

# Newsletter



DEI DIRIGENTI, I PROFESSIONISTI E I SEGRETARI COMUNALI  
E PROVINCIALI DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

---



4

**Aprile**  
2025

# In questo numero parliamo di

**Aprile**  
**2025**

1. DOCUMENTO FINALE DEL CONGRESSO DELLA CISL FP - FIRENZE 9-10 APRILE 2025  
**IL CORAGGIO DELLA PARTECIPAZIONE - PER I SERVIZI PUBBLICI,  
PER IL LAVORO PUBBLICO, PER UN PAESE MIGLIORE**
2. CISL FP  
**BILANCIO SOCIALE 2024**
3. LEXIKON DIRIGENZA  
**IL PRINCIPIO DI SEPARAZIONE FRA INDIRIZZO POLITICO  
ED ATTIVITÀ DI GESTIONE**
4. ARAN  
**RAPPORTO SEMESTRALE SULLE RETRIBUZIONI DEI PUBBLICI DIPENDENTI**
5. WORLD ECONOMIC FORUM  
**MATCHING TALENT TO THE JOBS OF TOMORROW:  
A GUIDEBOOK FOR PUBLIC EMPLOYMENT SERVICES**
6. FORMEZ E DIPARTIMENTO FUNZIONE PUBBLICA  
**PARTITO IL PERCORSO FORMATIVO “LE COMPETENZE DI LEADERSHIP  
PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE”**
7. FORMAZIONE  
**NUOVO POLO TERRITORIALE SNA IN UMBRIA**
8. IFEL  
**RAPPORTO “IL PERSONALE DEI COMUNI ITALIANI” 2025**
9. INTELLIGENZA ARTIFICIALE  
**PRESENTATO IL PIANO UE PER POTENZIARE L'APPLICAZIONE  
DEGLI STRUMENTI AI NELLE IMPRESE**
10. CORTE DI CASSAZIONE  
**IMPIEGO PUBBLICO - FUNZIONI CENTRALI - COMPENSI AVVOCATI INTERNI  
AD ENTI PUBBLICI**

**DOCUMENTO FINALE DEL CONGRESSO DELLA CISL FP - FIRENZE 9-10 APRILE 2025**

# Il coraggio della partecipazione Per i servizi pubblici, per il lavoro pubblico, per un Paese migliore

Il VII° Congresso nazionale della Cisl Fp, **“Insieme diamo voce al futuro, per i servizi pubblici, per le persone, per un Paese migliore”**, riunito a Firenze il 9 ed il 10 aprile 2025 e presieduto da Giancarlo Cosentino, Daniele Passanisi e Michele Roveron approva e fa propri i contenuti della relazione del Segretario generale della Cisl Fp, Maurizio Petriccioli, nonché quelli dell'intervento conclusivo della Segretaria generale della Cisl, Daniela Fumarola, condividendone l'analisi, le riflessioni e le proposte. Tali interventi, arricchiti dalle tesi congressuali elaborate dalla Federazione e dalle integrazioni emerse nell'ampio dibattito, tracciano un quadro di obiettivi ed opportunità all'interno del quale la Federazione ed i suoi organismi sono chiamati a svolgere la propria attività durante il mandato congressuale.

Le necessità di programmazione della spesa pubblica, imposte dalle regole del Patto di stabilità europeo, hanno comunque creato, nell'orizzonte temporale di riferimento dei prossimi cinque anni, le condizioni per individuare le risorse finanziarie necessarie al rinnovo del CCNL del personale delle amministrazioni statali per le tornate contrattuali 2025-2027 e 2028-2030. Ciò consentirà di dare continuità ai rinnovi contrattuali e di individuare i corrispondenti incrementi, a carico dei bilanci delle Regioni e degli enti locali, per i rinnovi contrattuali delle Funzioni locali e della Sanità pubblica.

Il congresso impegna la segreteria nazionale a farsi parte attiva, nei confronti della Confederazione, affinché si sviluppi, in sede europea, una riflessione utile sulla necessità di ottenere mag-

giore flessibilità sul percorso di rientro dal deficit e dal debito eccessivo, al fine di non comprimere le risorse necessarie per il funzionamento del sistema di sicurezza sociale e per l'erogazione dei servizi pubblici essenziali, garantendo la definizione e il consolidamento dei Lea e dei Leps, su tutto il territorio nazionale. A tale scopo il livello della spesa pubblica da garantire - anche in deroga alle regole del Patto di stabilità - deve includere l'investimento nelle risorse umane, per determinare livelli adeguati dei servizi pubblici essenziali, a cominciare dalla difesa del valore universale del servizio sanitario nazionale e dal rafforzamento del sistema di protezione sociale (nelle sue diverse componenti, sanitaria, assistenziale e sociale).

Analoghe condizioni vanno assicurate per garantire la giustizia (anche fiscale), la funzionalità delle infrastrutture essenziali a preservare l'ambiente, la difesa, il controllo del territorio e i servizi sociali di prossimità, la legalità e la sicurezza sul lavoro. Va realizzata l'auspicata riforma delle polizie locali, così come vanno individuati tutti gli strumenti e le misure utili per attuare il pieno completamento del sistema integrato educazione istruzione 0-6.

Nei processi di accreditamento, convenzione e concessione che riguardano i servizi socio sanitari e socio - assistenziali erogati da aziende private ed enti del Terzo settore vanno individuate le quote di risorse necessarie ad assicurare i rinnovi contrattuali alle scadenze predefinite; nella sanità privata, nelle more dei rinnovi stessi, andrebbe garantita l'applicazione delle medesime tutele economiche assicurate dal CCNL

*segue*

della sanità pubblica. Inoltre condizione per la concessione ed il mantenimento dell'accREDITamento socio sanitario e socio assistenziale dovrà essere necessariamente l'applicazione dei CCNL sottoscritti dalle OO.SS maggiormente rappresentative.

Il Congresso apprezza la scelta di proclamare, per il 22 maggio p.v., lo sciopero nazionale a sostegno del rinnovo contrattuale dei CCNL Sanità privata e RSA Aiop Aris, contratti rispettivamente scaduti da 7 e 13 anni. La Cisl Fp rivendica le proprie caratteristiche di sindacato della responsabilità e della partecipazione, non antagonista ed autonomo dalla disputa politica ma laddove le relazioni sindacali non possono più utilmente raggiungere gli obiettivi di tutela e di miglioramento delle condizioni economiche e di lavoro, il conflitto, non ideologico, frutto dell'azione di rivendicazione strettamente sindacale, rappresenta uno strumento utile e necessario.

Per quanto riguarda l'insieme degli enti e delle aziende "privatizzate" che rappresentano la parte esternalizzata del lavoro pubblico e di servizi pubblici - pur condividendo i passi in avanti fatti in molte realtà per quanto riguarda l'applicazione degli strumenti di rilevazione e misurazione della rappresentatività, che ricalcano, seppur con adattamenti vari, le norme contenute nel TU sulla rappresentanza sottoscritto da CGIL CISL UIL e rappresentanti delle parti datoriali del 2014 - il congresso ritiene fondamentale contrastare i fenomeni di dumping contrattuale o salariale, così come l'applicazione di contratti collettivi che non colgano appieno le specificità professionali del settore di riferimento, oppure l'applicazione di contratti sottoscritti da OO.SS. non rappresentative.

Una particolare attenzione, nelle politiche contrattuali, tanto nei comparti pubblici, quanto nei settori privati, deve essere riservata alla realizzazione delle pari opportunità e dell'uguaglianza sostanziale fra i generi e intergenerazionale, attraverso la capacità della contrattazione integrativa di offrire risposte collettive sempre più adattabili alle esigenze individuali e alle

aspettative di emancipazione professionale, tenendo conto della molteplicità delle caratteristiche socio-culturali della nostra base associativa che sono specchio e fotografia di una società in continuo mutamento.

La formazione permanente dei quadri e delegati sindacali in materia di benessere organizzativo e salute e sicurezza nei luoghi di lavoro rappresenta lo strumento fondamentale per incidere concretamente sugli aspetti lavorativi, produttivi e di vita all'interno e all'esterno delle aziende e degli enti.

La scelta di alcune OO.SS. di non firmare i contratti collettivi del triennio 2022 -2024, come forma di protesta per una finanziaria considerata insoddisfacente nelle misure individuate a beneficio del lavoro, appare per il congresso della Cisl Fp dannosa e non condivisibile, in particolare per quanto riguarda il danno causato ai lavoratori, che vedono differirsi sia il momento della firma dei contratti ancora non stipulati, sia l'avvio dei negoziati per la tornata 2025-2027.

Una reiterata e sterile decisione di non sottoscrivere i contratti, mentre non consente di ottenere ulteriori risultati, a distanza di svariati mesi lascia le lavoratrici ed i lavoratori senza tutele.

Il congresso impegna la segreteria nazionale a approfondire tutte le iniziative necessarie affinché i negoziati aperti per la tornata 2022-2024 nei comparti delle Funzioni locali e della Sanità pubblica si concludano rapidamente, per avviare nel più breve tempo possibile i negoziati relativi alla tornata 2025-2027.

Il rapporto sulle retribuzioni dei dipendenti pubblici, pubblicato da Aran il 13 marzo 2025, restituisce un confronto sulle dinamiche di crescita salariale nel settore pubblico che vede, il comparto Funzioni Locali, come fanalino di coda. Per questo il congresso rivendica la necessità di un intervento di riallineamento delle retribuzioni del comparto attraverso misure che consentano di rifinanziare i fondi del salario accessorio, anche a partire dal superamento del limite dell'art. 23 comma 2 d.lgs. 75/2017, così da compensare in parte il gap retributivo, an-

che attraverso un utilizzo più flessibile del welfare integrativo, derogando ai tetti imposti dalla legge finanziaria per il 2025. Richiesta che in ogni caso, come Cisl Fp, rivendichiamo da anni per i tutti i comparti pubblici.

Il congresso apprezza e fa sua la strategia e l'azione portata avanti dalla confederazione nel complesso scenario politico e sindacale e condivide il valore del dialogo sociale, come strumento per realizzare la partecipazione sindacale e contrastare il rischio di estraneità e marginalizzazione del sindacato dai processi decisionali che riguardano le scelte fondamentali di politica economica e sociale assunte in ambito nazionale, europeo e globale.

Il dialogo sociale e la partecipazione rappresentano strumenti fondamentali per assicurare il protagonismo e la coesione del mondo del lavoro e per individuare, mediante l'azione di tutela extracontrattuale, migliori condizioni di benessere organizzativo e di conciliazione fra tempo di vita personale e tempo di lavoro e nuove opportunità di valorizzazione professionale ed economica dei dipendenti. È necessario avviare un confronto con il Governo e i ministeri competenti su tutta una serie di norme che attualmente generano disparità, in termini di tutele normative e di opportunità, fra lavoro pubblico e lavoro privato, con particolare riguardo:

- alla prosecuzione del percorso di superamento del tetto "Madìa" (art. 23, comma 2, del D. lgs 75/2017) in tutti i comparti che costituiscono una ormai non più sostenibile tagliola alle necessità di armonizzazione dei trattamenti economici accessori, di adeguamento del sistema indennitario e dei premi di risultato e alle opportunità di progressione economica. Oltre a ostacolare la valorizzazione del personale, il tetto ai trattamenti accessori crea difficoltà nell'erogazione di servizi essenziali come l'emergenza, nonostante vi siano già oggi le possibilità, a carico dei bilanci regionali, per integrare il salario accessorio;
- alla graduale estensione del regime delle agevolazioni fiscali attualmente in vigore nel set-

tore privato sui premi di risultato erogati per il tramite dei contratti collettivi integrativi;

- al superamento del limite a 7 euro del valore facciale dei buoni pasto per i dipendenti pubblici;
- alla eliminazione della decurtazione nei primi 10 giorni di ogni evento di malattia dell'intero trattamento economico accessorio;
- alla possibilità per le amministrazioni e per gli enti in equilibrio finanziario di rifinanziare i fondi per la contrattazione integrativa per esigenze di riordino dell'organizzazione del lavoro e/o dei servizi;
- alla riduzione dei tempi di liquidazione del TFS/TFR dei dipendenti pubblici;
- allo sviluppo del welfare contrattuale integrativo, anche tramite la istituzione di forme di gestione bilaterale delle prestazioni e dei benefici di carattere sociale e superando i limiti introdotti dalla legge di bilancio per il 2025 che impone l'assoggettamento delle risorse destinate al welfare contrattuale al tetto "Madìa";
- al rafforzamento delle politiche di age management per gestire l'allungamento della vita attiva e per favorire l'ingresso nelle pubbliche amministrazioni, rispondendo alle esigenze di conciliazione tempi di vita personale e lavorativa;
- al rafforzamento delle tutele contrattuali a sostegno della genitorialità e di quelle relative alle cure e alla prevenzione e alla diagnosi delle malattie.

Il Congresso apprezza i risultati conseguiti per effetto della riscrittura degli ordinamenti professionali e impegna la Segreteria nazionale a proseguire il dialogo con Aran, Dipartimento della Funzione pubblica e Ministri competenti per realizzare quelle modifiche utili del quadro normativo finalizzate a determinare:

- maggiori opportunità di carriera e di passaggio fra le aree per tutti i dipendenti, da un lato per rispondere alle aspettative di corretto inquadramento delle lavoratrici e dei lavoratori, dall'altro per favorire lo sviluppo professionale e l'estensione delle opportunità di crescita professionale;

- la valorizzazione di quelle figure non dirigenziali, attualmente inquadrate nelle Aree dei funzionari, dotate di conoscenze specialistiche, nonché in grado di assumere specifiche responsabilità organizzative, gestionali e professionali;
- ulteriori forme di rifinanziamento dei fondi risorse decentrate, anche al fine di valorizzare specifiche responsabilità e competenze professionali, di remunerare le condizioni di lavoro connesse all'introduzione di nuovi modelli e processi organizzativi o ad obiettive situazioni di disagio, rischio o a gravose articolazioni dell'orario di lavoro.
- il rafforzamento delle relazioni sindacali, promuovendo una partecipazione attiva dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro e nella definizione del ciclo della performance per il miglioramento della qualità, dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi erogati ai cittadini;
- l'implementazione del diritto/dovere alla formazione, all'aggiornamento e alla riqualificazione professionale del personale dirigente e non dirigente.

L'introduzione dell'intelligenza artificiale rappresenta un'opportunità importante per migliorare le condizioni di lavoro e la qualità dei servizi che va governata per evitare rischi di esclusione dei dipendenti, riqualificandone le competenze e le capacità.

Il congresso impegna la segreteria nazionale a ricercare, attraverso il dialogo con il Governo e con il necessario sostegno della Confederazione, tutte le possibili convergenze ed intese finalizzate ad inserire i temi sopra ricordati nell'agenda di politica economica e sociale dell'esecutivo al fine di favorire l'individuazione delle soluzioni utili in un orizzonte temporale di medio periodo. Come Cisl Fp confermiamo l'impegno a proseguire le iniziative formative, informazione, supporto a sostegno dei delegati e delle delegate, nonché dei candidati ed eletti alle Rsu che rappresentano un patrimonio di risorse umane utile per l'attività di contrattazione e proselitismo nei luoghi di lavoro.

**CISL FP**

# Bilancio Sociale 2024

Care amiche e Cari amici,  
è disponibile online, in libera consultazione, il Bilancio Sociale 2024 della CISL FP Nazionale, pubblicato sul nostro sito istituzionale in modalità interamente telematica.

Il Bilancio Sociale rappresenta uno strumento prezioso di rendicontazione, trasparenza e responsabilità nei confronti delle nostre iscritte, dei nostri iscritti e di tutti gli stakeholder.

L'obiettivo è quello di raccontare, attraverso numeri, testimonianze e dati, la nostra attività sindacale. Potete consultarlo al seguente link:

<https://cislfp.it/categorie/bilanci-sociali/bilancio-sociale-2024/>

Fraterni saluti.

*Il Segretario generale aggiunto*

**Angelo Marinelli**

*Il Segretario generale*

**Maurizio Petriccioli**

 **DOCUMENTO**

**NOTA**

<https://cislfp.it/wp-content/uploads/2025/04/Bilancio-Sociale-2024.pdf>

## LEXIKON DIRIGENZA

# Il principio di separazione fra indirizzo politico ed attività di gestione

Eugenio Minici *Coordinamento nazionale dirigenza CISL FP*

**Il principio di separazione tra indirizzo politico e gestione amministrativa** consiste nella ripartizione di compiti e responsabilità tra l'autorità politica ed i dirigenti pubblici: all'Organo politico spetta la determinazione della linea strategica di indirizzo politico-amministrativo nonché il conferimento degli incarichi dirigenziali di vertice. Alla dirigenza compete l'adozione e la responsabilità di tutti gli atti e provvedimenti di gestione<sup>1</sup>.

La predetta *frantumazione* del potere esecutivo tra indirizzo politico e gestione amministrativa si manifesta, altresì, come strumento di attuazione dei principi di imparzialità e buon andamento previsti dall'art. 97 Cost<sup>2</sup>.

Tale principio trova fondamento nella sinergia di varie disposizioni di rango costituzionale e legislativo che inducono "a ritenere che la volontà del legislatore fosse esattamente quella di assicurare agli organi rappresentativi e a quelli di esecuzione amministrativa una pari dignità di ruolo nella distinta e dinamica fase di partecipazione al processo di formazione delle politiche pubbliche. Ne è prova, del resto, il fatto che le attribuzioni dei dirigenti in tema di gestione sono esclusive e non tollerano più interferenze, avendo fatto ingresso, già da tempo, nell'ordinamen-

to il principio della responsabilità del risultato dell'attività svolta dagli uffici ai quali i dirigenti sono preposti"<sup>3</sup>.

Invero, si può ritenere più propriamente che il principio costituzionale di imparzialità dell'amministrazione unitamente al precetto costituzionale secondo cui i pubblici impiegati sono al servizio esclusivo della nazione, hanno posto le premesse per la separazione tra indirizzo politico e attività amministrativa.

Sul piano strettamente normativo, la riforma appare aver raggiunto un livello formale di elaborazione avanzata. L'elemento più significativo appare essere la disposizione di cui all'art. 14, comma 3, del dl.vo n. 165/2001 secondo cui il Ministro non può revocare, riformare, riservare o avocare a sé provvedimenti o atti di competenza dei dirigenti. In caso di inerzia o ritardo il Ministro può solo assegnare un termine di adempimento ovvero, in caso di permanenza dell'inerzia o di caso di grave inosservanza delle direttive generali da parte del dirigente competente, può nominare un commissario ad acta.

Analogha funzione ha la disposizione di cui all'art. 16, comma 4, del predetto dl.vo, che dispone che gli atti e i provvedimenti adottati dai dirigenti generali non sono suscettibili di ricorso gerar-

*segue*

<sup>1</sup>V. sulla materia: P. FORTE, Il principio di distinzione tra politica e amministrazione, Torino, 2005.

<sup>2</sup>Così Corte Cost. 7 maggio 2008, n. 146. La Corte costituzionale ha infatti ribadito, in più occasioni, la sussistenza di "una disciplina differenziata del rapporto di lavoro pubblico rispetto a quello privato, in quanto il processo di omogeneizzazione incontra il limite della specialità del rapporto e delle esigenze del perseguimento degli interessi generali (sentenza n. 275 del 2001). La pubblica amministrazione, infatti, conserva pur sempre – anche in presenza di un rapporto di lavoro ormai contrattualizzato – una connotazione peculiare», essendo tenuta «al rispetto dei principi costituzionali di legalità, imparzialità e buon andamento cui è estranea ogni logica speculativa (sentenza n. 82 del 2003)".

<sup>3</sup>R. ALESSE, La dirigenza dello Stato tra politica e amministrazione, Torino, 2006, cit., p. 34.

chico. Con tale norma si esclude la possibilità di impugnare il provvedimento presso il Ministro, affermando così un doppio giudizio di valore: la separazione fra i due livelli (politica e amministrazione) che si tramuta anche in impossibilità di confusione di funzioni tra i due ordini nonché l'assenza di gerarchia (com'era invece nel precedente regime) fra organi di indirizzo politico e organi di gestione.

Tuttavia, non può non rilevarsi che il principio in esame non sembrerebbe aver ricevuto l'attenzione che merita. Va, innanzitutto, considerato che l'ordinamento vigente ha delegificato alcune materie (ad esempio i criteri di conferimento degli incarichi dirigenziali e la determinazione dei parametri oggettivi di professionalità dei criteri stessi), affidandole a fonti di natura non regolamentare, che nelle singole amministrazioni sono state adottate, non valorizzando adeguatamente il principio di imparzialità nel conferimento degli incarichi dirigenziali ovvero lasciato ampi spazi di discrezionalità politica da presentare il rischio di sudditanza dell'alta dirigenza ai titolari degli organi di indirizzo politico competenti a nominarli.

È stato scritto, al riguardo, che "l'ampiezza dei poteri riconosciuta agli organi politici in ordine alla nomina e alla revoca dei dirigenti lascia intravedere, infatti, una figura dirigenziale poco autonoma nell'esercizio della propria attività di gestione<sup>4</sup>.

Inoltre, nel tentativo di regolare i rapporti tra autorità politica e dirigenza, sono state privilegiate *di fatto* prassi di nomina fiduciaria tra i vertici

politici e i dirigenti, con sostanziale disapplicazione di parametri strettamente oggettivi basati sulla professionalità. Infine, sul piano normativo, si è disposta l'introduzione di forme di *spoils system* (cfr. art. 19, comma 8 e 3, dl.vo n. 165/2001) di discutibile compatibilità con art. 97, comma 3, Cost. che sembrerebbero aver avuto l'effetto di consolidare sempre di più il collegamento politico tra il Ministro (o Presidente o altro vertice politico di apparato pubblico) e i suoi dirigenti apicali<sup>5</sup>.

In dottrina, è stato ampiamente studiato ed approfondito l'esito del processo di separazione che, invero, non ha chiarito esaurientemente il livello di distinzione dei due ambiti (indirizzo politico e gestione) individuando però in ciò "il nodo cruciale dell'ammissibilità, o meno, di un nesso fiduciario fra organi politici e dirigenza, dal quale deriverebbe a parere di molti, il rischio di una eccessiva compressione della sfera decisionale ed operativa dei dirigenti da parte dell'autorità politica"<sup>6</sup>.

Una nota normativa in controtendenza si ha con l'art. 28-bis del dl.vo n. 165/2001 che prevede che l'accesso alla qualifica di dirigente di prima fascia nelle amministrazioni statali e negli enti pubblici non economici avvenga, per il 50 per cento dei posti che si rendono vacanti, tramite concorso pubblico.

Appare ovvio che il dirigente generale che ha ottenuto le funzioni ed il grado per concorso dovrebbe avere un significativo livello di indipendenza rispetto ai livelli gestionali e/o politici superiori. È la sfida che attendiamo...

<sup>4</sup>R. ALESSE, *La dirigenza dello Stato tra politica e amministrazione*, Torino, 2006, cit., p. 43., che aggiunge, sul tema, che "La responsabilità dirigenziale connessa al mancato raggiungimento dei risultati o all'osservanza delle direttive politiche è caratterizzata da forme di garanzia a tutela dello status dirigenziale alquanto flebili. Ne consegue una generale <<irresponsabilità>> degli organi politici che, non essendo titolari della gestione amministrativa e non potendo essere chiamati a rispondere delle loro scelte discrezionali, restano sottoposti prevalentemente alla sola responsabilità politica".

<sup>5</sup>Cfr. F. CARLESÌ, *Il rapporto tra politica e amministrazione negli Enti territoriali: nodo storico della riforma della dirigenza*, in *Da burocrati a manager: una riforma a metà*, Milano, 2007, pp. 97 e 129.

<sup>6</sup>G. D'ALESSIO, *La disciplina della dirigenza pubblica: profili critici ed ipotesi di revisione del quadro normativo*, in *Lav. pubb. amm.*, 2006, p. 558.

ARAN

# Rapporto semestrale sulle retribuzioni dei pubblici dipendenti

È stato presentato dall'ARAN il nuovo numero del Rapporto semestrale sulle retribuzioni dei pubblici dipendenti di ARAN (in allegato), che contiene un quadro aggiornato delle risorse finanziarie stanziato per i rinnovi contrattuali, alla luce delle previsioni dell'ultima legge di bilancio. Il Rapporto evidenzia, innanzitutto, la novità di un quadro finanziario che, per la prima volta, pianifica le risorse da destinare ai rinnovi contrattuali per i prossimi sei anni, vale a dire per le prossime due tornate, con un orizzonte temporale che giunge sino al 2030. Viene riportata, in particolare, la successione degli stanziamenti che, per quanto riguarda i settori statali, riprendono quanto iscritto in legge di bilancio, mentre per gli altri settori sono stimati utilizzando analoghi criteri di riferimento.

Questo rilevante cambiamento è da riconnettere al mutato contesto delle regole all'interno delle quali sono definiti gli impegni della politica di bilancio dei Paesi europei. Gli stanziamenti sono, infatti, coerenti con il Piano strutturale di bilancio a medio termine trasmesso dal Governo italiano alla Commissione europea e con l'andamento programmato della spesa primaria netta nazionale per il periodo 2025-2029, definito all'interno del piano, che il Governo si impegna a rispettare. I costi dei rinnovi si cifrano in 10 miliardi per il triennio 2025-27 e raggiungono gli 11 miliardi per quello successivo.

Circa questo complesso di risorse, un ulteriore aspetto di non trascurabile novità è il fatto che la cadenza temporale presenta un profilo regolare, mentre in precedenza, per i primi due anni dei singoli trienni, gli stanziamenti erano appena sufficienti a coprire l'indennità di vacanza contrattuale.

Il Rapporto evidenzia anche una seconda novità, segnalata peraltro già in precedenti Rapporti.

Cresce infatti il rilievo assunto da risorse finanziarie ulteriori dedicate a singoli settori o comparti. La contabilità di queste ulteriori risorse risulta non sempre agevole, perché si tratta di stanziamenti ad hoc previsti in singoli articoli della legge di bilancio o in altri provvedimenti normativi. Tuttavia, è importante offrirne un quadro di sintesi, per una previsione più attendibile dell'evoluzione a medio termine delle retribuzioni.

Tenendo conto del complesso delle risorse disponibili (sia quelle ordinarie sia quelle ulteriori derivanti da altri canali di finanziamento), è possibile quindi stimare quale potrà essere l'andamento a medio termine delle retribuzioni, a struttura occupazionale costante, se vi sarà continuità nei rinnovi contrattuali. Questa stima viene effettuata per i singoli comparti di contrattazione (Funzioni centrali, Sanità, Istruzione e ricerca, Funzioni locali) e per l'Area dirigenziale Sanità, che ricomprende i medici e gli altri dirigenti sanitari.

A fronte dell'esercizio previsionale fatto nella prima parte in un orizzonte di medio termine, nella seconda parte il Rapporto offre il consueto quadro di sintesi dell'andamento a consuntivo registrato dall'Istat delle cosiddette retribuzioni contrattuali (cioè la quota di retribuzione definita dai contratti nazionali, la cui rilevazione è effettuata a struttura occupazionale costante).

## FONTE

ARAN

## DOCUMENTO

RAPPORTO SEMESTRALE ARAN  
SULLE RETRIBUZIONI  
DEI PUBBLICI DIPENDENTI

[https://cislfp.it/wp-content/uploads/2025/04/Rapporto-Semestrale-1-2024\\_sito.pdf](https://cislfp.it/wp-content/uploads/2025/04/Rapporto-Semestrale-1-2024_sito.pdf)

## WORLD ECONOMIC FORUM

# Matching Talent to the Jobs of Tomorrow: A Guidebook for Public Employment Services

Questa guida, *“Matching Talent to the Jobs of Tomorrow: A Guidebook for Public Employment Services”*, predisposta dal World Economic Forum, è finalizzata a supportare i decisori politici nel migliorare l’efficienza dell’abbinamento tra domanda e offerta di lavoro utilizzando soluzioni tecnologiche emergenti.

Nello specifico, si rivolge ai servizi pubblici per l’impiego finalizzati a favorire l’incontro tra la domanda di lavoro e le opportunità a tutti i livelli, comprese le organizzazioni internazionali e le autorità nazionali, regionali e locali.

Entro il 2030, si prevede che oltre il 20% dei posti di lavoro subirà grandi cambiamenti dovuti soprattutto alla digitalizzazione che sta rimodellando i profili occupazionali. Proprio per questo il tema del “job matching”, processo che collega le opportunità di lavoro ai candidati più idonei, è sempre più importante per affrontare le crescenti sfide legate alla trasformazione del mercato del lavoro. Questo studio presenta un piano d’azione suddiviso in cinque fasi con lo scopo di migliorare l’abbinamento tra domanda e offerta di lavoro e trovare adeguate innovazioni tecnologiche che possano supportare tale processo.

Nello specifico, le cinque fasi per migliorare l’abbinamento delle offerte di lavoro per i servizi pubblici per l’impiego sono incentrate sull’accesso ai dati, sulla standardizzazione, sulla convalida, sull’aggiornamento delle competenze e su un efficiente abbinamento.

Il World Economic Forum sottolinea, inoltre, l’importanza della creazione di un mercato del lavoro più dinamico e reattivo che richiede una stretta collaborazione tra pubblico e privato. I partenariati tra i servizi pubblici per l’impiego, le imprese del settore privato e il settore dell’istruzione sono essenziali per allineare efficacemente la domanda e l’offerta di forza lavoro. Tuttavia, il percorso di efficienza del “job matching” non deve essere visto come un processo rigido o isolato, ma piuttosto come un sistema interconnesso in cui ogni fase supporta e migliora il resto. Infatti, l’uso di una tecnologia innovativa e ben utilizzata in un unico passaggio spesso crea un effetto a catena, migliorando sia l’efficienza complessiva che i risultati dell’intero framework.

Inoltre, i sistemi innovativi di incontro tra domanda e offerta di lavoro devono bilanciare le tecnologie avanzate con un approccio incentrato sull’uomo. Mentre l’intelligenza artificiale e gli strumenti basati sui dati migliorano la precisione e il potenziale di crescita, l’empatia e il giudizio umano rimangono fondamentali per coltivare connessioni significative, evitare pregiudizi e rispettare le aspirazioni individuali.

Infine, altrettanto importante è riconoscere che ciò che funziona per uno, non funziona necessariamente per l’altro. Soluzioni su misura che rispondano alle esigenze specifiche dei mercati del lavoro, comprese le considerazioni culturali, sociali e tecnologiche, sono fondamentali per garantirne la pertinenza e l’efficacia di tale processo. È qui che la di-

versità cognitiva diventa un fattore chiave. Riunendo team con competenze e approcci diversificati, i responsabili politici possono progettare quadri su misura che rispondano alle esigenze specifiche dei loro paesi. Per approfondimenti si allega la guida del World Economic Forum.

## **FONTI**

**WORLD ECONOMIC FORUM E ARAN**

## **DOCUMENTO**

**GUIDA WORLD ECONOMIC FORUM**

[https://cislfp.it/wp-content/uploads/2025/04/  
WEF\\_Matching\\_Talent\\_to\\_the\\_Jobs\\_of  
Tomorrow.pdf](https://cislfp.it/wp-content/uploads/2025/04/WEF_Matching_Talent_to_the_Jobs_of_Tomorrow.pdf)

**FORMEZ E DIPARTIMENTO FUNZIONE PUBBLICA**

# Partito il percorso formativo “Le competenze di leadership per la valutazione della performance”

**H**a preso il via il 3 aprile il percorso formativo “Le competenze di leadership per la valutazione della performance” realizzato dal Dipartimento della Funzione pubblica con il supporto di Formez PA e rivolto ai dirigenti delle amministrazioni centrali e locali.

Il corso di alta formazione si pone in linea con la direttiva ministeriale del 14 gennaio 2025 sulla “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione”, che mette al centro del comparto della Pubblica amministrazione la formazione e lo sviluppo del capitale umano, per il miglioramento delle performance individuali e organizzative.

Il percorso formativo, che comprende sei appuntamenti in presenza, mira a rafforzare le competenze di leadership dei dirigenti pubblici rispetto alla gestione e valutazione della performance, processo strategico per la creazione di valore pubblico e la valorizzazione delle persone e della PA nel suo complesso, come indicato dalla Direttiva del ministro per la Pubblica amministrazione del 28 novembre 2023 “Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale”.

L’iniziativa è realizzata nell’ambito del progetto PNRR, M1C1 - Sub-investimento 2.3.1 «Rafforzare le competenze per la transizione ecologica e amministrativa e per l’innovazione della PA», gestito dal Dipartimento della Funzione Pubblica e Formez PA.

**FONTI**

<https://www.formez.it/notizie/d/2025/03/25/al-via-il-corso-di-alta-formazione-per-dirigenti-su-leadership-e-performance>

<https://www.funzionepubblica.gov.it/it/ministro/comunicazione/notizie/leadership-e-performance-una-nuova-sfida-che-mette-al-centro-le-persone/>

**FORMAZIONE**

## Nuovo polo territoriale SNA in Umbria

È stato inaugurato a Perugia il nuovo Polo formativo territoriale umbro della Scuola Nazionale dell'Amministrazione. Il Polo umbro punta a potenziare l'offerta formativa territoriale a disposizione dei dipendenti delle Pubbliche amministrazioni, con un focus sulle tematiche relative alla sostenibilità ambientale, attrattività e turismo, equilibrio e sviluppo dei territori. Proponerà percorsi formativi in presenza e da remoto alle Pubbliche Amministrazioni centrali e locali, oltre che alle organizzazioni del territorio.

Il nuovo Polo si va ad aggiungere a realtà analoghe già presenti e specializzate in altre tematiche: l'immigrazione in Calabria, la sanità in Lombardia, l'intelligenza artificiale in Piemonte, la prevenzione dei disastri naturali e la ricostruzione in Abruzzo, le relazioni internazionali in Puglia.

**FONTI**

<https://sna.gov.it/home/2025/03/31/poli-territoriali-sna-cerimonia-di-inaugurazione-della-sede-di-perugia/>

<https://www.funzionepubblica.gov.it/it/ministro/comunicazione/notizie/a-perugia-nasce-un-nuovo-polo-formativo/>

IFEL

# Rapporto “Il personale dei Comuni italiani” 2025

**N**el 2023 nei comuni italiani sono state 29.275 le unità di personale assunte e 28.973 quelle uscite: si registra così un piccolo saldo positivo, che arriva dopo oltre venti anni negativi e porta il totale del personale comunale a 341.659 unità. Il dato emerge dall'ultimo Rapporto IFEL “*Il personale dei Comuni italiani*” edizione 2025. Secondo una stima IFEL, inoltre, nel 2024 il personale comunale continua a crescere assestandosi sulle 343.500 unità. Nonostante la ripresa, dal 2019, del reclutamento, il personale comunale dal 2007 è sceso del 28,7%. Questo è dovuto non soltanto a cessazioni per pensionamenti. Dal 2022 infatti le uscite per dimissioni superano quelle per pensionamento: nel 2017-2023 sono state 95.825 e comprendono anche personale che dai comuni passa ad altre amministrazioni pubbliche. Secondo IFEL, se le tendenze in atto verranno confermate nei prossimi 7 anni, il comparto comunale dovrebbe perdere circa 10.000 unità l'anno per pensionamenti e potrebbe perderne altre 15.000 per altre cause: in totale i Comuni perderanno dunque circa 175.000 unità.

## FONTE

<https://www.fondazioneifel.it/ifelinformations/item/11842-personale-nei-prossimi-7-anni-i-comuni-gia-in-sovraccarico-di-lavoro-perderanno-175-mila-dipendenti>

## DOCUMENTO

**RAPPORTO IFEL  
“IL PERSONALE DEI COMUNI ITALIANI”  
ED. 2025**

[https://www.fondazioneifel.it/documenti-e-pubblicazioni/item/download/6169\\_456e9294f252d0a406cecd5e92e2253d](https://www.fondazioneifel.it/documenti-e-pubblicazioni/item/download/6169_456e9294f252d0a406cecd5e92e2253d)

**INTELLIGENZA ARTIFICIALE**

# Presentato il piano UE per potenziare l'applicazione degli strumenti AI nelle imprese

È stato presentato l'AI Continent action plan, il piano UE per potenziare l'applicazione degli strumenti di intelligenza artificiale nelle imprese. L'Italia realizzerà IT4LIA, una delle due AI Factory Europee fra le 13 presentate che prevede l'acquisizione di un supercomputer ottimizzato per applicazioni di Intelligenza Artificiale.

La AI Factory IT4LIA rappresenta un ecosistema di innovazione aperto e si porrà come un punto di riferimento per lo sviluppo e l'implementazione dell'intelligenza artificiale in Italia ed Europa, garantendo l'accesso a servizi avanzati di AI per le aziende (soprattutto PMI e start-up), oltre che per la pubblica amministrazione e la ricerca.

Il progetto è cofinanziato al 50% dalla Commissione Europea e al 50% dalla partecipazione italiana del Ministero dell'Università e della Ricerca, dell'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale, della Regione Emilia-Romagna, dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare, di AI4I Istituto italiano di Intelligenza Artificiale per l'Industria, della Fondazione Bruno Kessler, dell'Agenzia ItaliaMeteo e di Cineca, che coordina il progetto. Vede inoltre la partecipazione anche di numerosi altri partner strategici.

**FONTI**

<https://www.cineca.it/it/area-stampa/comunicati-stampa/it4lia-litalia-lintelligenza-artificiale>

**CORTE DI CASSAZIONE**

# Impiego Pubblico - Funzioni Centrali - Compensi avvocati interni ad enti pubblici

Con l'Ordinanza n. 6878 del 14.3.2025 della Sezione Lavoro della Corte di Cassazione, è stato affermato che in materia di redditi assimilati a quelli di lavoro dipendente, ai sensi dell'art. 17 T.U.I.R. non sono qualificabili come "arretrati" - soggetti a tassazione separata - gli emolumenti per i quali il ritardo nella loro corresponsione, avvenuta nell'anno successivo a quello di riferimento, sia fisiologico alla natura del rapporto dal quale originano, essendo la necessaria conseguenza dell'espletamento di particolari procedure per la loro quantificazione ed effettiva liquidazione (cfr. Cass. V n. 3581/2020). Punto di intersezione non è quindi il passaggio all'anno successivo, quanto la "fisiologia" del ritardo, in ragione delle procedure necessarie alla liquidazione.

Non può essere considerato fisiologico il ritardo per i compensi degli avvocati interni ad Enti pubblici di varia sorta, con rapporto di lavoro

contrattualizzato, in cui la procedura di liquidazione dei compensi variabili (c.d. "propine", mutuando la terminologia dell'Avvocatura di Stato) è soggetta alla redazione di notule, di visti interni e di liquidazione da parte dell'Ufficio personale, una volta che il singolo contenzioso sia definito e si possano quantificare le spese rifuse e gli esiti raggiunti.

**FONTI**

**CORTE DI CASSAZIONE, ARAN E WOLTERS  
KLUWER – ONE LEGALE**

**DOCUMENTO**

**ORDINANZA N. 6878 DEL 14.3.2025**

<https://cislfp.it/wp-content/uploads/2025/04/cass-civ-sez-v-ord-6878-data-ud-06-03-2025-14-03-2025-n.pdf>