

RECLUTARE E TRATTENERE GIOVANI NEGLI ENTI LOCALI

Strumenti operativi, leve retributive, welfare e age management

Gianluca Bertagna

Assemblea UNSCP Lombardia · 2 ottobre 2026

DUE PROBLEMI DIVERSI

Le norme sul reclutamento servono a farli entrare; le leve organizzative e contrattuali servono a farli restare.

FARLI ENTRARE

Come reclutare persone giovani con strumenti effettivamente previsti dalla normativa vigente:

- apprendistato
- università + under 24
- CFL ordinario
- ITS Academy



FARLI RESTARE

Che cosa può offrire oggi un ente locale, senza inventare trattamenti fuori dal CCNL:

- salario accessorio
- welfare integrativo
- crescita professionale
- age management
- nuove professionalità

I CANALI CHE ESISTONO DAVVERO

Attenzione a non confondere istituti diversi: alcuni sono speciali e temporanei, altri hanno una disciplina propria.

APPRENDISTATO

Contratto a TD di apprendistato fino a 36 mesi per giovani laureati.

UNIVERSITÀ + UNDER 24

Convenzione non onerosa con l'Università e successivo CFL per studenti under 24.

CFL ORDINARIO

Contratto di formazione e lavoro con progetto formativo e autorizzazione regionale.

ITS ACADEMY

Quota aggiuntiva per diplomati ITS, nei profili tecnici coerenti.

PROGRAMMI InPA

Tirocinio curriculare e apprendistato di alta formazione/ricerca tramite specifici avvisi del DFP.

PRIMA DELLE PERCENTUALI: FACOLTÀ ASSUNZIONALI

Tra poco vedremo il 20% e il 15%. Ma 20% e 15% di che cosa?

La base non sono i posti vacanti, né le cessazioni: è la facoltà assunzionale effettivamente esercitabile.

1. TETTO TEORICO

Art. 33 + decreto attuativo

- Comuni: DM 17.3.2020
- Province/CM: DM 11.1.2022

2. SPAZIO EFFETTIVO

Quanta capacità è davvero sostenibile
nel rispetto del bilancio e
degli equilibri pluriennali

3. PIAO / PTFP

Dentro quello spazio l'ente
programma concretamente
le assunzioni da effettuare

**Calcolo la percentuale sullo spazio che l'ente può effettivamente utilizzare,
non sul massimo astratto se il bilancio non lo sostiene.**

APPRENDISTATO NELLA PA

Una procedura assunzionale vera: non tirocinio, non collaborazione, non stage.

CHI

Giovani laureati, selezionati tramite avvisi territoriali pubblicati su InPA.

CONTRATTO

Tempo determinato di apprendistato, con durata massima di 36 mesi.

QUOTA

Per Comuni, Unioni, Province e Città metropolitane: 20% delle facoltà assunzionali, comunque almeno una unità.

SCADENZA

Misura vigente fino al 31 dicembre 2026.

ESITO

Alla scadenza, possibile trasformazione a tempo indeterminato.

CONDIZIONI

Requisiti per l'accesso al pubblico impiego e valutazione positiva del servizio prestato.

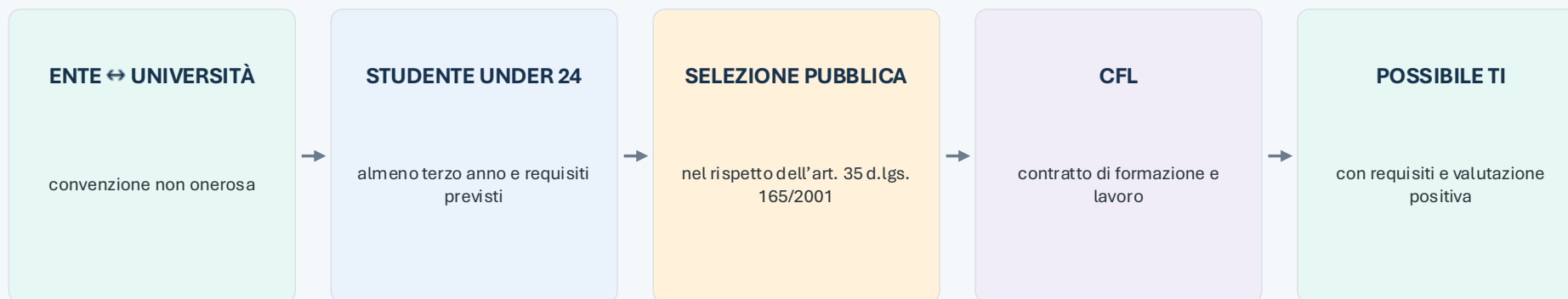
APPRENDISTATO: COME SI FA CONCRETAMENTE

La slide serve a dare ai Segretari una sequenza operativa, senza entrare nel merito delle prove per competenze.



UNIVERSITÀ + UNDER 24

La convenzione non onerosa con l'Università è il presupposto del percorso speciale per studenti under 24.



“Università” e “CFL” qui non sono due canali separati; sono parti dello stesso percorso speciale.

IL CFL ORDINARIO È UN'ALTRA COSA

Esiste anche fuori dal percorso speciale Università-under 24: in Lombardia richiede autorizzazione regionale preventiva.

DESTINATARI

Regione Lombardia indica, per la disciplina regionale, giovani da 16 a 32 anni.

TIPOLOGIA A2

Professionalità elevate; durata fino a 24 mesi; almeno 130 ore di formazione.

TIPOLOGIA B

Inserimento professionale; durata fino a 12 mesi; almeno 20 ore, oltre alla formazione specifica richiesta.

È uno strumento utilizzabile, ma non si improvvisa: serve il progetto formativo.

CFL IN LOMBARDIA: PRIMA IL PROGETTO

La sequenza operativa è diversa da quella dell'apprendistato speciale.



PUNTO OPERATIVO

un progetto per ciascuna mansione/profilo; autorizzazione valida sei mesi.

DA NON DIMENTICARE

la selezione arriva dopo l'autorizzazione del progetto, non prima.

ITS ACADEMY: UN CANALE IN PIÙ PER I PROFILI TECNICI

La misura va usata per professionalità tecniche coerenti, non come canale generico per qualsiasi assunzione.

15%

quota aggiuntiva

facoltà assunzionali

CHI

diplomati ITS Academy, con titolo coerente con il profilo tecnico bandito.

PER COSA

profili tecnici: il titolo deve essere strettamente collegato alla professionalità richiesta.

ESITO

possibile TI alle condizioni di legge.

1. assumo il giovane che ha un diploma ITS coerente con il profilo tecnico;
2. lo assumo con apprendistato fino a 36 mesi nell'Area Funzionari;
3. durante il periodo può completare il percorso universitario, anche utilizzando il sistema PA 110 e lode;
4. alla fine, se ha acquisito il titolo necessario per l'accesso stabile all'Area Funzionari e la valutazione è positiva, il rapporto può diventare a tempo indeterminato.

TIROCINIO InPA E DOTTORATO InPA: ALTRI DUE PONTI CON L'UNIVERSITÀ

Programmi nazionali: non sono facoltà assunzionali ordinarie; si attivano tramite specifici avvisi del Dipartimento della funzione pubblica.

TIROCINIO InPA

- tirocinio curriculare
- durata: 6 mesi
- collegato alla tesi di laurea magistrale
- studenti fino a 28 anni
- l'esito positivo con certificazione delle competenze può essere valutato nei concorsi dell'amministrazione ospitante

DOTTORATO InPA

- apprendistato di alta formazione e ricerca
- finalizzato al conseguimento del dottorato
- studenti fino a 29 anni
- laurea magistrale o equipollente con voto almeno 105/110
- richiesto il superamento delle prove di ammissione al dottorato dell'Ateneo partner

EDIZIONE 2026

190 tirocini + 13 apprendistati

Manifestazioni di interesse delle PA
entro 20 ottobre 2026

Non è l'ente che chiede al Dipartimento: datemi un tirocinante o un dottorando. L'ente deve arrivare con un progetto già costruito insieme a un'Università. Se il progetto viene finanziato, solo dopo si seleziona il giovane.

Per un Comune piccolo, il vero ostacolo quindi non è tanto la selezione: è **avere per tempo un Ateneo partner e un progetto formativo credibile**. La proroga al 20 ottobre è stata concessa proprio perché molte amministrazioni avevano chiesto più tempo per predisporre i progetti e perfezionare convenzioni e protocolli

ENTRARE NON SIGNIFICA RESTARE

Il reclutamento è solo il primo passaggio: l'ente deve diventare un datore di lavoro capace di trattenere.

Perché un giovane dovrebbe scegliere di restare in un ente locale?

RETRIBUZIONE

CRESCITA

WELFARE

TEMPO

AMBIENTE

SULLO STIPENDIO NON POSSIAMO INVENTARE. MA NON SIAMO IMMOBILI

Non si può creare un trattamento individuale “per i giovani”; si può però rendere più attrattivo il sistema complessivo.

NON POSSIAMO

- creare trattamenti individuali perché il dipendente è giovane
- inventare stipendi fuori dal CCNL
- promettere deroghe non previste dalla legge
- confondere attrattività con discrezionalità retributiva

POSSIAMO

- alimentare correttamente il fondo
- usare gli spazi contrattuali
- valorizzare responsabilità e performance
- finanziare EQ e welfare
- costruire percorsi di crescita

La leva non è “pagare diversamente i giovani”. È costruire un sistema retributivo e professionale più credibile.

LE LEVE ECONOMICHE OGGI DISPONIBILI

Vediamo le leve; i vincoli finanziari entro cui esercitarle saranno il terreno dell'intervento della dott.ssa Petrocelli.

**CCNL 23.2.2026
ART. 58**

- 0,14% MS 2021: incremento parte stabile
- fino a 0,22% MS 2021: incremento fondo/EQ, secondo capacità di bilancio

**DL 25/2025
ART. 14, C. 1-BIS**

Incremento della parte stabile del fondo entro il parametro del 48%, con condizioni e limiti propri.

**DL 34/2019
ART. 33**

Adeguamento del limite al trattamento accessorio al variare del personale rispetto al 2018.

WELFARE: UNA LEVA CONCRETA

Il welfare integrativo è già disciplinato dal CCNL vigente e può parlare anche a bisogni non strettamente retributivi.

FAMIGLIA

sostegno al nucleo familiare

SALUTE

polizze sanitarie e tutele

ISTRUZIONE

istruzione dei figli e attività
educative

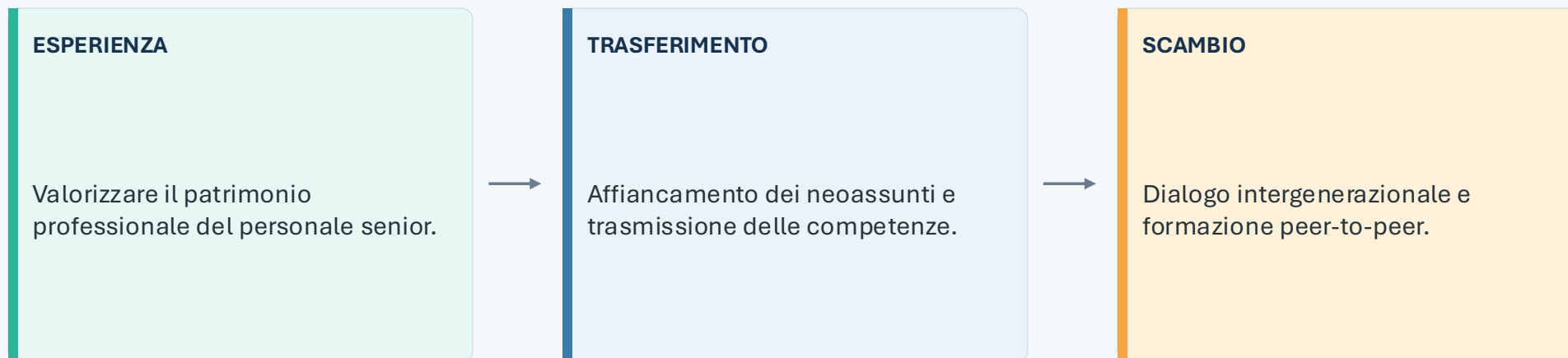
BENI E SERVIZI

benefit ammessi dalla normativa
fiscale

Punto operativo: non basta una delibera o un regolamento. Il fondamento è nella contrattazione integrativa.

AGE MANAGEMENT: È GIÀ NEL CCNL

Il ricambio generazionale non significa disperdere esperienza: il contratto vigente chiede di gestire il passaggio di competenze.



E SE QUALCOSA LO INSEGNASSERO I GIOVANI A NOI?

Lo scambio tra generazioni può essere bidirezionale: esperienza amministrativa da una parte, competenze digitali dall'altra.

IL SENIOR PORTA

- esperienza amministrativa
- conoscenza dell'ente
- memoria organizzativa
- capacità di leggere i problemi

IL GIOVANE PUÒ PORTARE

- competenze digitali
- nuovi linguaggi
- nuove modalità di comunicazione
- familiarità con strumenti di IA

SCAMBIO, NON SOSTITUZIONE

IL COMUNE HA BISOGNO SEMPRE DEGLI STESSI PROFILI?

L'attrattività passa anche da professionalità riconoscibili nel mercato del lavoro contemporaneo.

“ISTRUTTORE AMMINISTRATIVO”
Basta ancora questa etichetta per descrivere ciò che ci serve?

digitale

dati

IA

comunicazione

servizi online

progettazione

cittadini

La programmazione del fabbisogno deve descrivere competenze, non solo etichette tradizionali.

SOCIAL MEDIA E DIGITAL MANAGER: È GIÀ LEGGE

Non è solo ipotesi contrattuale: la possibilità nasce già dal DL 25/2025, senza creare nuove facoltà assunzionali.

DOVE SI INDIVIDUA

- personale già in servizio
- nuove assunzioni già autorizzate a legislazione vigente

COSA FA

Strategie di comunicazione social, piattaforme digitali e supporto all'uso delle nuove tecnologie.

ATTENZIONE

La norma non crea una nuova capacità assunzionale. Offre la possibilità di individuare una professionalità.