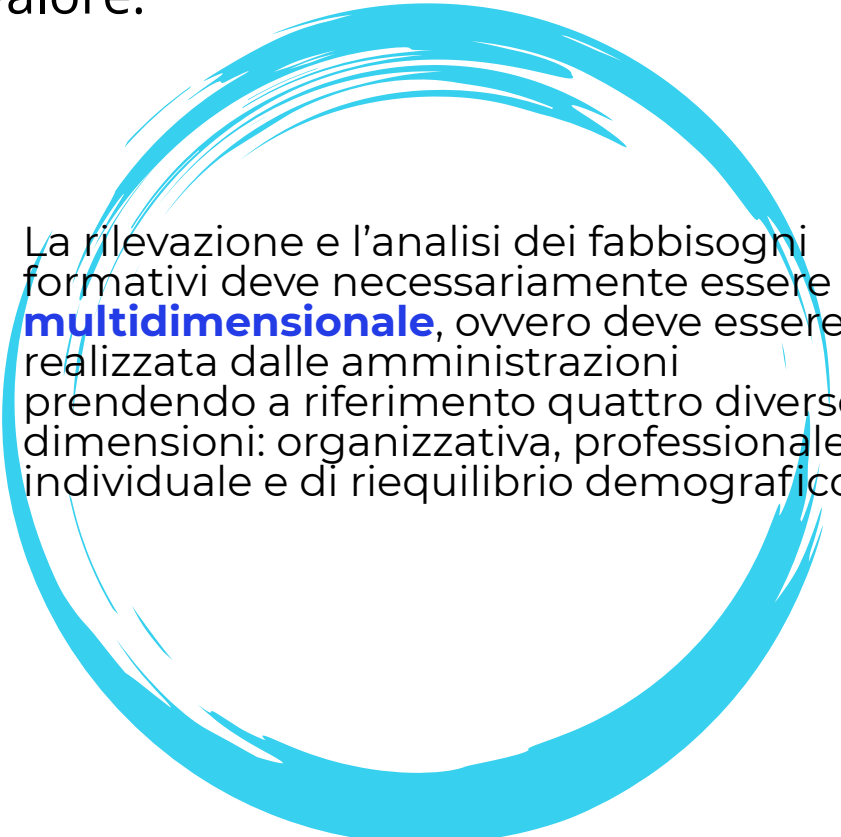
La formazione del personale costituisce, nella prospettiva del PIAO (e non solo), una delle determinanti della creazione di **valore pubblico** (benefici alla società nel suo complesso)



La formazione del personale deve essere considerata come un catalizzatore della **produttività** e dell'**efficienza** organizzativa



La formazione deve contribuire a rafforzare, diversificare e ampliare le competenze, le conoscenze e le abilità dei **dipendenti**, permettendo loro di affrontare nuove richieste, risolvere problemi complessi e contribuire efficacemente al raggiungimento degli obiettivi organizzativi e di valore pubblico

A large, thick, light blue brushstroke circle that frames the text on the right side of the slide.

La rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi deve necessariamente essere **multidimensionale**, ovvero deve essere realizzata dalle amministrazioni prendendo a riferimento quattro diverse dimensioni: organizzativa, professionale, individuale e di riequilibrio demografico

# La formazione

## Le collaborazioni istituzionali

Protocollo d'intesa tra il **Ministro** per la pubblica amministrazione e l'**Unione delle Province d'Italia** (2025) - collaborazione tra le Parti che, nel rispetto de nell'ambito delle proprie specifiche competenze definite ex lege, hanno manifestato un interesse comune a promuovere, fra i vari aspetti, anche:

“*l'attuazione delle strategie e delle politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane, con particolare riferimento a quelle inerenti allo sviluppo delle competenze del personale, nel quadro degli atti di indirizzo di cui alla Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione 14 gennaio 2025, nella prospettiva del rafforzamento della capacità amministrativa delle Province e, più in generale, degli enti locali del loro territorio, soprattutto di quelli più piccoli*”

Grazie alla collaborazione tra UPI e DFP avviata in attuazione del Protocollo sono state previste nelle Province **11** iniziative nel percorso «**Essere PA**» e **35** iniziative nel percorso «**Performa PA**».

# La formazione

## Perchè la formazione sta diventando una leva competitiva fondamentale?

Il mercato del lavoro non sta affrontando un fisiologico ricambio, ma è segnato da una rivoluzione radicale: le competenze si misurano in una continua corsa contro l'obsolescenza, imponendo alle organizzazioni che vogliono rimanere competitive di rigenerarle continuamente

Per un quadro generale si possono consultare i dati del [Rapporto 2025 sul futuro dell'occupazione](#) del World Economic Forum:

% molto significativa di job disruption - creazione di nuovi ruoli

posti di lavoro si incrementeranno nella tecnologia, nei dati e nell'IA, ma anche per i ruoli fondamentali dell'economia, tra cui gli autisti, i ruoli di assistenza, gli educatori e i lavoratori agricoli

competenze in più rapida crescita entro il 2030 includeranno quelle tecnologiche insieme a quelle umane, come le capacità cognitive e di collaborazione


È urgente un'azione collettiva nei settori pubblico, privato e dell'istruzione per affrontare le crescenti carenze di competenze e l'accorciamento progressivo del relativo ciclo di vita

# La formazione

## Perchè la formazione sta diventando una leva competitiva fondamentale?

La formazione rappresenta uno strumento strategico per calmierare la tensione strutturale nelle organizzazioni rispetto alla trasformazione delle competenze richieste

Per gestire questo processo occorre:



Analizzare i fabbisogni: condurre un'analisi per identificare i "gap" di competenze in funzione degli obiettivi strategici di sistema e autodeterminati

Elaborare e attuare piani della formazione concretamente preordinati a superare i gap, concentrando le risorse economiche sullo sviluppo delle competenze prioritarie

Monitorare e valutare l'efficacia delle misure anche in termini di trasferimento delle competenze sul comportamento lavorativo, miglioramento delle performance e di ritorno dell'investimento formativo

# Una ibridazione costante

Rigoroso sapere teorico abbinato alla capacità dinamica di applicare quel sapere in contesti fluidi e imprevedibili



Vantaggio competitivo



competenze tecniche



competenze trasversali



potenziale



Nuovi modelli organizzativi basti sulle  
competenze

# Alcune proposte concrete

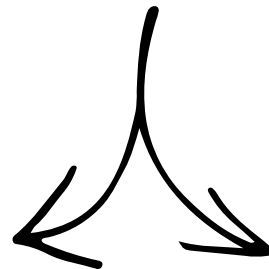
- Valore aggiunto di strategie locali condotte su una linea nazionale comune - Es. Minerva
- Elaborazione della matrice delle competenze all'interno della singola organizzazione - creazione di un modello base - integrazione nei sistemi informativi HR - utilizzo sistemi di I.A. per aggiornamento costante mappatura e analisi dei gap
- Pianificare e investire sulla formazione, superando la logica adempimentale della quota oraria minima, per concentrare le risorse sulle linee strategiche finalizzate a colmare i gap rilevati
- Individuare un nucleo di profili e ruoli comuni e fondamentali per le province, scomporre le macro-mansioni in task (attività) specifiche, così da iniziare ad identificare dove l'AI Generativa, il Machine Learning o gli Agenti AI possono sostituire, assistere o potenziare il lavoro umano
- Sviluppare il modello di organizzazione skill based anche in funzione della mobilità interna, delle progressioni di carriera e del reclutamento

# La formazione e la programmazione strategica

La programmazione strategica (DUP-SeS) e operativa (DUP-Seo) definisce i macro-obiettivi sia in relazione alle funzioni *core* che rispetto al posizionamento istituzionale di “casa dei comuni”. Il PIAO è documento unitario di programmazione utile alla governance, che assorbe vari documenti obbligatori tra cui il Piano della Performance e il Piano della Formazione. La formazione nel quadro descritto si inserisce come leva competitiva fondamentale per abilitare la **visione strategica** sul territorio provinciale, anche anticipando i fabbisogni in divenire attraverso programmi di upskilling e reskilling su scala territoriale. In questo modo, lo sviluppo continuo del capitale umano favorisce l'**agilità organizzativa** e l'allineamento delle competenze delle istituzioni locali alle direttrici di sviluppo condivise in ambito di **area vasta**.

## Piano della formazione

Programmare interventi formativi  
che coinvolgono i Comuni



Coinvolgere le istituzioni universitarie

# Grazie per l'attenzione