

16.06.2026 – UPI – Valentina Lealini

LA GESTIONE DEL PERSONALE ED IL RUOLO DELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA

IL CCNL COME STRUMENTO CONCRETO DI ORGANIZZAZIONE

di Valentina Lealini

Sant'Agostino vedeva il lavoro non solo come una necessità ma come un “valore” e il tema sui cui mi vorrei soffermare oggi è proprio come “DARE VALORE AI VALORI”, come garantire “la sostenibilità del capitale umano quale condizione per generare valore pubblico”.

Le organizzazioni pubbliche sono delle comunità di persone, di relazioni, di competenze che si incontrano e creano dinamiche funzionali, sia alla crescita personale e professionale, sia alla erogazione di servizi di qualità, con effetti su efficacia ed efficienza dell'attività amministrativa.

È stato dimostrato che investire sul benessere organizzativo, vuol dire recuperare efficienza e - a cascata - vuol dire generare valore pubblico.

E qui entra in gioco la funzione della gestione delle risorse umane, che ha senza dubbio un ruolo strategico, con tutte le difficoltà che caratterizzano il contesto pubblico (scarsità di risorse umane, finanziarie, strumentali, vincoli finanziari e normativi) e che può trasformarsi in fattore abilitante per l'erogazione di servizi pubblici eccellenti.

E come fare? Partendo dalla cura delle persone che sono il capitale principe di ogni organizzazione.

Le persone che ogni giorno si recano al lavoro e vi passano la maggior parte del loro tempo-vita necessitano più che mai di un'adeguata attenzione ed un

giusto supporto; è, quindi, necessario che chi si **occupa di gestione delle risorse umane debba concentrarsi sul senso del lavoro, l'appartenenza, l'apprezzamento, il valore aggiunto dell'unicità e far evolvere la cultura organizzativa verso la sostenibilità inclusiva e consapevole.**

Il quadro normativo, ed aggiungo io contrattuale, già orienta verso una gestione più innovativa e strategica delle persone.

Gli strumenti ci sono già per poter investire sulla sostenibilità del capitale umano. **Bisogna acquisirne la consapevolezza, bisogna conoscerli.** Dobbiamo, partendo sicuramente dall'analisi del contesto, **mettere in campo tutte le leve possibili a disposizione delle PA, per attrarre e motivare il personale.**

In tutti comparti e aree, **la sessione negoziale 2022-2024**, conclusasi nel febbraio scorso, è stata caratterizzata da una importante **attenzione** del tavolo negoziale (ARAN e OOSS rappresentative) **verso la “persona”.**

I CCNL non devono essere visti come meri strumenti di regolazione del rapporto di lavoro, ma veri e proprio **strumenti di politica innovativa del personale** sempre più rispondente ai forti bisogni di conciliazione di vita-lavoro, flessibilizzazione della prestazione, tutela della salute, tutele sociali e legali, valorizzazione della professionalità nel rispetto delle specificità intergenerazionali.

NOVITA' CONTRATTUALI DI MAGGIOR RILIEVO SUL PIANO DELLA SOSTENIBILITA' E DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

FLESSIBILIZZAZIONE DELLE PRESTAZIONE

Settimana corta

Introduzione (solo per il personale del comparto) in via sperimentale, su base volontaria e ferma restando la garanzia del livello dei servizi resi all'utenza, della possibilità di articolare l'orario di lavoro di 36 ore settimanali, su quattro giorni.

Lavoro agile e lavoro da remoto

Ampliata (sia per il comparto che per l'area) la tutela in favore dei lavoratori in condizioni di particolari necessità, nei confronti dei quali è possibile estendere il numero dei giorni a distanza (agile e remoto) rispetto al restante personale

Riconoscimento del buono pasto in lavoro agile, oltre che in lavoro da remoto (solo per il personale del comparto)

TUTELE SOCIALI E LEGALI

Politiche di age-management (sia per il personale del comparto che dell'area)

Introduzione delle **politiche di age-management, attente all'aumento dell'età media dei lavoratori**, con invito alle amministrazioni di **adottare strategie mirate** per il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- a) **valorizzazione della persona** lungo l'intero percorso professionale, garantendo opportunità adeguate per esprimere la professionalità acquisita e favorire lo sviluppo continuo delle competenze;
- b) **promozione di ambienti di lavoro** che sostengano la produttività individuale e l'efficienza organizzativa, rispettando **le specificità e le esigenze personali**;
- c) **promozione delle migliori condizioni di salute possibili** e prevenzione di malattie professionali e infortuni sul lavoro;
- d) formazione continua.

Obiettivi che potranno essere perseguiti attraverso:

- la valorizzazione del ruolo attivo del dirigente o del segretario con maggiore esperienza all'interno dell'amministrazione, come portatore di un prezioso patrimonio di competenze e conoscenze da trasmettere alle nuove generazioni;

- l'introduzione di maggiore flessibilità nella gestione del lavoro del personale, ad esempio attraverso la promozione di modalità di lavoro a distanza;
- il monitoraggio costante delle condizioni ambientali e di salute dei lavoratori;
- formazione specifica.

Welfare Aziendale

Sono state ampliate le fattispecie esemplificative: incentivazione alla mobilità sostenibili; altre categorie di beni, servizi e benefici che, in base alle vigenti norme fiscali, non concorrono a formare il reddito di lavoro dipendente

Per la dirigenza, nella destinazione della retribuzione di risultato - per la prima volta – il CCNL spinge verso il welfare integrativo, in alternativa, o in quota parte al compenso incentivante la performance.

Permessi e congedi (sia per il comparto che per l'area)

Priorità di accesso alle forme di flessibilizzazione per il personale in particolari condizioni di salute proprie o dei famigliari.

Ampliate le casistiche di maggior tutela per poter usufruire del particolare trattamento economico in caso di gravi patologie e terapie salvavita, che non incidono sul periodo di comparto: accessi ambulatoriali, visite specialistiche, esami diagnostici e follow-up specialistico.

Ampliamento della possibilità di fruire di più permessi nella stessa giornata.

Ampliamento delle fattispecie relative al diritto allo studio (150 ore).

Patrocinio legale in caso di aggressione (sia comparto che area)

Introdotta la previsione a carico dell'ente, nell'ipotesi di aggressione nei confronti del personale dipendente ad opera di terzi, di assumere ogni onere a difesa per tutti i gradi di giudizio – ivi inclusi gli oneri relativi a consulenti

tecnici e alle fasi preliminari ove propedeutiche e necessarie per le successive fasi del giudizio.

FORMAZIONE E VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE

Rafforzato il principio per cui le amministrazioni devono assicurare, per tutto il personale dirigente e non dirigente, un monte minimo di ore annue di formazione e che tale formazione può essere realizzata anche mediante modalità digitali o a distanza (FAD), nel rispetto dei requisiti di tracciabilità e attestazione della partecipazione. In tale ambito, le amministrazioni devono assicurare, inoltre, specifici percorsi di aggiornamento manageriale e organizzativo, finalizzati allo sviluppo delle competenze di leadership, innovazione e gestione del cambiamento, compresi programmi di **accompagnamento all'utilizzo della IA.**

Rimarcato il principio per cui l'attività formativa è attività di servizio, da svolgere in orario di lavoro.

Promozione di attività formativa specialistica per le professioni ordinistiche, erogata anche dagli Ordini, in attività di servizio.

In tema di competenze e valorizzazione della professionalità: si è prorogato il termine per l'effettuazione delle progressioni tra le aree in deroga al titolo di studio e si è riscritto, in linea con la norma di legge, l'istituto della progressione tra le aree. Riscritto, altresì, l'istituto delle progressioni economiche, con una particolare attenzione agli enti senza la dirigenza.

RUOLO CENTRALE DELLE RELAZIONI SINDACALI

Ampliate, in generale, le tematiche in cui parte pubblica e parte sindacale devono dialogare, confrontarsi e contrattare al fine di garantire la esigibilità e la corretta applicazione del contratto e contribuire in tal modo alla prevenzione e risoluzione dei conflitti.

Il sistema delle relazioni sindacali è, difatti, lo strumento per costruire relazioni stabili tra enti e soggetti sindacali, improntate alla

partecipazione consapevole, al dialogo costruttivo e trasparente, alla reciproca considerazione dei rispettivi diritti ed obblighi. La partecipazione, in particolare, è finalizzata ad instaurare forme costruttive di dialogo tra le parti, su tematiche, atti e decisioni di valenza generale degli enti, in materia di organizzazione, di salute, sicurezza e condizioni di lavoro o di tematiche aventi riflessi sul rapporto di lavoro.

Da questa breve disamina degli assi portanti della stagione negoziale 2022-2024 è possibile affermare che i CCNL possono veramente supportare la funzione HR nelle PA verso una politica del personale moderna ed attenta alle persone.