

Newsletter



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



10

Novembre
2025

In questo numero parliamo di

**NOVEMBRE
2025**

1. CISL FP
SOTTOSCRIZIONE IPOTESI DEL CCNL AREA FUNZIONI LOCALI 2022/2024 (DIRIGENTI RAL, PTA E SEGRETARI COMUNALI E PROVINCIALI)
2. CISL FP
CCNL AREA FUNZIONI CENTRALI 2022-2024: MATERIALI DI APPROFONDIMENTO
3. OCSE
GOVERNARE CON L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE. SITUAZIONE ATTUALE E PROSPETTIVE FUTURE NELLE PRINCIPALI FUNZIONI GOVERNATIVE
4. ARAN
SOTTOSCRITTO IL CONTRATTO COLLETTIVO NAZIONALE QUADRO (CCNQ) 2025-2027
5. ARAN
AI FINI DELLA QUANTIFICAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO SPETTANTE AL SEGRETARIO, IL MONTE SALARI PUÒ COMPRENDERE ANCHE I COMPENSI DERIVANTI DA REGGENZE A SCAVALCO?
6. LEXIKON DIRIGENZA
FORMAZIONE: ALLA RICERCA DELL'IDENTITÀ DIRIGENZIALE
7. ARAN
ACCERTAMENTO DELLA RAPPRESENTATIVITÀ PER LA CONTRATTAZIONE 2025-2027
8. AGID
NASCE LA COMMUNITY "INTELLIGENZA ARTIFICIALE PER LA PA"
9. AGID
REPORT "COMPETENZE DI E-LEADERSHIP PER LA PA"

cisfp.it

Nell'apposita sezione del sito CISL FP dedicata alla dirigenza pubblica sono consultabili i numeri della Newsletter, che viene inviata ai dirigenti iscritti con cadenza mensile.

Un utile strumento di informazione, redatto dal Coordinamento nazionale dirigenza CISL FP, che consente di accedere ad un'ampia banca dati e di poter essere aggiornati su tutte le novità che interessano la dirigenza.



CLICCA QUI PER SCARICARE I NUMERI PRECEDENTI

Buona lettura!

CISL FP

Sottoscrizione ipotesi del CCNL Area Funzioni locali 2022/2024 (Dirigenti RAL, PTA e Segretari comunali e provinciali)

Roma, 11 novembre 2025

Care amiche e cari amici,
nel pomeriggio odierno abbiamo sottoscritto l'ipotesi del CCNL Area Funzioni locali 2022-2024 che interesserà una platea di circa 13.000 unità (5.500 dirigenti regioni e autonomie locali (RAL); 5.218 dirigenti amministrativi, tecnici e professionali (PTA) e 2.278 Segretari comunali e provinciali).

Con decorrenza 1° gennaio 2024 l'incremento dello stipendio tabellare di tutti i dirigenti destinatari del CCNL (Dirigenti enti territoriali, dirigenti P.T.A. e Segretari comunali e provinciali) è pari a € 230,00 lordi mensili per tredici mensilità.

Con l'ipotesi contrattuale sottoscritta oggi si destina un'ampia parte delle risorse disponibili (oltre 2/3 delle risorse complessive) alle voci fisse con l'obiettivo di proseguire il percorso di riduzione della forbice retributiva esistente fra i destinatari di questo contratto e la restante dirigenza degli altri comparti.

Gli effetti di questa scelta del tavolo si traducono, per ciascuna sezione contrattuale, nei sottostanti incrementi retributivi medi, a partire dal 1/01/2024.

Per la **Dirigenza RAL**, destinando il 75% delle risorse disponibili per il rinnovo contrattuale alla rivalutazione della retribuzione di posizione, l'incremento è pari a:

- 137,88 euro mese per 13 mesi sulle retribuzioni di posizione

- 121,52 euro per la retribuzione di risultato

Questo avrà un effetto positivo indiretto anche

sulla retribuzione di posizione dei Segretari comunali e provinciali alla luce del principio del galleggiamento.

Per la **Dirigenza PTA**, destinando l'88% delle risorse per il rinnovo contrattuale alla rivalutazione della retribuzione di posizione parte fissa l'incremento medio è pari a:

- 100 euro mese per 13 mesi sulle retribuzioni di posizione

- 20 euro per la retribuzione di risultato

Per i **Segretari Comunali e Provinciali** destinando l'86% delle risorse per il rinnovo contrattuale alla rivalutazione della retribuzione di posizione parte fissa l'incremento medio è pari a:

- 100 euro mese per 13 mensilità per la retribuzione di posizione

- 60 euro mese per la retribuzione di risultato

1. Dirigenti R.A.L.

L'importo annuo lordo della retribuzione di posizione stabilito per tutte le posizioni dirigenziali coperte al 31/12/2021 è incrementato - a decorrere dal 1/01/2024 - di euro 1.792,44 euro (137,88 euro mese per 13 mesi sulle retribuzioni di posizione).

2. Dirigenti P.T.A.

A decorrere dal 1° gennaio 2024, la retribuzione di posizione fissa annua lorda per tredici mensilità della dirigenza P.T.A., è rideterminata nei valori di cui alla seguente tabella:

segue

| RETRIBUZIONE DI POSIZIONE FISSA VALORI IN EURO ANNUI LORDI PER 13 MENSILITÀ | |
|--|---------------------------------|
| TIPOLOGIE DI INCARICO | RETRIBUZIONE DI POSIZIONE FISSA |
| Incarico di direzione di struttura complessa | 20.648,00 |
| Incarico di direzione di struttura semplice, anche a valenza dipartimentale o distrettuale | 13.192,00 |
| Incarico di natura professionale anche di alta specializzazione, di consulenza, di studio e ricerca, ispettivo, di verifica e di controllo | 6.468,00 |

Per effetto della rideterminazione di cui sopra il valore complessivo della retribuzione di posizione dei dirigenti P.T.A., intesa come somma

tra parte fissa e parte variabile, è ridefinita entro valori massimi annui lordi per tredici mensilità di cui alla seguente tabella:

| VALORI MASSIMI DI RETRIBUZIONE DI POSIZIONE VALORI IN EURO ANNUI LORDI PER 13 MENSILITÀ | |
|--|--|
| TIPOLOGIE DI INCARICO | VALORI IN EURO ANNUI LORDI PER 13 MESI |
| Incarico di direzione di struttura complessa | 52.648,00 |
| Incarico di direzione di struttura semplice, anche a valenza dipartimentale o distrettuale | 43.692,00 |
| Incarico di natura professionale anche di alta specializzazione, di consulenza, di studio e ricerca, ispettivo, di verifica e di controllo | 42.968,00 |

Con decorrenza 1° gennaio 2024, il valore dell'indennità di struttura complessa di cui all'art. 51 CCNL 16/07/2024 è rideterminato in euro 11.265,00.

3. Segretari comunali e provinciali

Con decorrenza 1° gennaio 2024, la retribuzione di posizione in godimento dei Segretari comunali e provinciali di cui all'art. 60 del CCNL 16.07.2024 è incrementata degli importi annui lordi indicati nella seguente tabella:

| INCREMENTI DELLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE DAL 1° GENNAIO 2024 VALORI IN EURO ANNUI LORDI PER 13 MENSILITÀ | |
|---|----------|
| FASCIA A | |
| 1) Incarichi di enti metropolitani ¹ | 3.653,00 |
| 2) Incarichi in enti oltre 250.000 abitanti, in comuni capoluogo di provincia, in amministrazioni provinciali | 3.003,00 |
| 3) Incarico in enti fino a 250.000 abitanti | 1.989,00 |
| FASCIA B | |
| 1) Incarichi in enti superiori a 10.000 abitanti e fino ai 65.000 abitanti | 1.430,00 |
| 2) Incarichi in enti tra 3.000 e 10.000 abitanti | 728,00 |
| FASCIA C | |
| 1) Incarichi di enti fino a 3.000 abitanti | 689,00 |

¹ Nella dizione "enti metropolitani" sono comprese le seguenti tipologie: Città Metropolitana e Comuni coincidenti con sedi di città metropolitane.

La retribuzione di posizione dei Segretari comunali e provinciali è erogata, in base alle classi demografiche

degli enti, entro i seguenti valori minimi e massimi complessivi annui lordi per tredici mensilità:

| VALORI ANNUI LORDI MINIMI E MASSIMI DELLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE VALORI IN EURO ANNUI LORDI PER 13 MENSILITÀ | |
|--|--------------------------|
| FASCIA A | |
| 1) Incarichi di enti metropolitani ¹ | da 46.707,00 a 68.139,96 |
| 2) Incarichi in enti oltre 250.000 abitanti, in comuni capoluogo di provincia, in amministrazioni provinciali | da 38.593,00 a 56.668,99 |
| 3) Incarichi in enti fino a 250.000 abitanti | da 25.507,00 a 37.901,97 |
| FASCIA B | |
| 1) Incarichi in enti superiori a 10.000 abitanti e fino ai 65.000 abitanti | da 18.236,00 a 27.532,22 |
| 2) Incarichi in enti tra 3.000 e 10.000 abitanti | da 9.374,00 a 14.766,80 |
| FASCIA C | |
| 1) Incarichi di enti fino a 3.000 abitanti | da 8.829,00 a 11.617,87 |

¹ Nella dizione "enti metropolitani" sono comprese le seguenti tipologie: Città Metropolitana e Comuni coincidenti con sedi di città metropolitane.

Per quanto riguarda **gli arretrati**, ipotizzando la sottoscrizione del testo definitivo entro il mese di dicembre, gli importi medi degli arretrati calcolati al netto dell'IVC sull'intero anno 2024 e 2025 sono pari a:

- 9.100 euro medi per i dirigenti RAL
- 6.140 euro medi per i dirigenti PTA
- 6.769 euro medi per i Segretari Comunali e Provinciali

Il testo dell'intesa presenta modifiche e novità ulteriori rispetto a quelle già acquisite nelle precedenti bozze, alcune delle quali in accoglimento di richieste che abbiamo avanzato nell'ultimo incontro:

- l'obbligo che l'OPI si riunisca almeno tre volte l'anno;
- la possibilità di fruizione delle ferie durante il periodo di preavviso;
- il chiarimento sulla possibilità di attribuire gli incentivi per lo svolgimento di funzioni tecniche previsti dall'art. 45 del D.Lgs. n. 36/201 anche ai segretari comunali e provinciali;
- la possibilità per gli enti metropolitani di innalzare la soglia massima della retribuzione di posizione dei segretari comunali e provinciali entro il 20% dei valori previsti;
- la possibilità di elevare la soglia massima della retribuzione di risultato fino al 20% per i segre-

tari di enti con dirigenza dei comuni capoluogo e delle province ed enti metropolitani e per gli enti interessati da situazioni di calamità naturale o commissariati per infiltrazioni della criminalità organizzata.

Restano confermate tutte le novità acquisite nei precedenti incontri tra cui:

- la possibilità di destinare maggiori risorse anche al welfare integrativo, cogliendo le opportunità offerte dai benefici fiscali
- il rafforzamento degli strumenti di partecipazione sindacale (confronto e opi)
- l'inserimento di nuove materie oggetto di contrattazione: i criteri per l'attribuzione degli incentivi per lo svolgimento di funzioni tecniche previsti dall'art. 45 del D.Lgs 36/2013; i criteri di priorità per l'accesso al lavoro agile, nonché l'individuazione dei casi in cui è possibile estendere il numero delle giornate di prestazioni rese in modalità agile. Nella sezione dei "dirigenti RAL", i criteri di ripartizione dei proventi delle violazioni del Codice della Strada tra le diverse finalità di utilizzo.

Per quanto riguarda la parte normativa vengono migliorate, come da noi richiesto, le tutele previste per le assenze per malattia in caso di gravi patologie, estendendole anche alle patologie pregresse e le assenze correlate alla genitoria-

lità, specificando che tutti i periodi di congedo parentale (non solo i primi trenta giorni) sono computati per intero nella tredicesima mensilità e non comportano riduzioni di ferie e riposi.

Si introducono misure di age management, la disciplina relativa al patrocinio legale in caso di aggressioni e si rafforzano gli obblighi, in capo alle amministrazioni, di assicurare un monte ore minimo annuo di 40 ore di formazione considerate attività di servizio utili a tutti gli effetti.

Con la sottoscrizione di oggi, intervenuta dopo appena 16 mesi dalla stipula del contratto precedente, si compie un passo in avanti decisivo nella direzione di avvicinare il momento della stipula dei contratti al periodo contrattuale di riferimento.

I dirigenti degli enti territoriali, dei ruoli professionali, tecnici e amministrativi delle aziende del servizio sanitario e nazionale e i segretari comunali e provinciali svolgono un ruolo essenziale nella gestione dei servizi pubblici erogati a livello locale ed è importante proseguire l'impegno per una piena valorizzazione, professionale ed economica, delle responsabilità e delle funzioni esercitate da questi dirigenti. Infatti, con apposite dichiarazioni congiunte, si prevede la possibilità di proseguire il confronto in sede tecnica su questioni rilevanti come il patrocinio legale e la ridefinizione delle fasce professionali dei segretari e i criteri di passaggio fra le fasce stesse, al fine di individuare ipotesi di soluzione per il successivo contratto. Molte delle questioni aperte richiederebbero modifiche del quadro legislativo necessarie per limitare l'impatto unilaterale delle scelte organizzative assunte dai vertici degli enti e delle amministrazioni e per aumentare la trasparenza e l'oggettività nell'attribuzione degli incarichi dirigenziali. Il percorso di graduale rafforzamento delle relazioni sindacali va in tale direzione e offre maggiori strumenti di tutela e di attenzione nei confronti della dirigenza.

Per i segretari comunali e provinciali resta aperta la necessità di poter consentire una ulteriore valorizzazione negli enti locali delle retribuzioni di posizione negli enti diversi da quelli metropolitani e capoluoghi di provincia, con capacità di bilancio e nel rispetto dei vincoli sul trattamento

accessorio per valorizzare le diverse responsabilità. Per le sezioni p.t.a. e enti territoriali l'obiettivo (raggiungibile mediante opportune modifiche del quadro legislativo) resta quello – in futuro - di poter valorizzare, in assenza dell'orario di lavoro, l'impegno straordinario e aggiuntivo profuso dai dirigenti destinatari del contratto. Passo dopo passo la Cisl fp lavora in tale direzione convinta che il primo e fondamentale strumento di tutela economico e professionale sia quello di rinnovare i contratti alle scadenze stabilite, trovando il migliore equilibrio possibile nelle condizioni legislative e nel quadro finanziario esistenti.

Vi inviamo in allegato il testo dell'ipotesi contrattuale sottoscritta oggi.

Un caro saluto.

Angelo Marinelli

Il Segretario generale aggiunto

DOCUMENTI

NOTA CISL FP

https://cislfp.it/wp-content/uploads/2025/11/Sottoscrizione-ipotesi-rinnovo-ccnl-Area-FF_LL-2022_2024.pdf

VOLANTINO CISL FP

https://cislfp.it/wp-content/uploads/2025/11/Volantino_CCNL-Funzioni-locali-lipotesi.pdf

CCNL AREA FUNZIONI LOCALI 2022/2024

https://cislfp.it/wp-content/uploads/2025/11/CCNLAREA_FFLL2022-2024.pdf

CISL FP

CCNL Area Funzioni centrali 2022-2024: materiali di approfondimento

Entro il mese di novembre le amministrazioni dovranno applicare gli aumenti stipendiali e gli altri incrementi retributivi e istituti a carattere economico previsti dal CCNL Area Funzioni centrali 2022-2024 sottoscritto il 28 ottobre (che corrispondono ad un incremento complessivo del 6% delle retribuzioni medie lorde, 5,78% più il rifinanziamento dei fondi fino allo 0,22% del Monte salari 2021).

Oltre ai benefici di natura economica il nuovo contratto:

- rafforza gli istituti della partecipazione sindacale (a partire da un incontro con le OO.SS sulle modalità attuative del piano di fabbisogno del personale);
- incrementa le materie oggetto di contrattazione integrativa;
- rafforza il principio della trasparenza, introducendo un obbligo di motivazione nella procedura di attribuzione degli incarichi;
- prevede la riduzione della percentuale di maggiorazione della retribuzione di risultato dal 30% al 20%, se si raggiungono gli obiettivi di performance organizzativa;
- introduce misure di age management;
- estende il numero dei giorni di attività resa in modalità agile nelle specifiche ipotesi previste in contrattazione integrativa;
- per dirigenti e professionisti con orario di lavoro riconosce il buono pasto in lavoro agile e aumenta le ore di permesso retribuito per visite specialistiche;
- rafforza la formazione e l'attività di affiancamento prevedendo che se tale attività è oggetto di specifico obiettivo assegnato al dirigente/professionista, deve essere considerato ai fini della valutazione della performance individuale.

Al fine di consentire una più agevole e immediata conoscenza di tutte le novità apportate dal nuovo CCNL la Cisl Fp ha predisposto un set di slide, scaricabili in allegato.

DOCUMENTO

SLIDE DI SINTESI DELLE NOVITÀ CCNL AREA FUNZIONI CENTRALI 2022/2024

https://cislfp.it/wp-content/uploads/2025/11/Slide-CCNLArea-FC_2022_2024-def.pdf

OCSE

Governare con l'Intelligenza Artificiale. Situazione attuale e prospettive future nelle principali funzioni governative

Il rapporto dell'OCSE *"Governing with Artificial Intelligence. The State of Play and Way Forward in Core Government Functions"* evidenzia come l'Intelligenza Artificiale (I.A.) stia progressivamente trasformando il modo in cui le amministrazioni pubbliche operano, prendono decisioni e offrono servizi. L'adozione di queste tecnologie, se ben gestita, può rappresentare un potente strumento per migliorare l'efficienza interna, la qualità dei servizi al cittadino e la capacità di anticipare i bisogni della società. Tuttavia, l'uso dell'I.A. nella pubblica amministrazione è ancora limitato e frammentato. Mentre alcuni ambiti, come i servizi digitali e la giustizia, mostrano segnali promettenti altre funzioni cruciali come la gestione del personale, la fiscalità o la valutazione delle politiche restano indietro. Le cause sono molteplici: mancanza di competenze, infrastrutture digitali inadeguate, difficoltà di accesso a dati affidabili e meccanismi di governance ancora deboli. Per superare questi ostacoli, l'OCSE invita i governi a rafforzare le proprie capacità istituzionali e tecniche, a investire nella formazione del personale e a dotarsi di strumenti normativi e organizzativi che permettano un uso dell'I.A. efficace ma anche responsabile.

L'adozione di principi di trasparenza e valutazione del rischio è fondamentale per mantenere alta la fiducia dei cittadini e garantire che l'innovazione sia realmente al servizio dell'interesse pubblico.

In definitiva, l'Intelligenza Artificiale non è una soluzione automatica, ma una leva che, se accompagnata da una visione strategica e da un'amministrazione competente, può contribuire in modo decisivo alla modernizzazione dello

Stato e alla costruzione di una pubblica amministrazione più reattiva, inclusiva e capace di rispondere alle sfide del nostro tempo.

Nel rapporto l'Italia è citata come esempio concreto di applicazione responsabile dell'intelligenza artificiale nella pubblica amministrazione. **Il caso riguarda la Corte dei Conti**, che ha sviluppato GiusBERTo, un sistema basato sulla I.A. per automatizzare l'anonimizzazione delle decisioni giudiziarie. Questa tecnologia consente di pubblicare gli atti garantendo sia la protezione dei dati personali, sia il diritto all'accesso pubblico alle informazioni. Il processo avviene in forma semi-automatica, combinando l'analisi dell'I.A. con una revisione umana per assicurare precisione e affidabilità. L'OCSE riconosce questo esempio come una buona pratica che dimostra come l'innovazione digitale possa rafforzare i principi di trasparenza e legalità, senza compromettere la tutela dei diritti fondamentali. Si allega il rapporto dell'OCSE per maggiori approfondimenti.

FONTI

OCSE E ARAN

DOCUMENTO

RAPPORTO OCSE

<https://cislfp.it/wp-content/uploads/2025/11/795de142-en.pdf>

ARAN

Sottoscritto il Contratto Collettivo Nazionale Quadro (CCNQ) 2025-2027

L'ARAN comunica che in data 28 ottobre 2025 è stato sottoscritto il Contratto Collettivo Nazionale Quadro (CCNQ) per la definizione dei Comparti e delle Aree di contrattazione collettiva nazionale 2025-2027.

Il testo contrattuale definisce la composizione dei comparti di contrattazione collettiva per il triennio 2025-2027.

Le parti hanno confermato l'assetto dei comparti Funzioni Centrali, Funzioni Locali, Sanità e Istruzione e Ricerca, con le innovazioni apportate dal D.L. 90/2025. Analogamente si è proceduto per quanto riguarda la composizione delle corrispondenti Aree della dirigenza.

L'art. 7 del CCNQ regola le Aree dirigenziali che sono identificate nelle seguenti autonome aree di contrattazione collettiva:

- A) Area delle Funzioni Centrali;
- B) Area delle Funzioni Locali;
- C) Area dell'Istruzione e della Ricerca;
- D) Area della Sanità.

L'ARAN fa presente che la sottoscrizione del CCNQ per la definizione dei Comparti e delle Aree di contrattazione rappresenta un primo passo per l'avvio della tornata contrattuale 2025-2027 per il pubblico impiego.

Si allega il CCNQ per ulteriori approfondimenti.

FONTE

ARAN E COORDINAMENTO NAZIONALE
DIRIGENZA CISL FP

DOCUMENTO

CCNQ 2025-2027

https://cislfp.it/wp-content/uploads/2025/11/2025_10_-28_Q_-comparti-aree_2025-2027-con-frontespizio-2.pdf

ARAN

Ai fini della quantificazione della retribuzione di risultato spettante al segretario, il monte salari può comprendere anche i compensi derivanti da reggenze a scavalco?

Con orientamento applicativo 35334 l'ARAN, in relazione al quesito in oggetto evidenzia, in primo luogo, che secondo la nozione di monte salari diffusa nell'esperienza applicativa, devono essere ricomprese tutte le somme corrisposte nell'anno di riferimento, determinate sulla base dei dati inviati al Conto Annuale RGS da ciascun ente, ai sensi dell'art. 60 del D.Lgs.165/2001.

Nella particolare fattispecie sottoposta, pertanto, ai fini della quantificazione della retribuzione di risultato spettante al segretario comunale per le funzioni svolte presso ogni singolo ente, nel conteggio del monte salari ciascun ente dovrà tenere conto degli importi dallo stesso erogato al segretario nell'anno precedente, così come si evince anche dalla formulazione letterale dell'art. 61, comma 2 del CCNL del 16.07.2024.

Si evidenzia, che sul tema, si è recentemente pronunciata la Corte dei Conti, sezione regionale per il controllo della Lombardia, con la deliberazione n. 158/2025, ai sensi della quale gli importi pagati per le reggenze a scavalco svolte dal segretario non devono essere ricomprese ai fini del calcolo del monte salari.

FONTE

ARAN

LEXIKON DIRIGENZA

Formazione: alla ricerca dell'identità dirigenziale

Eugenio Minici

Coordinamento nazionale dirigenza Cisl Fp

CCNL del personale dell'Area Funzioni centrali 2022-2024, recentemente sottoscritto in data 28 ottobre 2025, reca alcune norme sulla formazione che, nel sovrapporsi alla precedente disciplina, introduce alcune significative novità. Bisogna però approfondire preliminarmente il rapporto che sussiste fra la formazione e la percezione che il dirigente pubblico ha della propria identità.

ALLA RICERCA DELL'IDENTITÀ DELLA DIRIGENZA PUBBLICA

Il rapporto tra **identità della dirigenza pubblica e formazione** è strettissimo e circolare: la formazione contribuisce a costruire l'identità professionale dei dirigenti e, allo stesso tempo, l'identità ontologica del dirigente pubblico dovrebbe orientare la progettazione delle politiche formative¹. Potremmo sintetizzare **quattro direttrici principali**:

- missione istituzionale;
- valori pubblici (legalità, imparzialità, servizio esclusivo alla nazione e *dedizione* al cittadino);
- competenze manageriali, relazionali e normative;
- etica della responsabilità.

La formazione, nelle sue fasi sia iniziale che permanenti, è lo strumento attraverso cui i predetti

elementi vengono trasmessi, consolidati e resi operativi. Senza un sistema formativo coerente, l'identità della dirigenza resta frammentata o affidata a prassi locali.

Ovviamente, la fonte principale dell'identità e dell'etica del dirigente pubblico è la Costituzione, in particolare il nucleo delle norme sui principi fondamentali e sulla pubblica amministrazione (97-98 Cost.).

In tal senso, la formazione dovrebbe, piuttosto che "insegnare cose", suscitare il significato e l'affezione al servizio alla Nazione e al Cittadino, condividere linguaggi comuni (programmazione, valutazione, accountability); rafforzare una cultura dell'innovazione e della performance; creare reti e comunità professionali tra dirigenti (anche per rompere la *solitudine* in cui versa il dirigente stesso); sostenere l'adozione di comportamenti organizzativi coerenti con la missione della PA.

Identità dirigenziale e formazione intercettano inoltre un **rapporto dinamico**: la pubblica amministrazione (PA) opera infatti in sistemi complessi e in continua evoluzione (transizione digitale, nuovi diritti, nuovi rischi, multidisciplinarietà, intelligenza artificiale, ecc.)².

segue

¹ Cfr. Raffaella Saporito, *Public leadership. Cinque modi di fare il dirigente pubblico*, Milano, Egea, 2023; Gianluca Gardini, *La dirigenza pubblica in cerca di identità: riflessioni alla luce di una riforma interrotta*, in *Diritto pubblico*, Bologna, Il Mulino, 2017, n. 1, p. 155; Alessandra Scaglioni (a cura di), *Essere manager nella pubblica amministrazione: esperienze di dirigenti in Regione Lombardia 1995-2013*, Milano, Il sole 24 ore, 2013; Roberto Cavallo Perin, Barbara Gagliardi, *La dirigenza pubblica al servizio degli amministrati*, in *Rivista trimestrale di diritto pubblico*, 2014, n. 2, p. 309; Giacomo Barbetta, *La selezione e la formazione della dirigenza pubblica in ottica comparata e lo sviluppo delle competenze manageriali*, in *Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, Milano, Giuffrè, 2013, n. 5, p. 875; Pietro Alberto Lucchetti, *Dirigenza pubblica ed esigenze di formazione: una riforma in chiaroscuro*, in *Politica del diritto*, Bologna, Il Mulino, 1995, fasc. 4, p. 667.

² Cfr. Meneguzzo, M. (a cura di), *Manager pubblico: identità, competenze, formazione*. Milano, Franco Angeli, 1995.

Così, la formazione consolida l'identità dirigenziale nel tempo e la rende idonea ad affrontare le nuove sfide, adattandola alle nuove competenze strategiche, nuovi valori emergenti (es. sostenibilità, partecipazione); nuove modalità di lavoro (es. lavoro agile, gestione collaborativa).

C'è da dire anche che la scelta dei mezzi di informazione (ma anche degli organi legislativi) di insistere su una visione pressoché negativa della PA ha finito per orientare la produzione normativa verso un approccio punitivo, più attento a introdurre sanzioni che a riconoscere e valorizzare ciò che già funziona³.

UNIONE EUROPEA, DIRIGENZA

Non esiste un modello europeo vincolante di dirigenza. L'Unione Europea (UE) non disciplina direttamente l'organizzazione della dirigenza pubblica nei singoli Stati membri. La PA resta competenza nazionale (Trattato sull'unione europea, art. 4 che prevede che qualsiasi competenza non attribuita all'Unione nei trattati appartiene agli Stati membri.; art. 5 che prevede il principio di sussidiarietà⁴). In ogni caso, l'UE, pur senza imporre modelli organizzativi, esige che la PA, e dunque la dirigenza, assicurino alcuni principi fondamentali.

L'UE dispone comunque della *Scuola europea di amministrazione* (EuSA)⁵ che fornisce servizi di formazione al personale dell'UE e, in particolare, cura le seguenti iniziative:

- programmi di gestione e sviluppo della leadership;
- programma "Erasmus per le pubbliche amministrazioni" che consiste in brevi visite di studio per giovani funzionari nazionali dei paesi dell'UE;
- DISPA, cioè una rete di direttori degli istituti e delle scuole della pubblica amministrazione degli Stati membri, nonché l'Istituto europeo di amministrazione pubblica (EIPA), con lo scopo

di promuovere la cooperazione e lo scambio di buone pratiche nel settore della formazione dei funzionari pubblici.

LINEE GUIDA GENERALI IN MATERIA DI FORMAZIONE (ART. 11 DEL CCNL FC 2022-2024)

Va, innanzitutto, evidenziato che il citato art. 11, al comma 11, abroga espressamente il precedente art. 26 del CCNL FC 2016-2018, sottoscritto il 9.3.2020. È una novità formale ma significativa perché manifesta la volontà di dare un impulso importante alla materia.

Ovviamente parte delle norme dell'articolo confermano precedenti disposizioni ma le novità del nuovo regime formativo possono così sintetizzarsi:

- aggiornamento biennale obbligatorio su innovazione, leadership e gestione del cambiamento;
- introduzione del numero minimo di ore annue garantite per ogni dirigente;
- rafforzamento strutturale della formazione a distanza;
- maggiore attenzione agli equilibri tra diritto alla formazione e continuità dei servizi;
- più chiarezza e separazione sui temi dell'aspettativa e del contributo economico.

La formazione nella PA è, dunque, continua, obbligatoria e strategica per migliorare competenze e qualità dei servizi, soprattutto per dirigenti e professionisti. Ogni amministrazione deve programmare annualmente risorse e ore minime di formazione, includendo aggiornamenti su innovazione e gestione del cambiamento. Le attività formative, anche realizzate con enti esterni e tramite piattaforme online, sono considerate servizio utile. Il personale può seguire ulteriori corsi a proprie spese, con possibile supporto economico dell'amministrazione. Almeno l'1% del monte salari deve essere destinato alla formazione.

segue

³ Luigi Nicolais - Giuseppe Festinese, *Da dirigente a leader: la via del cambiamento*, in Rivista Italiana di Public Management, 2018, 1, p. 49.

⁴ Cfr. Document 12016ME/TXT, Versione consolidata del trattato sull'Unione europea e del trattato sul funzionamento dell'Unione europea, GU C 202 del 7.6.2016, pp. 1-388, in eur-lex.europa.eu.

⁵ Commission.europa.eu / about / departments-and-executive-agencies / european-school-administration.

PIANIFICAZIONE STRATEGICA DI CONOSCENZE E SAPERI (ART. 12 CCNL FC 2022-2024)

L'articolo sottolinea la necessità, per le amministrazioni, di programmare percorsi formativi differenziati e mirati ai vari destinatari, così da sviluppare competenze considerate strategiche per dirigenti e professionisti, comprese quelle legate all'etica pubblica. Viene inoltre evidenziata l'importanza di sostenere la transizione digitale attraverso iniziative che rafforzino soprattutto le competenze digitali di base. Infine, le amministrazioni sono chiamate a dedicare particolare attenzione alla formazione sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale e dei modelli linguistici avanzati, riconoscendone il crescente ruolo nei processi amministrativi.

L'articolo cita testualmente l'espressione "etica pubblica" che possiamo ritenere consista nell'insieme di principi, valori e comportamenti che guidano chi lavora nelle istituzioni pubbliche nell'agire in modo corretto, trasparente e orientato al bene comune.

La stessa disposizione cita espressamente l'intelligenza artificiale, argomento d'attualità⁶, nonché i c.d. "LLM (modelli linguistici di grandi dimensioni)". LLM, cioè "Large Language Model", Un LLM (Large Language Model) è un modello di intelligenza artificiale progettato per comprendere, generare e manipolare il linguaggio naturale su larga scala. È "large" perché è addestrato su enormi quantità di testi e contiene miliardi di parametri, cioè valori matematici che gli permettono di riconoscere schemi, significati e relazioni tra le parole.

Nel contesto della PA, un LLM può essere definito come sistema algoritmico di intelligenza arti-

ficiale, fondato prevalentemente su architetture di tipo Transformer e caratterizzato da un elevato numero di parametri, capace di generare, trasformare o analizzare testi in linguaggio naturale. Tale sistema opera mediante apprendimento statistico da grandi moli di dati e può essere impiegato per attività di automazione cognitiva quali: assistenza alla redazione di documenti, sintesi di atti, supporto alla ricerca normativa, interazione con l'utenza e analisi semantica dei contenuti⁷.

ATTIVITÀ DI AFFIANCAMENTO (ART. 13 CCNL FC 2022-2024)

L'attività di affiancamento, come già visto nella Newsletter dei Dirigenti n. 10 del 2024 (*Il Mentoring nelle PA*) è una forma specifica di formazione che viene disciplinata dall'art. 13 del CCNL in esame con specifica clausola di abrogazione dell'art. 18 del precedente CCNL sottoscritto il 16.11.2023.

Nel complesso, il nuovo art. 13 offre una cornice più chiara rispetto al passato: definisce meglio i destinatari, valorizza il mentoring come strumento strategico di integrazione e trasferimento delle competenze, e lo inserisce nel ciclo della performance. Tuttavia, la sua efficacia dipenderà molto dalla capacità delle amministrazioni di predisporre linee guida interne che aiutino a dare concretezza a un percorso che, per natura, vive di equilibrio tra regole e relazione personale.

⁶ È stata pubblicata dall'AGID, sul proprio sito, *la Bozza di linee guida per l'adozione di IA nella pubblica amministrazione*, invitando le PA a compilare un questionario sul documento, da ultimo entro il 21 novembre 2025. Cfr. anche: Maria Bianca Armiento, *Pubbliche amministrazioni e intelligenza artificiale*, Napoli, Editoriale scientifica, 2024; Bisaccia, Filippo Pio, *L'intelligenza artificiale al servizio della Pubblica Amministrazione*, Padova, AltroMondo, 2024; Bożena Skotnicka-Zasadzień, Radosław Wolniak, *Artificial Intelligence in Public Administration*, Londra, Routledge, 2025.

⁷ Cfr. Paolo De Gasperis, *Dialogare con i Large Language Models: Guida alla scrittura del prompt*, Roma, Edizioni Nuova Cultura, 2025; Alessandro Maisto, *Da Harris ai large language models: un'analisi linguistica*, Roma, Carocci, 2024; Gerardo Iovane, *Large language models with frameworks and prompt engineering in Artificial Intelligence*, Genzano di Roma, Editore Aracne, 2025.

ARAN

Accertamento della rappresentatività per la contrattazione 2025-2027

Roma, 17 novembre 2025

Care amiche e cari amici,
Vi trasmettiamo il documento ARAN sull'accertamento della rappresentatività per la contrattazione 2025 - 2027, unitamente ad un volantino divulgativo al fine di valorizzare il risultato conseguito dalla CISL FP nei comparti e nelle aree da noi seguiti, in termini associativi ed elettorali (elezioni 2025 per il rinnovo delle RSU).

Cari saluti

Angelo Marinelli

Il Segretario generale aggiunto

Roberto Chierchia

Il Segretario generale

DOCUMENTI

NOTA CISL FP

<https://cislfp.it/wp-content/uploads/2025/11/nota-accertamento-rappresentativita.pdf>

VOLANTINO CISL FP

https://cislfp.it/wp-content/uploads/2025/11/25_11_CISL_Primo-sindacato.pdf

DOCUMENTO ARAN

<https://cislfp.it/wp-content/uploads/2025/11/accertamento-rappresentativita-2025-2027-1.pdf>

AGID

Nasce la community “Intelligenza artificiale per la PA”

L'Agencia per l'Italia Digitale ha dato vita a una nuova community, chiamata "Intelligenza artificiale per la PA" e presente all'interno della piattaforma Rete Digitale (<https://www.retedigitale.gov.it/>).

Con l'approvazione della Legge 132/2025 sull'Intelligenza artificiale (in vigore dal 10 ottobre 2025), AgID è responsabile di promuovere l'innovazione e lo sviluppo dell'IA.

La nuova community si propone di supportare le pubbliche amministrazioni nello sviluppo di soluzioni di intelligenza artificiale e nella loro integrazione nei processi amministrativi interni e nei servizi pubblici.

La creazione di un ecosistema collaborativo tra i diversi attori coinvolti - in particolare i Responsabili per la Transizione al Digitale (RTD) e gli Uffici per la Trasformazione Digitale (UTD) - viene considerata un elemento strategico per il successo dei progetti di intelligenza artificiale nella Pa.

Coloro che sono già utenti della piattaforma Rete Digitale possono iscriversi direttamente alla Community, mentre coloro che sono interessati ma non sono iscritti a Rete Digitale possono farlo a questo link <https://www.retedigitale.gov.it/login>

Le richieste provenienti da persone diverse da RTD saranno trasmesse al Responsabile per la Transizione Digitale dell'ente di appartenenza per l'approvazione.

FONTE

<https://www.agid.gov.it/it/notizie/nasce-la-community-di-agid-intelligenza-artificiale-la-pa>

AGID

Report “Competenze di E-Leadership per la PA”

È online “Competenze di E-Leadership” per gestire la transizione digitale della PA, Report che sintetizza i risultati dei lavori del Laboratorio “Competenze E-Leadership per la Pa”, promosso dall’Agenzia per l’Italia Digitale e dedicato al rafforzamento delle competenze digitali nelle amministrazioni pubbliche.

Il Laboratorio ha coinvolto 13 Amministrazioni (Ministeri, Regioni, Città metropolitane, piccoli Comuni) ed è stato coordinato da AgID.

Il Report aggiorna il quadro delle competenze necessarie per guidare in maniera efficace il processo di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione proponendosi come una guida dove trovare informazioni, modelli e strumenti utili per individuare, rafforzare e sviluppare le competenze di e-leadership. Potrà aiutare nella mappatura delle competenze interne, nel supportare i Responsabili per la Transizione al Digitale e gli Uffici per la Transizione Digitale, nell’orientare la formazione del personale e nel progettare l’organizzazione del lavoro.

FONTE

<https://www.agid.gov.it/it/notizie/e-leadership-ecco-le-nuove-competenze-la-trasformazione-digitale-della-pa>

DOCUMENTO

https://www.agid.gov.it/sites/agid/files/2025-10/Rapporto_competenze_e-leadership.pdf