

Lavoro e competenze nella Pubblica Amministrazione locale in Toscana, tra recenti interventi e prossime riforme

Silvia Duranti, Patrizia Lattarulo e Valentina Patacchini*

La spinta a rendere più produttiva ed efficiente la Pubblica Amministrazione nasce dall'evidente ritardo accumulato nel tempo, tanto più rispetto ad un confronto europeo, e passa da riforme ed interventi, oggi in fase di avvio, che puntano su più aspetti: l'aumento delle dotazioni organiche attive; retribuzioni attrattive rispetto alle competenze richieste; nuovi criteri di reclutamento del personale rivolti a selezionare le competenze e ad abbreviare i tempi dell'entrata in servizio; principi di valorizzazione e premialità. Criteri questi ultimi difficili da adattare ad un settore diffusamente poco valorizzato e mal retribuito. I nodi della strutturale carenza di competenze sono venuti al pettine con particolare urgenza nella fase di messa in opera del PNRR, ma il processo di riforma avviato rischia di portare risultati limitati dal peso delle scarse risorse finanziarie e dal dedalo di norme che fino ad oggi hanno vincolato il sistema e dalle quali può essere difficile uscire.

Le carenze, rispetto al confronto internazionale e alla domanda collettiva, che il pubblico impiego si trova oggi ad affrontare, sono dunque il frutto di un lungo periodo di politiche restrittive, durato un decennio, rivolte a comprimere la spesa della pubblica amministrazione, sacrificando la voce di costo più rilevante, quella del personale. È il risultato cumulato delle politiche di blocco del turn over durante le quali i nuovi ingressi non hanno compensato le uscite, creando una distanza tra assunti e cancellati che si è riproposta di anno in anno. Sul fronte delle capacità assunzionali degli enti, il 2016 segna un anno di inversione del trend, con la progressiva introduzione di qualche spazio a favore di alcune categorie, di cui si percepiva in modo sempre più importante la carenza nel garantire l'accesso ai servizi da parte della cittadinanza. Solo in un periodo più recente, sulla spinta di Covid e PNRR, è stato progressivamente superato il blocco indiscriminato, a favore di norme basate sulla sostenibilità finanziaria, che hanno riaperto la

possibilità agli enti con bilanci in buona salute di intervenire sui propri organici. Di fronte ad un numero di cancellati particolarmente elevato, la legislazione ha consentito di procedere a nuove assunzioni nei limiti resi disponibili dai loro spazi di bilancio. Si è arrivati, così, ad un tasso di sostituzione vicino al 100%, che sembrava non più possibile. La Toscana ha sempre goduto di una buona pubblica amministrazione, attenta alle regole, in grado di approfittare dell'apertura normativa, così da raggiungere nel 2022 un tasso di sostituzione delle uscite, tale da recuperare qualche ritardo accumulato (Grafico 1).

L'attuale situazione non è però tranquillizzante, per più ordini di motivi: i cessati rimangono stabilmente su livelli molto elevati e la prospettiva futura, alla luce dell'età media dei dipendenti, è di un ulteriore impoverimento e invecchiamento dei dipendenti della PA; infine, il tasso di sostituzione tra assunti e cancellati in una fase di difficoltà dal lato dell'offerta del capitale umano, potrebbe nascondere un mismatch nell'età, nella qualifica e nelle competenze.

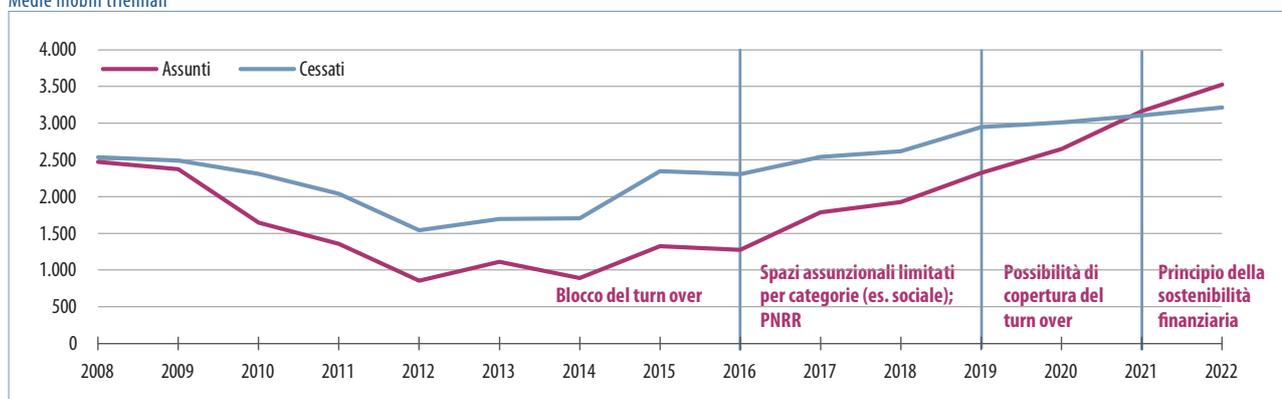
Che il quadro del pubblico impiego si sia fatto più complesso lo si vede anche attraverso la difficoltà di reperire personale da parte delle amministrazioni, almeno nella fase di maggior pressione della domanda, e di una disaffezione dal lato dell'offerta, disincentivata da lunghi processi di ingresso, scarso apprezzamento sociale e remunerazioni inadeguate.

Certamente guardando alle cessazioni, coloro che escono dal pubblico impiego lo fanno in larga parte per pensionamento, ma a questi si aggiunge un numero crescente di allontanamenti per mobilità e altre motivazioni, tra le quali l'essere risultato vincitore di altri concorsi. Un fenomeno questo che fa emergere le difficoltà delle amministrazioni nel trattenere il proprio personale, che si muove verso situazioni più desiderabili o con retribuzioni migliori, anche all'interno della stessa Pubblica amministrazione (Grafico 2).

Grafico 1

ASSUNTI E CESSATI A TEMPO INDETERMINATO DAL COMPARTO REGIONI E AUTONOMIE LOCALI. TOSCANA

Medie mobili triennali

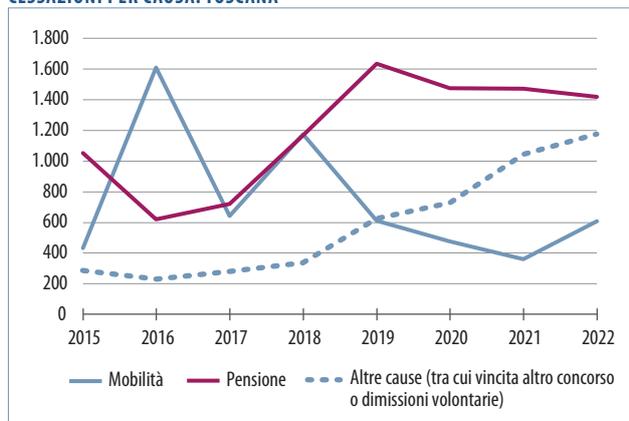


Fonte: Conto annuale del personale



Federalismo in Toscana

Grafico 2
CESSAZIONI PER CAUSA. TOSCANA



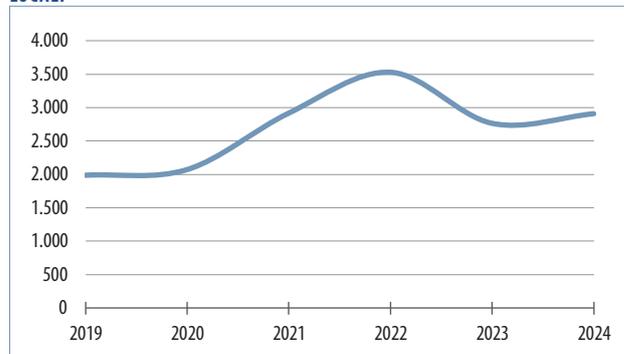
Fonte: Conto annuale del personale

Queste tensioni dal lato del pubblico impiego emergono nell'eccezionale rincorsa ai concorsi da parte delle amministrazioni, sulla spinta dell'opportunità che si è improvvisamente aperta, della necessità di nuove competenze, e della sfiducia verso il perpetuarsi di una futura disponibilità di risorse pubbliche. A valle di tutto ciò, si è presentato negli anni recenti il rischio di concorsi che non selezionano adeguatamente le competenze, spinti dalla precarietà degli spazi resi oggi disponibili, che potrebbero presto venir meno, per l'incombere di nuove spending review o di nuove priorità di spesa.

Nonostante le prime risposte alle molte criticità, sotto la pressione dell'emergenza, queste non hanno trovato fino ad oggi che parziale soluzione in vista di ben più radicali riforme. È quanto emerge analizzando le evidenze più aggiornate relative agli anni 2023 e 2024, che mostrano un nuovo freno agli ingressi (Grafico 3). L'andamento più recente nel trend degli avviati al lavoro nel pubblico impiego nelle amministrazioni decentrate (ovvero quanti entrano nel mondo dell'impiego pubblico con contratti di diversa natura), registra una riduzione nel numero dei contratti a tempo indeterminato rispetto all'insieme delle assunzioni, ma ancora il 41% dei nuovi ingressi avviene con contratti temporanei. Cosicché anche l'età media di ingresso a tempo indeterminato continua ad essere elevata per Regioni ed Enti locali, lasciando supporre processi di ingresso molto lunghi. Se il pubblico impiego assicura conti-

nuità lavorativa e stabilità una volta assunti, è però vero che per lo più comporta fasi di inserimento non meno discontinue (Grafico 4).

Grafico 3
ASSUNTI A TEMPO INDETERMINATO, NEL COMPARTO REGIONI E AUTONOMIE LOCALI



Fonte: Sistema Informativo Lavoro

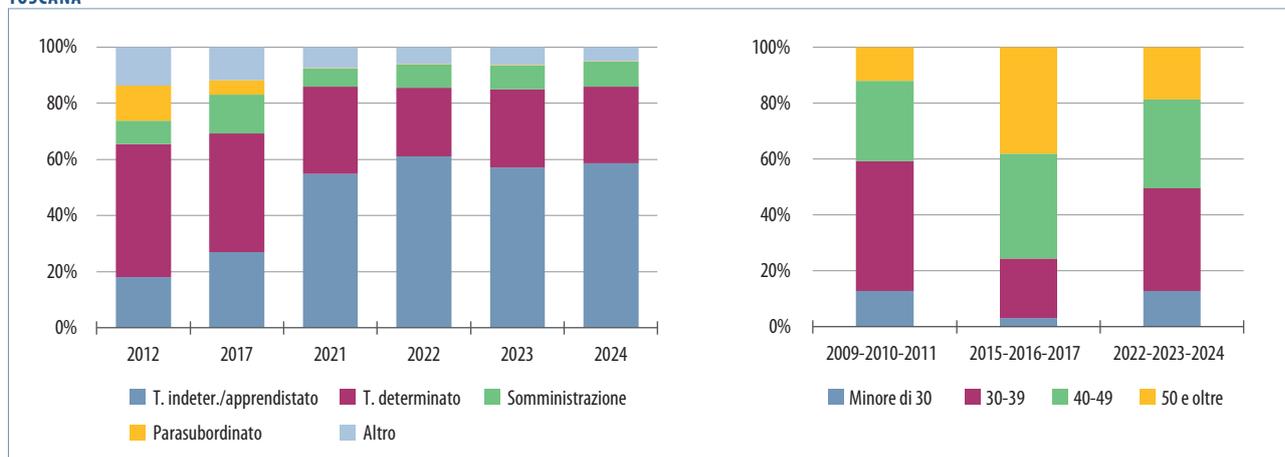
Siamo oggi di fronte ad un ennesimo cambiamento del contesto internazionale e nazionale, che vede l'accumularsi di tensioni sui bilanci pubblici con molto probabili implicazioni anche per i livelli di governo territoriali, spesso schiacciati da vincoli sovraordinati e pressioni della domanda di servizi dal basso.

In definitiva, le soluzioni adottate degli ultimi anni sono state parziali e hanno solo temporaneamente mitigato le criticità. Da qui la difficile sfida di più radicali riforme che, pur in uno scenario di rigore finanziario, riescano a ridare credibilità al pubblico impiego e a rafforzare le competenze delle amministrazioni, al fine di creare le necessarie sinergie tra l'azione del pubblico e del privato¹.

* IRPET

¹ Senza entrare nel merito della riforma approvata in questi giorni (DL 25/2025), molti avanzano il timore che - ancora una volta - questa prospetti grandi promesse di principio, trasferendo sulle amministrazioni la responsabilità del confronto con le molto più ristrette possibilità di applicazione

Grafico 4
DISTRIBUZIONE % DEGLI AVVIATI AL LAVORO NEGLI ENTI DEL COMPARTO REGIONI E ENTI LOCALI PER CONTRATTO (SINISTRA) E PER FASCIA D'ETÀ (DESTRA), TOSCANA



Nota: la distribuzione per età riguarda i soli tempi indeterminati

Fonte: Sistema Informativo Lavoro

Dal blocco del turn over al criterio della sostenibilità finanziaria, cosa è cambiato nelle assunzioni dei Comuni

Alessandra Scerbo*

1. La contrazione del personale

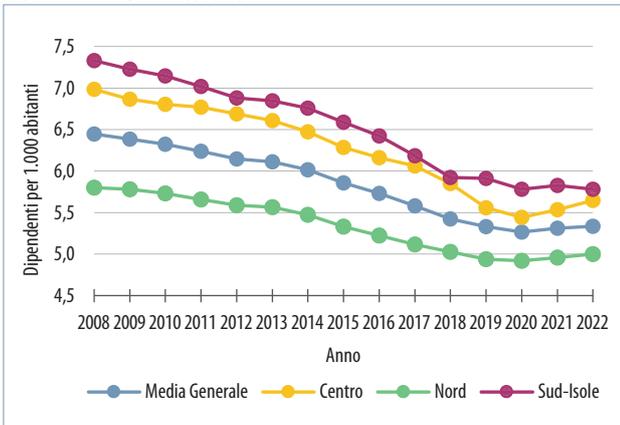
Gli enti territoriali sono soggetti a normative volte al contenimento dei costi del personale e a limitazioni del turnover da quasi un ventennio.

La prima disposizione che ha introdotto vincoli in materia di spesa del personale è stata la legge finanziaria per il 2006. Da allora, per oltre un decennio e in particolare a partire dal 2008, le assunzioni a tempo indeterminato sono state sottoposte a meccanismi di turnover parziali che consentivano la sostituzione con nuove assunzioni solo di una parte del personale cessato.

Queste politiche, volte a contenere la spesa pubblica attraverso una delle voci di costo più rilevante, sono la principale causa della riduzione degli organici e dell'incremento dell'età media dei dipendenti. Il periodo di maggiori restrizioni si comincia a superare a fine ventennio, e solo con la legge di bilancio per il 2019 si è assistito al superamento, almeno nel breve periodo, dei limiti imposti al turnover.

I Comuni sono tra gli enti che hanno risentito maggiormente delle restrizioni imposte. L'andamento del numero di dipendenti comunali per 1.000 abitanti mostra un trend decrescente dal 2008 fino al 2020 (Grafico 1).

Grafico 1
TEND DEL NUMERO MEDIO DI DIPENDENTI COMUNALI A TEMPO INDETERMINATO PER 1.000 ABITANTI



Fonte: elaborazioni su dati RGS – Conto Annuale e Istat

A partire dal 2020, si osserva un'inversione di tendenza che interessa tutte le aree geografiche ad eccezione del Sud e delle Isole, dove il valore resta sostanzialmente stabile. Nonostante il recupero negli ultimi anni, il calo complessivo dal 2008 al 2022 rimane significativo, con una riduzione media del 15,4% su scala nazionale. Le contrazioni sono risultate meno marcate al Nord rispetto alle altre aree del Paese (Tabella 1). Infatti, nel Centro Italia, la riduzione del personale è risultata più accentuata di quasi 6 punti percentuali rispetto al Nord, con una contrazione complessiva in media pari al 17,4%. Ancora più marcata è la contrazione registrata nel Sud e nelle Isole, dove il calo ha raggiunto in media il 20,8%, con una differenza di 9 punti percentuali rispetto al Nord. Queste differenze sono giustificabili dal diverso numero di dipendenti in rapporto alla popolazione al 2008. Tuttavia, è da tener presente che nei Comuni meridionali la gestione indiretta dei servizi è meno diffusa rispetto alle altre aree del Paese, il che rende

necessaria una maggiore presenza di personale per garantire lo svolgimento di un numero più ampio di funzioni operative (Aimone Gigio et al., 2022)¹.

Tabella 1
MEDIA DELLA VARIAZIONE PERCENTUALE DEL NUMERO DEI DIPENDENTI COMUNALI A TEMPO INDETERMINATO PER 1.000 ABITANTI (2008-2022)

Macroarea	Variazione (%)
Complessiva	-15,4
Nord	-11,8
Centro	-17,4
Sud-Isola	-20,8

Fonte: elaborazioni su dati RGS – Conto Annuale e Istat

2. Il criterio della sostenibilità finanziaria della spesa del personale

Dopo lunghi anni di blocco del turn over, solo recentemente sono intervenute norme meno rigide. Attualmente il sistema delle assunzioni di personale è regolato dal cosiddetto **criterio della sostenibilità finanziaria**, sancito dall'art. 33 del D.L. 34/2019. Secondo tale criterio, solo gli enti territoriali che registrano una spesa del personale sostenibile dal punto di vista finanziario possano incrementarla per assunzioni di dipendenti a tempo indeterminato.

Per i Comuni, il criterio è stato attuato tramite il **Decreto Ministeriale del 17 marzo 2020**, che ha fissato, differenziandoli per fascia demografica, un **valore soglia** e un **valore di rientro** (Tabella 2).

Tabella 2
VALORI SOGLIA E VALORI DI RIENTRO FISSATI DAL DM 17 MARZO 2020

Fasce demografiche	Valore soglia	Valore di rientro
a) meno di 1.000 abitanti	29,5%	33,5%
b) da 1.000 a 1.999 abitanti	28,6%	32,6%
c) da 2.000 a 2.999 abitanti	27,6%	31,6%
d) da 3.000 a 4.999 abitanti	27,2%	31,2%
e) da 5.000 a 9.999 abitanti	26,9%	30,9%
f) da 10.000 a 59.999 abitanti	27,0%	31,0%
g) da 60.000 a 249.999 abitanti	27,6%	31,6%
h) da 250.000 a 1.499.999 abitanti	28,8%	32,8%
i) 1.500.000 abitanti e oltre	25,3%	29,3%

Fonte: DM 17 Marzo 2020

Ciascun Comune deve calcolare per ogni anno l'**incidenza delle spese di personale sulle entrate**. Questo indicatore è definito come il rapporto tra:

- le spese di personale registrate nell'ultimo rendiconto;
- la media delle entrate correnti degli ultimi tre rendiconti al netto del fondo crediti di dubbia esigibilità.

Se l'incidenza è inferiore al **valore soglia** stabilito dal decreto, il Comune può aumentare la spesa di personale. Il **valore di rientro** è invece una più elevata percentuale, il superamento della quale impone di adottare un percorso di riduzione dell'incidenza delle spese del personale sulle entrate.

Va detto che i valori soglia corrispondono alle medie del rapporto calcolate per ciascuna fascia demografica considerata, incrementate di 4 punti percentuali. Questi valori, quindi, riflettono le reali situazioni finanziarie degli enti, garantendo

¹ Aimone Gigio L., et al. (2022), "Il personale degli enti territoriali. Il Mezzogiorno nel confronto con il Centro Nord", *Questioni di Economia e Finanza*, N. 677.

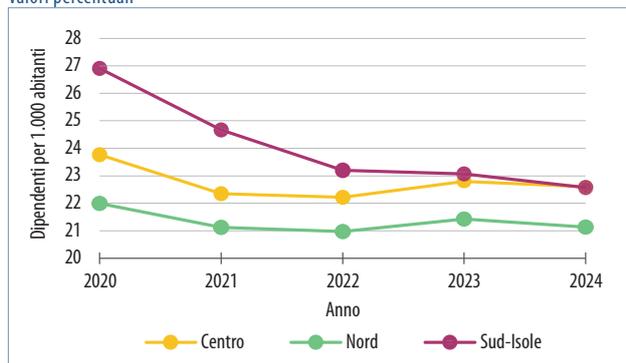
anche un margine di tolleranza rispetto alla situazione media.

Tuttavia, tale flessibilità è l'unico elemento di considerazione per gli enti strutturalmente più deboli e marginali.

È ragionevole ritenere che il criterio della sostenibilità finanziaria possa aver condizionato in maggior misura gli enti meridionali, nonostante sia più favorevole rispetto al precedente regime dei limiti al turnover. Questo perché il criterio è strettamente legato alle condizioni di bilancio degli enti. In effetti, nel periodo di allentamento dei vincoli al turnover, si era già osservato un ampliamento dei divari assunzionali: gli enti del Sud-Isole, a causa di bilanci meno solidi, hanno beneficiato meno delle opportunità di assunzione del personale (Bardozzetti et al., 2022²; Aimone Gigio et al., 2022³).

Osservando il Grafico 2, emerge come l'incidenza media della spesa di personale sulle entrate sia più elevata nel Mezzogiorno rispetto al Centro e al Nord. Si evidenzia una tendenza discendente generalizzata in tutte le aree geografiche fino al 2022, presumibilmente legata all'entrata in vigore della normativa. Tuttavia, questo calo risulta più marcato nel Sud-Isole rispetto alle altre macroaree. Nell'anno 2023, il Sud è l'unica area che continua a registrare un'ulteriore riduzione dell'incidenza media, raggiungendo nel 2024 un livello quasi convergente con quello del Centro, pur restando significativamente al di sopra dei valori medi del Nord, che si mantiene su livelli sensibilmente più bassi per tutto il periodo considerato.

Grafico 2
INCIDENZA MEDIA DELLA SPESA PER IL PERSONALE PER MACROAREA GEOGRAFICA
Valori percentuali



Fonte: elaborazione su dati RGS - OpenBDAP

Il Grafico 3 mette a confronto i Comuni delle aree interne con i centri. I due trend mostrano un andamento parallelo nel tempo, con l'incidenza media delle spese di personale nelle aree interne stabilmente più alta rispetto a quella dei centri, seppur di pochi punti percentuali. Questo divario potrebbe riflettere le condizioni socioeconomiche più fragili delle aree interne e la loro ristrettezza dei bilanci, per cui anche una spesa moderata per il personale può determinare un'incidenza significativa rispetto alle entrate disponibili.

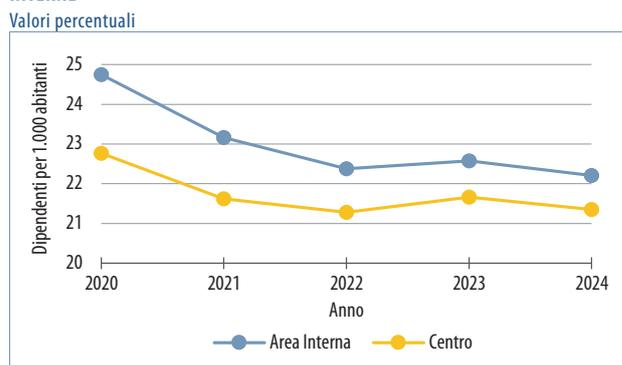
Il decreto consente di individuare tre casistiche basate sul confronto tra l'incidenza della spesa di personale sulle entrate correnti con i valori soglia e i valori di rientro:

1. Comuni con un'incidenza della spesa di personale bassa;
2. Comuni con un'incidenza della spesa di personale intermedia;
3. Comuni con un'incidenza della spesa di personale elevata.

I primi, come già detto, sono Comuni per i quali l'incidenza è inferiore al valore soglia individuato dal Decreto e possono quindi aumentare la spesa di personale attraverso assunzioni a tempo indeterminato purché non superino il valore soglia. Fino al 31 dicembre 2024 tali Comuni hanno, inoltre, dovuto rispettare le per-

centuali massime di incremento della spesa del personale fissate dal Decreto⁴. I secondi sono Comuni che registrano un rapporto superiore al valore soglia, ma inferiore al valore di rientro e che non possono incrementare tale rapporto. Infine, i Comuni con un'incidenza della spesa di personale elevata sono gli enti che non rispettano neanche il valore di rientro e che devono adottare un percorso di riduzione delle spese di personale in rapporto alle entrate.

Grafico 3
INCIDENZA MEDIA DELLA SPESA PER IL PERSONALE PER CLASSIFICAZIONE AREE INTERNE
Valori percentuali



Fonte: elaborazione su dati RGS - OpenBDAP

Le mappe del 2020 e del 2024 (Figura 1), rispettivamente primo anno di applicazione della normativa e ultimo anno disponibile, evidenziano l'evoluzione della distribuzione geografica delle tre casistiche sull'incidenza della spesa del personale (bassa, intermedia ed elevata). Nel 2020 si osserva una maggiore concentrazione di Comuni con un'incidenza "alta" nel Sud e nelle Isole, mentre al Centro e al Nord prevalgono Comuni con incidenza "bassa". Nel 2024, la situazione appare significativamente migliorata: il numero di Comuni con un'elevata incidenza della spesa del personale si è ridotto, mentre è aumentato il numero dei Comuni con una bassa incidenza.

La Tabella 3 conferma queste tendenze: la percentuale di Comuni con un'elevata incidenza della spesa si dimezza, mentre quella degli enti con un'incidenza bassa aumenta di 10 punti percentuali, indicando un ampliamento dei Comuni con bilanci più equilibrati rispetto ai parametri fissati dal decreto. La percentuale dei Comuni che ricade nella casistica intermedia si contrae di 4 punti percentuali. Dalla mappa si osserva che tali Comuni si trovano distribuiti in tutte le aree geografiche ma che, rispetto al 2020, nel 2024 sembrano aumentare nel Mezzogiorno, soprattutto in Calabria e in Sicilia, e ridursi nel resto d'Italia. Questo rappresenta un passaggio graduale verso una spesa del personale più sostenibile. Va però ricordato che le soglie previste, pur avendo sostituito i precedenti blocchi rigidi al turnover, funzionano di fatto come limiti alla possibilità di espandere gli organici, specialmente nei contesti con basi finanziarie deboli.

Per questo motivo, una bassa incidenza della spesa del personale non implica necessariamente un rafforzamento dell'efficienza o una scelta prudente, ma può riflettere l'impossibilità – strutturale o temporanea – di assumere nuovo personale.

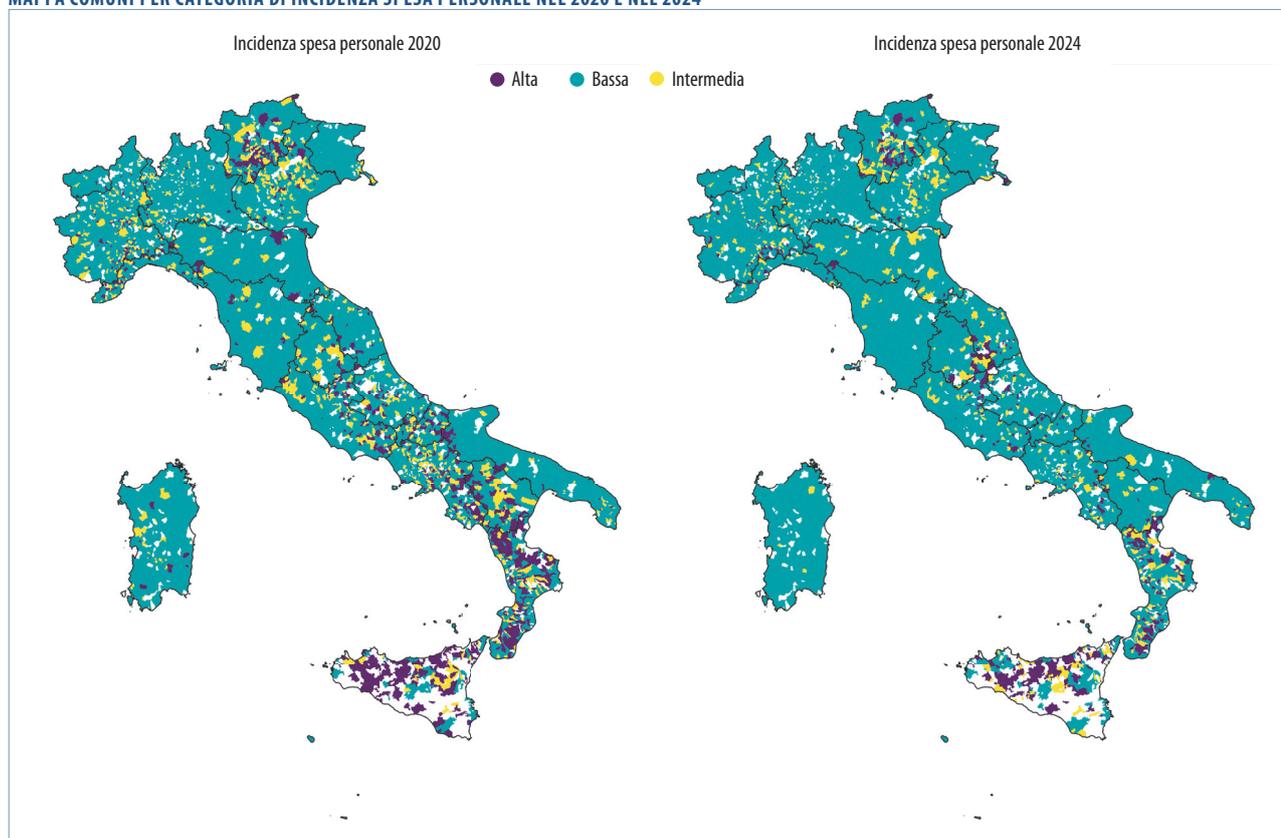
Si evidenzia quindi il trade-off implicito: mantenere la sostenibilità dei conti pubblici così come definita può limitare la capacità degli enti di rispondere pienamente ai propri fabbisogni organizzativi e di personale.

⁴ Il DM 17 marzo 2020 (articolo 5, comma 1) ha stabilito delle percentuali massime di incremento annuale della spesa di personale, calcolate sulla base della spesa registrata nel 2018 e differenziate per fascia demografica. Tali limiti dovevano essere rispettati dai Comuni fino al 31 dicembre 2024. A partire dal 2025, l'applicazione del decreto diventa più semplice e meno stringente: non saranno più previste limitazioni sugli incrementi annuali della spesa di personale, ma i Comuni dovranno comunque rispettare i valori soglia stabiliti per ciascuna classe demografica.

² Bardozzetti A. et al. (2022), "Criticità e prospettive della finanza comunale nel Mezzogiorno alla vigilia del Covid-19", *Questioni di Economia e Finanza*, N. 708.

³ Aimone Gigio L. et al. (2022), *op. cit.*

Figura 1
MAPPA COMUNI PER CATEGORIA DI INCIDENZA SPESA PERSONALE NEL 2020 E NEL 2024



Nota: i Comuni in bianco sono quelli per i quali non è stato possibile calcolare l'incidenza della spesa di personale sulle entrate correnti²
Fonte: elaborazione su dati RGS - OpenBDAP e DM 17 marzo 2020

Tabella 3
FREQUENZE ASSOLUTE E PERCENTUALI DELLE CATEGORIE DI INCIDENZA DELLA SPESA DEL PERSONALE NEL 2020 E NEL 2024

Categoria	2020 - Frequenza assoluta	2024 - Frequenza assoluta	2020 - Frequenza percentuale	2024 - Frequenza percentuale
Alta	848	429	11,83%	5,98%
Bassa	5.511	6.220	76,86%	86,75%
Intermedia	811	521	11,31%	7,27%
Totale	7.170	7.170	100,00%	100,00%

Fonte: elaborazione su dati RGS - OpenBDAP e DM 17 marzo 2020

3. I comportamenti dei Comuni

- *Aumentano i comuni sotto la soglia di sostenibilità*

Tuttavia, è necessario considerare non solo la distribuzione complessiva dei Comuni nelle diverse categorie di incidenza della spesa del personale, ma anche le transizioni tra queste categorie avvenute nel periodo considerato. La Tabella 4 consente di approfondire tali dinamiche, rivelando i flussi tra le categorie. È interessante osservare che il numero di Comuni con una bassa incidenza della spesa del personale è cresciuto di 709 unità tra il 2020 e il 2024 (da 5.511 a 6.220). Questo incremento netto è però il risultato di due dinamiche opposte:

- 964 Comuni che nel 2020 registravano un'incidenza della spesa alta (364 Comuni) o intermedia (600 Comuni) hanno raggiunto un livello di spesa del personale sostenibile;

² I Comuni per i quali è stato possibile calcolare l'incidenza della spesa del personale sulle entrate correnti sono 7.170. Il numero complessivo di Comuni in Italia era pari a 7.958 nel 2017 e a 7.900 nel 2023. Sono stati esclusi dal calcolo i Comuni che hanno subito modifiche ai confini territoriali nel periodo considerato, nonché quelli per i quali i dati di bilancio risultavano mancanti o anomali.

- 255 Comuni che nel 2020 avevano spazi assunzionali li hanno probabilmente esauriti, poiché nel 2024 registrano incidenze della spesa del personale alte (60 Comuni) o intermedie (195 Comuni).

Tabella 4
FREQUENZE ASSOLUTE DELLE TRANSIZIONI TRA LE CATEGORIE DI INCIDENZA DELLA SPESA DEL PERSONALE

Incidenza spesa personale 2020	Incidenza spesa personale 2024			
	Alta	Bassa	Intermedia	Totale
Alta	320	364	164	848
Bassa	60	5.256	195	5.511
Intermedia	49	600	162	811
Totale	429	6.220	521	7.170

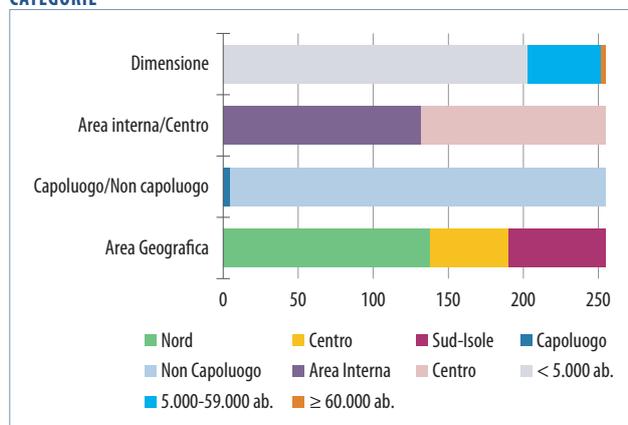
Fonte: elaborazione su dati RGS - OpenBDAP e DM 17 marzo 2020

Questi 255 Comuni rappresentano un gruppo che, nel corso di questi quattro anni, ha aumentato il personale e rafforzato il proprio organico, recuperando parte delle contrazioni subite in passato, fino a superare la soglia limite prevista². Sebbene in valore assoluto (Grafico 4) sembrano prevalere i Comuni del Nord, i Comuni piccoli e i Comuni non Capoluogo, guardando alle incidenze per ciascuna categoria (Tabella 5) emerge piuttosto una maggiore quota tra i Comuni del Centro rispetto al Sud-Isole e al Nord e tra i Comuni Capoluogo rispetto ai non capoluogo. Per quanto riguarda la Toscana, i Comuni interessati rappresentano l'1,14% del totale e sono tre comuni di medio piccole dimensioni.

² Ovviamente questo esaurimento degli spazi assunzionali ha reso l'incidenza della spesa del personale meno sostenibile e potrebbe essere dovuta anche a una riduzione delle entrate correnti.

Federalismo in Toscana

Grafico 4
NUMERO DI COMUNI CHE HANNO ESAURITO LO SPAZIO ASSUNZIONALE, PER CATEGORIE



Fonte: elaborazione su dati RGS - OpenBDAP 2017-2023 e DM 17 marzo 2020

Tabella 5
INCIDENZA DEI COMUNI CHE HANNO ESAURITO GLI SPAZI ASSUNZIONALI, SUDDIVISI PER CATEGORIA

Valori percentuali

A) Area Geografica				B) Capoluogo/Non Capoluogo		C) Area Interna/Centro		D) Dimensione		
Nord	Centro	Sud	Toscana	Capoluogo	Non Capoluogo	Area Interna	Centro	< 5.000 ab.	5.000-59.000 ab.	Almeno 60.000 ab.
3,37	5,71	3,00	1,14	4,95	3,54	3,88	3,27	4,06	2,36	3,3

Fonte: elaborazione su dati RGS - OpenBDAP 2017-2023 e DM 17 marzo 2020

- Chi ha spazi assunzionali (sotto la soglia di sostenibilità), non sempre ne approfitta

La maggior parte dei Comuni, invece, disponeva nel 2020 di spazi per nuove assunzioni, registrando una bassa incidenza delle spese per il personale sulle entrate correnti, e continua ad averli anche nel 2024. Si tratta di 5.256 Comuni, che si distinguono tra coloro che, pur mantenendo un'incidenza bassa, hanno probabilmente assunto personale, e coloro che invece non lo hanno fatto.

In particolare, la Tabella 6 mostra che, tra questi Comuni, il 61,23% registra nel 2024 un rapporto tra spesa del personale ed entrate correnti invariato o ridotto rispetto al 2020, mentre il restante 38,77% ha visto un aumento di tale rapporto, probabilmente a seguito di nuove assunzioni, ma rispettando il vincolo della soglia di sostenibilità.

Tabella 6
FREQUENZE ASSOLUTE E PERCENTUALI DEI COMUNI CON BASSA INCIDENZA DELLA SPESA IN BASE ALLA VARIAZIONE DEL RAPPORTO

Incremento incidenza spesa personale	Frequenza assoluta	Frequenza percentuale
Rapporto invariato o ridotto	3.218	61,23
Aumento del rapporto	2.038	38,77
TOTALE	5.256	100,00

Fonte: elaborazione su dati RGS - OpenBDAP e DM 17 marzo 2020

Tra questi ultimi, in valore assoluto, la maggior parte si concentra nel Nord Italia, tra i piccoli Comuni, i Comuni non Capoluogo e i Comuni centrali (Grafico 5). La Tabella 7 conferma una maggiore incidenza di questi Comuni nel Nord, con una particolare concentrazione in Toscana, dove circa il 41% dei Comuni rientra in questa categoria. Al contrario, nel Sud e nelle Isole, coerentemente con l'elevata presenza di enti che nel 2020 registravano un'incidenza della spesa del personale non sostenibile, meno del 15% si trova in questa situazione. Infine, la distribuzione di questi Comuni evidenzia percentuali più elevate tra i Co-

muni non Capoluogo, tra Comuni centrali e tra quelli con meno di 60.000 abitanti.

Nel complesso, l'evoluzione delle categorie tra il 2020 e il 2024 suggerisce che la normativa abbia spinto gli enti verso una maggiore sostenibilità delle spese per il personale. Tuttavia, questo miglioramento è probabilmente avvenuto a discapito del recupero delle carenze strutturali nell'organico degli enti. Infatti, dall'analisi emerge che poco più di 1/3 degli enti esaminati rientra tra quelli che potrebbero aver rafforzato il proprio organico, nonostante oltre un decennio di restrizioni assunzionali.

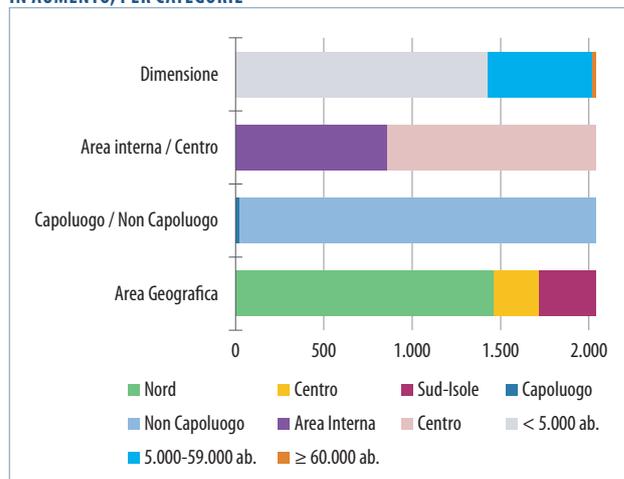
Un simile quadro emerge anche da altre analisi. Infatti, almeno fino al 2022 il numero di impiegati pubblici si è mantenuto complessivamente stabile, ma solo grazie all'aumento delle posizioni precarie (Forum PA, 2023)¹. A riprova di ciò, mentre la spesa per redditi da lavoro dipendente è rimasta sostanzialmente invariata, si registra un incremento consistente della spesa per incarichi professionali, particolarmente marcata al Sud, ma presente anche al Centro (Rapporto finanza territoriale, 2024)².

- Per chi ancora supera il valore di rientro si prospetta il blocco del turnover

Va sottolineato che la normativa in esame è più favorevole rispetto a quelle del decennio precedente, poiché non introduce vincoli diretti al turnover durante il periodo considerato e non impone il divieto di aumentare la spesa di personale. Piuttosto, si limita a richiedere di rispettare i tetti del rapporto tra spese di personale ed entrate correnti. Tuttavia, a partire dal 2025, qualora un Comune non abbia raggiunto il valore di rientro previsto dal Decreto, verrà applicata una riduzione del turnover al 30% fino al conseguimento dell'obiettivo.

Al 2024, i Comuni con alta incidenza della spesa del personale, e che quindi superano il valore di rientro, sono per la maggior parte Comuni del Sud-Isole, delle Aree Interne, non Capoluogo di Provincia e piccoli Comuni. Questo è evidente analizzando la percentuale di Comuni in queste categorie che ricadono nella casistica (Tabella 8). I Comuni del Sud-Isole rappresentano il 57,81% dei Comuni con alta incidenza delle spese di personale, a fronte del 27,04% nel Nord e del 15,15% nel Centro. Similmente, la quasi totalità dei Comuni con alta incidenza delle spese di personale sono non Capoluoghi (99,53%), appartenenti alle Aree Interne (69,23%) e di piccola dimensione, con meno di 5.000 abitanti (87,65%).

Grafico 5
NUMERO DI COMUNI CON BASSA INCIDENZA DELLA SPESA DI PERSONALE, MA IN AUMENTO, PER CATEGORIE



Fonte: elaborazione su dati RGS - OpenBDAP 2017-2023 e DM 17 marzo 2020

¹ <https://www.forumpa.it/forum-pa-2023/>

² <https://www.store.rubbettinoeditore.it/catalogo/la-finanza-territoriale-rapporto-2024/>

Tabella 7
PERCENTUALE DI COMUNI CON BASSA INCIDENZA DELLA SPESA DI PERSONALE, MA IN AUMENTO, SUDDIVISI PER CATEGORIA
Valori percentuali

A) Area Geografica				B) Capoluogo/ Non Capoluogo		C) Area Interna/Centro		D) Dimensione		
Nord	Centro	Sud	Toscana	Capoluogo	Non Capoluogo	Area Interna	Centro	Meno di 5.000 ab.	5.000-59.000 ab.	Almeno 60.000 ab.
35,72	28,35	14,7	40,68	21,78	28,52	25,16	31,38	28,58	28,39	20,88

Fonte: elaborazione su dati RGS - OpenBDAP e DM 17 marzo 2020

Tabella 8
PERCENTUALE DI COMUNI CON ALTA, BASSA E INTERMEDIA INCIDENZA DELLA SPESA DEL PERSONALE (2024), SUDDIVISI PER CATEGORIA

	Incidenza spesa personale 2024		
	Alta	Bassa	Intermedia
A) Area Geografica			
Nord	27,04	59,61	51,06
Centro	15,15	12,52	12,67
Sud-Isole	57,81	27,86	36,28
TOTALE	100,00	100,00	100,00
TOSCANA	0,23	4,12	1,15
B) Capoluogo/Non Capoluogo			
Capoluogo	0,47	1,45	1,73
Non Capoluogo	99,53	98,55	98,27
TOTALE	100,00	100,00	100,00
C) Area interna/Centro			
Area Interna	69,23	45,77	50,29
Centro	30,77	54,23	49,71
TOTALE	100,00	100,00	100,00
D) Dimensione			
< 5.000 ab	87,65	68,42	71,40
5.000-59.000 ab	11,89	30,27	27,06
≥ 60.000 ab	0,47	1,30	1,54
TOTALE	100,00	100,00	100,00

Fonte: elaborazione su dati RGS - OpenBDAP e DM 17 marzo 2020

Questo sembra non dipendere dalla numerosità dei Comuni che ricadono in queste particolari categorie (Tabella 9). Infatti, la percentuale di Comuni all'interno del Sud che ricade nella categoria "alta incidenza" (11,43%) è superiore rispetto al Centro (7,14%) e al Nord (2,84%). Lo stesso accade per i Non Capoluoghi (6,04%) rispetto ai Capoluoghi (1,98%); per le Aree Interne (8,72%) rispetto ai Centri (3,51%), e per i Piccoli Comuni (7,51%) rispetto ai medi (2,46%) e ai grandi (2,2%).

Per quanto riguarda la Toscana, un solo Comune registra al 2024 un'elevata incidenza della spesa del personale, mentre sei Comuni ricadono nella categoria intermedia. Oltre il 97% dei Comuni della Regione presenta, invece, un'incidenza della spesa di personale bassa.

Tabella 9
PERCENTUALE DI COMUNI CON ALTA, BASSA E INTERMEDIA INCIDENZA DELLA SPESA DEL PERSONALE (2024), RISPETTO AL TOTALE DEI COMUNI DI OGNI CATEGORIA

Incidenza personale (%)	A) Area Geografica				B) Capoluogo/Non Capoluogo		C) Area Interna/Centro		D) Dimensione		
	Nord	Centro	Sud	Toscana	Capoluogo	Non Capoluogo	Area Interna	Centro	Meno di 5.000 ab.	5.000-59.000 ab.	Almeno 60.000 ab.
Alta	2,84	7,14	11,43	0,38	1,98	6,04	8,72	3,51	7,51	2,46	2,20
Bassa	90,66	85,60	79,86	97,34	89,11	86,72	83,59	89,61	85,05	90,75	89,01
Intermedia	6,50	7,25	8,71	2,28	8,91	7,24	7,69	6,88	7,43	6,80	8,79
TOTALE	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: elaborazione su dati RGS - OpenBDAP e DM 17 marzo 2020

Questi dati evidenziano come i Comuni strutturalmente più deboli, quali quelli del Sud-Isole, delle Aree Interne, i Non Capoluoghi e i piccoli Comuni, potrebbero risentire maggiormente dell'imposizione di un turnover al 30%, come previsto dalla normativa per gli enti che non raggiungono il valore di rientro. Questa misura rischia di aggravare ulteriormente le difficoltà di quegli enti che già oggi si trovano in situazioni di maggiore vulnerabilità.

Sintesi

In definitiva, la regola del blocco del turn over ha inciso soprattutto sulle realtà del mezzogiorno, portando ad un riallineamento del numero dei dipendenti per abitante rispetto alle altre circoscrizioni territoriali. Il criterio della sostenibilità finanziaria ha consentito a molti Comuni, che rispettavano i livelli soglia previsti dalla normativa, di sfruttare gli spazi assunzionali, rimanendo però nei limiti della classe di sostenibilità. Solo una parte di coloro che potevano farlo hanno realmente aumentato la spesa del personale in rapporto alla spesa corrente (un terzo dei Comuni). Una parte minoritaria ha anche superato le soglie consentite. Nello stesso tempo molti dei Comuni che nel 2020 superavano la soglia di rientro, hanno ridotto la propria spesa per il personale, mentre quanti non lo hanno ancora fatto – prevalentemente Comuni meridionali e interni – dovranno sottostare nel 2025 al blocco del turn over.

Concludendo, la modifica normativa ha lasciato senz'altro spazi di intervento ai Comuni in buona salute finanziaria, spazi che sono stati solo in parte utilizzati, almeno in questa prima fase. I livelli soglia previsti come benchmark hanno preso a riferimento valori medi nazionali – pur con margini piuttosto ampi – cercando di intervenire sulle realtà caratterizzate da maggiori squilibri di bilancio, tipicamente i Comuni più deboli, prevalentemente collocati nelle regioni del mezzogiorno.

L'apertura di spazi assunzionali e l'uscita dalle regole di blocco del turn over hanno avuto un effetto importante, ma parziale, sull'adeguamento del capitale umano delle amministrazioni pubbliche, non riuscendo a colmare le carenze accumulate.

* Dottoranda Università La Sapienza di Roma - Collaboratrice IRPET

Selezione del personale e assunzioni nell'Amministrazione Pubblica e nei Comuni

Francesco Bogazzi*, Patrizia Lattarulo**, Alessandra Scerbo***, Francesco Viviani****

1. I bandi per concorsi pubblici e i posti banditi

Il portale InPA (Portale del Reclutamento) è una piattaforma digitale istituita dal Dipartimento della Funzione Pubblica con l'obiettivo di centralizzare e rendere più trasparente e veloce il processo di reclutamento nel settore pubblico italiano. Il Portale è stato disciplinato dal DL 80/2021, che ha stabilito che sarebbe diventato l'unica porta d'accesso alla pubblica amministrazione. Operativo da agosto 2021, InPA è entrato pienamente a regime a partire dal giugno 2023, quando è diventato obbligatorio pubblicare i bandi sul portale. Dopo l'eliminazione di duplicazioni legate a modifiche, riaperture, integrazioni e simili, il numero di bandi e avvisi estratto a seguito di questa operazione di pulizia nel 2024 (gen-nov) è di quasi 12mila (Tabella 1). L'aumento esponenziale delle pubblicazioni di bandi e avvisi dal 2022 al 2023 testimonia l'entrata a regime del portale e il crescente affidamento da parte delle amministrazioni ad InPa, con un ulteriore consolidamento nel 2024. Questo dimostra che il portale è diventato un punto di riferimento centrale per il reclutamento pubblico, migliorando la trasparenza e l'efficienza dei processi. La varietà di categorie di bandi e avvisi evidenzia la capacità di InPA di gestire una vasta gamma di procedure amministrative. La maggior parte degli avvisi riguarda Concorsi Pubblici, mentre il 26% è costituito da Avvisi di Mobilità tra pubbliche amministrazioni. Circa il 7% dei bandi è relativo alla selezione di professionisti ed esperti, spesso legata a progetti specifici o ad esigenze temporanee, come l'attuazione del PNRR. La piattaforma include anche avvisi per la selezione di componenti degli Organismi indipendenti di valutazione (OIV), nonché avvisi destinati a candidati risultati idonei in graduatorie già esistenti, invitati a esprimere le proprie preferenze sulle amministrazioni o sedi di destinazione (Scelta PA/Sede). Infine, i concorsi organizzati da Formez Pa costituiscono una categoria a sé stante, così come i bandi per l'assunzione di giovani attraverso contratti di apprendistato e procedure straordinarie.

Tabella 1
NUMERO DI BANDI E AVVISI PORTALE INPA

Stato	
Aperto	1.402
Chiuso	19.448
Anni apertura candidature	
2022	414
2023	8.565
2024 (gen-nov)	11.871
Categoria	
Concorso	13.537
Avvisi di mobilità	5.525
Selezione professionisti ed esperti	1.497
Avvisi OIV	156
Scelta PA/Sede	56
Concorsi DFP-Formez PA	54
Bando apprendistato	17
Procedure straordinarie	5
TOTALE	20.850

Nota: Dati al 30 novembre 2024
Fonte: elaborazione su dati InPA

Escludendo dall'analisi gli avvisi di mobilità, gli avvisi OIV e quelli relativi a graduatorie già esistenti e volti alla Scelta dalla PA e/o della sede, è possibile esaminare più specificatamente

l'insieme relativo ai nuovi posti banditi, pari a quasi 143mila negli 11 mesi del 2024 disponibili al momento dell'analisi (Tabella 2). Anche considerando il confronto con il dato sul numero di bandi, è evidente l'incremento del numero di posti banditi che sono raddoppiati dal 2023 al 2024. Infine, si nota la netta prevalenza delle procedure concorsuali che bandiscono in totale oltre il 70% dei posti.

Tabella 2
POSTI BANDITI

Anni apertura candidature	
2022	3.278
2023	76.325
2024 (gen-nov)	142.815
Categoria	
Concorso	193.075
Concorsi DFP Formez PA	22.153
Selezione professionisti ed esperti	5.216
Procedure straordinarie	1.901
Bando apprendistato	73
TOTALE	222.418

Nota: Dati al 30 novembre 2024
Fonte: elaborazione su dati InPA

2. I concorsi e le procedure di assunzione dei Comuni

Restringendo il campo di analisi solamente alle procedure di reclutamento dei comuni si rilevano nel 2024 (Gen-Nov) più di 5.000 concorsi e procedure di nuove assunzioni per un totale di oltre 10mila posti (Tabelle 3 e 4).

Tabella 3
NUMERO DI BANDI E AVVISI. COMUNI
Confronto tra semestri*

Categoria	Lug-Dic 2023	Gen-Giu 2024	Lug-Nov 2024
Avvisi OIV	0	26	41
Avvisi di mobilità	1.228	1.112	1.242
Bando apprendistato	0	3	5
Concorsi DFP Formez PA	5	1	1
Concorso	2.504	2.387	2.422
Procedure straordinarie	0	1	0
Scelta PA/Sede	0	2	0
Selezione professionisti esperti	229	279	246
TOTALE	2.738**	2.670**	2.674**

Nota: Dati al 30 novembre 2024
*Si tratta del periodo di obbligatorietà della piattaforma
**Totale calcolato senza Avvisi OIV, Avvisi di mobilità e Scelta PA/Sede
Fonte: elaborazione su dati InPA

Tabella 4
POSTI BANDITI. COMUNI
Confronto tra semestri

Categoria	Lug-Dic 2023	Gen-Giu 2024	Lug-Nov 2024
Bando apprendistato	0	6	6
Concorsi DFP Formez PA	276	34	19
Concorso	4.410	5.657	4.601
Procedure straordinarie	0	50	0
Selezione professionisti esperti	281	1.442	493
TOTALE	4.967	7.189	5.119

Nota: Dati al 30 novembre 2024
*Si tratta del periodo di obbligatorietà della piattaforma
Fonte: elaborazione su dati InPA

Seppure il riferimento sia molto condizionato dalla progressiva introduzione dell'obbligo di iscrizione alla piattaforma nel corso degli anni, e dunque il dato è solo parziale e subordinato alla adesione ad InPA nei primi anni, ugualmente si riportano a titolo puramente indicativo due possibili indici relativi alla efficacia nel compensare le carenze accumulate negli anni dalle amministrazioni locali (Grafico 1) e l'incremento nel numero dei dipendenti registrato nel 2022 (Grafico 2). La Toscana, assieme a Sardegna e Veneto, sembra aver saputo approfittare delle opportunità offerte dagli spazi assunzionali, arrivando a sostituire il 50% del personale perso nel corso del precedente decennio. Analogamente, l'incremento nel personale rispetto al periodo precedente sembra essere tra i più incisivi.

Grafico 1
RAPPORTO TRA POSTI BANDITI (NEL PERIODO CONSIDERATO NELL'ANALISI) E POSTI PERSI TRA IL 2012 E IL 2022

Amministrazioni comunali

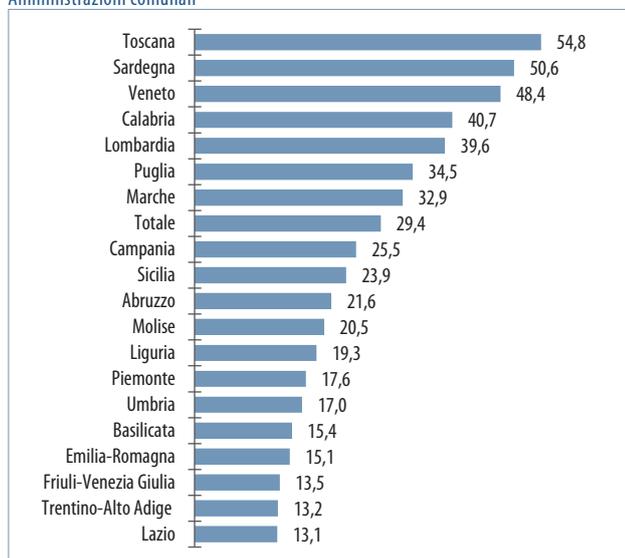
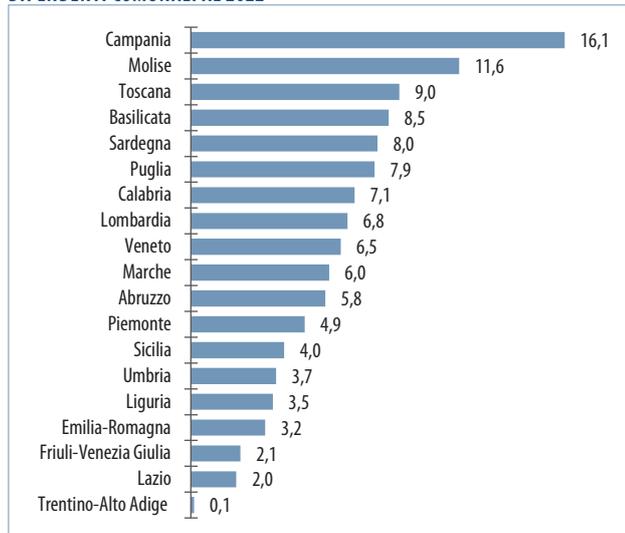


Grafico 2
RAPPORTO TRA POSTI BANDITI (NEL PERIODO CONSIDERATO NELL'ANALISI) E DIPENDENTI COMUNALI AL 2022



Tenendo conto che la banca dati è diventata obbligatoria solo a decorrere dal Giugno 2023, e dunque fino ad allora la segnalazione era facoltativa, si riportano di seguito i comuni con il livello più alto di posti banditi nel periodo (Tabella 5).

Tabella 5
ELENCO DEI DIECI COMUNI CHE HANNO BANDITO PIÙ POSTI

Comune
Comune di Napoli
Comune di Milano
Comune di Firenze
Comune di Cologno Monzese
Comune di Catania
Comune di Messina
Comune di Reggio Calabria
Comune di Modena
Comune di Parma
Comune di Marcanise

Nota: Dati al 30 novembre 2024

Fonte: elaborazione su dati InPA

3. Competenze e mismatch

Su un insieme purtroppo molto limitato di enti è possibile presentare qualche riflessione relativa ad aspetti centrali nel dibattito attuale, quali la mancata partecipazione ai concorsi (concorsi deserti o posti non coperti) e le competenze più richieste dalle amministrazioni. Si tratta di circa 1.200 enti della PA tra il 2019 e il 2024, solo il 10% di quanti sarebbe tenuti a comunicare le graduatorie ai sensi dell'art. 4., comma 5, del decreto-legge n.101 del 2013¹. Queste considerazioni riguardano, dunque, solo un sottoinsieme limitato di amministrazioni

In totale, il numero di graduatorie presenti all'interno del portale, frutto di bandi e procedure emessi nel periodo considerato, è di 3.638, di cui 620 tra il 2023 e il 2024 (Tabella 6). Considerando solo questo ultimo periodo, la maggior parte delle graduatorie risulta tuttora vigente, indicando che molte Pubbliche Amministrazioni non hanno ancora esaurito i posti previsti. Circa 100 graduatorie risultano invece esaurite, pari al 15%.

In particolare, i Comuni rappresentano la tipologia di ente con il maggior numero di graduatorie pari a 2.590. Gli altri enti mostrano una numerosità decisamente inferiore: gli Enti di Ricerca e le Province e le Città Metropolitane si attestano rispettivamente su 295 e 212 graduatorie e le Agenzie e Altri Enti contano un numero ancor più inferiore 71 e 51.

Tabella 6
NUMERO DI GRADUATORIE PRESENTI NEL PERIODO 2023-2024

Stato	Numero
Esaurita	94
Vigente	526
TOTALE	620

Nota: Sono state rimosse le graduatorie relative a Università, Policlinici universitari e Unità sanitarie locali

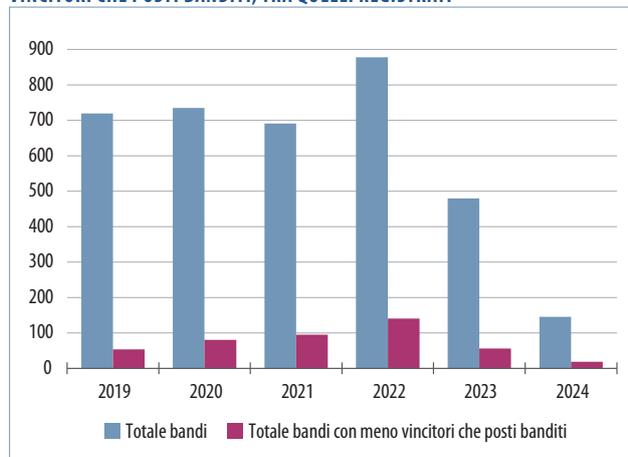
Fonte: elaborazione su dati Portale Lavoro Pubblico – Graduatorie Concorsuali

Il numero dei bandi registrati nel periodo più recente è in calo, soprattutto nel biennio 2023-2024 (presumibilmente a causa della decrescente adesione alla piattaforma, a seguito dell'avvio di InPA) insieme però ai bandi deserti o con meno vincitori che posti banditi, che dopo aver raggiunto il 15% del totale nel 2022 sono calati al 10% circa nell'ultimo anno (Grafico 3 e Tabella 7).

¹ L'applicativo *Graduatorie Concorsuali del Portale Lavoro del Pubblico* raccoglie le dichiarazioni relative alle graduatorie dei concorsi delle pubbliche amministrazioni che le PA devono comunicare ai sensi dell'art. 4., comma 5, del decreto-legge n.101 del 2013. Tuttavia, in base al monitoraggio enti effettuato dal Dipartimento della Funzione Pubblica, le graduatorie vengono pubblicate solo da un ridotto numero di enti. Infatti, poco più del 10% degli 11.741 enti tenuti a farlo forniscono la dichiarazione delle graduatorie e sono quindi presenti all'interno dell'applicativo.

Federalismo in Toscana

Grafico 3
DISTRIBUZIONE PER ANNO NUMERO CONCORSI E CONCORSI CON MENO VINCITORI CHE POSTI BANDITI, TRA QUELLI REGISTRATI



Fonte: elaborazione su dati Portale Lavoro Pubblico – Graduatorie Concorsuali

L'analisi dei posti banditi per anno (Tabella 7) mostra un calo nel 2023 e nel 2024 dovuto al calo contemporaneo del numero di bandi registrato sulla piattaforma, con la media dei posti banditi per concorso che però resta stabile nel 2023 e scende a 2,2 nel 2024.

Tabella 7
ANALISI DELLE GRADUATORIE DEGLI IDONEI

Anno ultimo aggiornamento bando	Posti banditi	Media posti banditi per concorso	Percentuale posti non coperti	Percentuale bandi con posti non coperti
2019	3.004	4,18	5,99	7,09
2020	3.613	4,94	23,30	10,12
2021	2.156	3,11	13,54	13,26
2022	3.702	4,24	22,42	15,9
2023	2.046	4,29	6,35	11,11
2024	314	2,2	5,41	9,79
TOTALE	18.420	4,08	15,44	11,63

Fonte: elaborazione su dati Portale Lavoro Pubblico – Graduatorie Concorsuali

Dai valori relativi al tasso di bandi che non coprono i posti banditi e alla percentuale di posti non coperti si nota come ci siano stati due picchi, nel 2020, spiegato probabilmente dalla pandemia, e nel 2021-2022, anni segnati dall'avvio del PNRR e dal più deciso superamento del blocco del turn over. Gli ultimi due anni sembrano segnalare una tendenza alla normalizzazione di questi indicatori, che comunque presentano una incidenza non trascurabile. Nonostante il miglioramento negli ultimi due anni, i dati in tabella segnalano la difficoltà delle amministrazioni nel trovare adeguate competenze e soddisfare le necessità di personale, nonché sottintende il costo finanziario e in termini di tempo che le amministrazioni hanno investito inutilmente nella ricerca di personale.

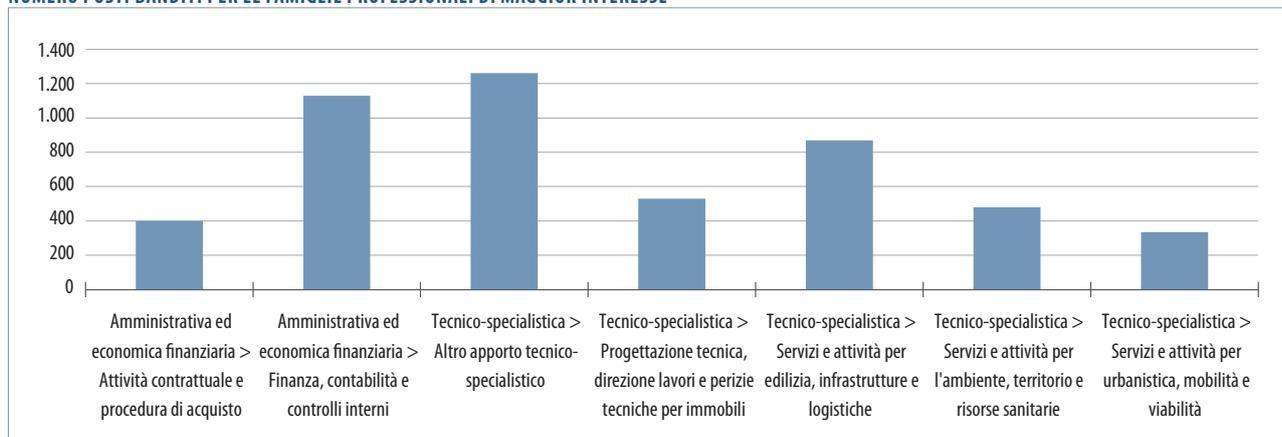
Guardando al tema delle competenze richieste, si considera che le famiglie professionali previste nei concorsi pubblici si articolano in otto macro-categorie: Amministrativa ed economico-finanziaria, Legislativa e legale, Marketing, comunicazione e informazione, Organizzazione e risorse umane, Servizi di supporto, Sistemi informativi e tecnologie, Tecnico-specialistica.

Tra queste, le categorie che registrano il maggior numero di bandi e di posti messi a concorso nel periodo considerato sono: tecnico-specialistica, con oltre 8.600 posti banditi; amministrativa ed economico-finanziaria, con 3.896 posti; servizi di supporto, con 1.017 posti.

Il Grafico 4 evidenzia l'elevata richiesta di figure tecniche e specialistiche in rapporto al totale dei concorsi pubblicati. Al di là delle figure più tradizionali, si richiama qui l'attenzione sulle competenze di natura finanziaria e competenze nello sviluppo di progettazione e gestione contratti. Il profilo più richiesto nell'area Amministrativa ed economico-finanziaria risulta essere quello legato alla funzione di Finanza, contabilità e controlli interni. Segue, nella stessa area, il profilo legato alle Attività contrattuali e procedure di acquisto. Tra i profili tecnico-specialistici emergono invece: Progettazione tecnica, direzione lavori e perizie tecniche per immobili; Altro apporto tecnico-specialistico; Servizi e attività per edilizia, infrastrutture e logistiche; Servizi e attività per l'ambiente, territorio e risorse sanitarie; Servizi e attività per urbanistica, mobilità e viabilità.

Il Grafico 5 mostra una prevalente richiesta di profili tecnici generalmente ricoperti da lavoratori diplomati con conoscenze specialistiche (Categoria C e Area degli Istruttori), seguita dalla richiesta di personale da inquadrare in categorie ad ele-

Grafico 4
NUMERO POSTI BANDITI PER LE FAMIGLIE PROFESSIONALI DI MAGGIOR INTERESSE



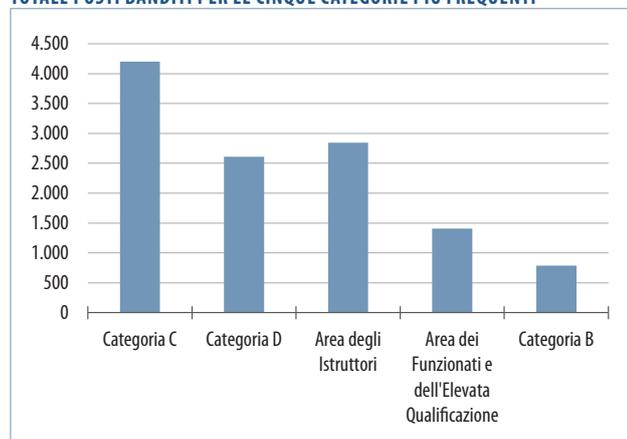
Nota: questa informazione è presente per il 90% delle graduatorie; sono state rimosse le graduatorie relative a Università, Policlinici universitari e Unità sanitarie locali

Fonte: elaborazione su dati Portale Lavoro Pubblico – Graduatorie Concorsuali

vata qualificazione (Categoria D e Area dei funzionari e degli istruttori). La richiesta di operatori esperti risulta invece relativamente più contenuta (categoria B).

Grafico 5

TOTALE POSTI BANDITI PER LE CINQUE CATEGORIE PIÙ FREQUENTI



Nota: questa informazione è presente per il 99% delle graduatorie; sono state rimosse le graduatorie relative a Università, Policlinici universitari e Unità sanitarie locali
Fonte: elaborazione su dati Portale Lavoro Pubblico – Graduatorie Concorsuali

* *Dottorando Università degli studi di Firenze*

** *IRPET*

*** *Dottoranda Università La Sapienza di Roma - Collaboratrice IRPET*

**** *Collaboratore IRPET*

Federalismo in Toscana

Redazione

IRPET:

Patrizia Lattarulo (Direttore scientifico) e Claudia Ferretti (Responsabile)

Regione Toscana:

Luigi Idili, Giovanni Morandini e Agnese Parrini

Sede di redazione

IRPET:

Villa La Quiete alle Montalve - Via Pietro Dazzi, 1 - 50141 Firenze
Tel. 055/459111 - e-mail: redazione@irpet.it

Numeri precedenti

2016

Federalismo in Toscana n. 1

- “Qualità e completezza degli studi di fattibilità, un fattore di criticità per i progetti di investimento pubblico italiani” di *Giuseppe Francesco Gori* (IRPET)
- “Problemi e prospettive della valutazione economica pubblica” di *Marco Ponti* (Politecnico di Milano)
- “Le strategie europee per gli investimenti pubblici” di *Francesca Petrina* e *Claudio Virno* (Esperti)
- “Il finanziamento degli investimenti degli enti locali e territoriali: gli strumenti ed il loro utilizzo” di *Agnese Casolaro* e *Alessandro Panaro* (SRM Intesa San Paolo)
- “La valutazione del PUMS di Milano: processo progettuale e supporto alle decisioni” di *Paolo Beria* (DAStU, Politecnico di Milano)

Federalismo in Toscana n. 2

- “L’abbandono del patto di stabilità: quante risorse per gli investimenti dei comuni?” di *Claudia Ferretti*, *Patrizia Lattarulo* e *Andrea Taddei* (IRPET)
- “Superamento del Patto e revisione della Legge 243: abbiamo scherzato?” di *Andrea Ferri* e *Giuseppe Ferraina* (IFEL – Dipartimento Finanza Locale)
- “La situazione economico-finanziaria degli enti territoriali della Toscana. L’analisi della Sezione regionale della Corte dei conti” di *Francesca Petrina* e *Paolo Peluffo* (Corte dei Conti – Sezione Toscana)
- “Dal patto di stabilità interno al pareggio di bilancio in Costituzione” di *Onelio Pignatti* (Regione Emilia-Romagna)

Federalismo in Toscana n. 3

- “Impatto sulla finanza regionale della legge di bilancio” di *Massimiliano Ferraresi* (Università di Ferrara), *Patrizia Lattarulo* (IRPET) e *Leonio Rizzo* (Università di Ferrara & IEB)
- “La spesa sanitaria delle Regioni” di *Roberta Garganese* (IPRES)
- “Competizione per il mercato e concentrazione industriale nei servizi di trasporto pubblico locale: l’esperienza Toscana” di *Patrizia Lattarulo*, *Mauro Massaro* e *Leonardo Piccini* (IRPET)
- “Il Settore Pubblico Allargato in Toscana. L’analisi conti pubblici territoriali” di *Irene Tassi* (IRPET)

2017

Federalismo in Toscana n. 1

- “Gli investimenti pubblici tra flessibilità e vincoli di bilancio” di *Maria Cristina Mercuri* (UpB – Ufficio Parlamentare di Bilancio)
- “Quali risorse e quali riforme per il rilancio degli investimenti” di *Claudia Ferretti*, *Giuseppe Francesco Gori*, *Patrizia Lattarulo* (IRPET)
- “Interventi sulla fiscalità di impresa: tra cambiamenti strutturali e spinte congiunturali” di *Francesca Gastaldi* (UpB – Ufficio Parlamentare di Bilancio)
- “La promozione delle imprese e dei loro investimenti” di *Marco Mariani* (IRPET)
- Valutazione degli investimenti pubblici in Italia: il caso delle politiche di prevenzione del rischio geologico di *Mauro Grassi* (Direttore di #Italiasicura)

Federalismo in Toscana n. 2

- “Il sistema delle stazioni appaltanti toscane e il processo di aggregazione alla luce del nuovo codice degli appalti” di *Giuseppe Francesco Gori* (IRPET)
- “La stazione unica appaltante della città metropolitana di Roma” di *Paolo Berio* (Città metropolitana di Roma)
- “La riforma dei contratti pubblici” di *Alberto Cucchiarelli* (ANAC – Ufficio regolazione in materia di contratti pubblici)
- “La riforma del sistema di affidamento dei contratti pubblici: in ipotesi di integrazione tra le centrali di aggregazione e di committenza” di *Giovanni Forte* (Unione Valdera)

Federalismo in Toscana n. 3

- “Tax gap regionale efficacia degli strumenti di auditing fiscale” di *Alfonso Carfora*, *Rosaria Vega Pansini*, *Stefano Pisani* (Agenzia delle entrate)
- “Le interazioni spaziali nelle politiche fiscali sul patrimonio immobiliare: un’analisi sui comuni italiani” di *Chiara Bocci*, *Claudia Ferretti*, *Patrizia Lattarulo* (IRPET)
- “I nodi irrisolti della capacità fiscale standard” di *Carmela Brugnano*, *Giuseppe Ferraina*, *Larysa Minzyuk* (IFEL, Dipartimento Finanza locale)
- “L’imposta sul reddito d’impresa individuale e di società di persone: la nuova IRI” di *Claudia Ferretti*, *Patrizia Lattarulo*, *Irene Tassi* (IRPET)

Federalismo in Toscana n. 4

- “Investimenti pubblici, risorse e riforme” di *Giuseppe Francesco Gori*, *Patrizia Lattarulo*, *Leonardo Piccini* (IRPET)
- “La finanza decentrata, risorse e riforme” di *Claudia Ferretti*, *Patrizia Lattarulo* (IRPET)

2018

Federalismo in Toscana n. 1

- “Politiche di contrasto all’evasione: la partecipazione dei Comuni all’accertamento dei tributi erariali” di *Andrea Angeli* (IRPET)
- “Il sostegno della Regione ai Comuni nella lotta all’evasione fiscale” di *Luigi Idili* e *Agnese Parrini* (Regione Toscana)
- “Riflessioni sul contrasto ad evasione/elusione della fiscalità locale in un Comune di 14.000 abitanti” di *Lorenzo Nesi* (Assessore alle politiche finanziarie del Comune di Montelupo Fiorentino)
- “La lotta all’evasione dell’ecotassa tramite la partecipazione degli enti locali” di *Claudio Sciancalepore* (Università degli studi di Bari)

Federalismo in Toscana n. 2

- “Il regionalismo differenziato tra servizio universale e specificità territoriali” di *Lisa Grazzini* (Università degli studi di Firenze, Dipartimento di Scienze per l’economia e l’impresa), *Patrizia Lattarulo* (IRPET), *Marika Macchi*, *Alessandro Petretto* (Università degli studi di Firenze, Dipartimento di Scienze per l’economia e l’impresa)
- “Spanish (Regional) Decentralization” di *Laura Varela Candamio* (University of A Coruña)
- “Autonomia scolastica e regionalismo differenziato” di *Santino Piazza* (IRES Piemonte)
- “Regionalismo differenziato e sanità. Livelli di spesa, LEA e performance: il caso della Regione Puglia” di *Roberta Garganese* e *Iary I. P. Goffredo* (IPRES) e *Benedetto Giovanni Pacifico* (Regione Puglia)

2019

Federalismo in Toscana n. 1

- “La Legge di Bilancio per il 2019 e gli interventi per la spesa degli enti locali” di *Claudia Ferretti* e *Patrizia Lattarulo* (IRPET)
- “Legge di Bilancio 2019 e autonomia tributaria: quali prospettive per la finanza comunale?” di *Maria Teresa Monteduro* (Ministero Economia e Finanza)
- “La Legge di Bilancio 2019 e le misure per le Regioni” di *Guido Mazzoni* (Ancrel)
- “Ripristino delle Province, Città Metropolitane e Legge di Bilancio 2019” di *Rocco Conte* (Città metropolitana di Firenze)

Federalismo in Toscana n. 2

- “Prove di differenziazione. Nuovi compiti delle regioni dopo la riforma delle Province” di *Patrizia Lattarulo* e *Michele Seremia* (IRPET)
- “Nota sulla definizione dei fabbisogni standard delle Regioni a Statuto Ordinario nelle materie diverse dalla sanità ai sensi del D.L. 50 del 2017” di *Francesco Porcelli* (SOSE Spa)

Federalismo in Toscana n. 3/4

- “Il federalismo asimmetrico nella letteratura internazionale” di *Lisa Grazzini* (Università degli studi di Firenze)
- “Regionalismo differenziato e riparto di risorse: il metodo del costo storico, del costo medio, dei fabbisogni standard” di *Patrizia Lattarulo* (IRPET)
- “Effetti finanziari delle richieste di autonomia regionale” di *Leonio Rizzo* e *Riccardo Secomandi* (Università degli Studi di Ferrara e IEB, Università degli Studi di Ferrara e Università degli Studi di Parma)
- “Regionalismo differenziato e autonomie speciali: analogie reali o ipotetiche?” di *Alice Valdesalici* (Eurac Research - Istituto di studi federali comparati)
- “Between exit and disintegration: devolution e relazioni intergovernative nel Regno Unito dopo Brexit” di *Gabriella Sapatelli* (Ricercatrice presso l'Istituto di Studi sui Sistemi Regionali Federali e sulle Autonomie “Massimo Severo Giannini” - ISSiRFA-CNR)

2020

Federalismo in Toscana n. 1

- “DL 18 marzo 2020: misure fiscali a sostegno della liquidità di famiglie e imprese” di *Claudia Ferretti*, *Giuseppe Francesco Gori* e *Patrizia Lattarulo* (IRPET)
- “La spesa sanitaria toscana e i provvedimenti dell'emergenza Covid-19” di *Claudia Ferretti*, *Giuseppe Francesco Gori* e *Patrizia Lattarulo* (IRPET)
- “Le amministrazioni locali di fronte all'emergenza sanitaria” di *Claudia Ferretti*, *Giuseppe F. Gori* e *Patrizia Lattarulo* (IRPET)

Federalismo in Toscana n. 2

- “I comuni motore degli investimenti, nonostante tutto” di *Carlo Lancia* (ANCE Toscana)
- “Nuove prospettive per le assunzioni negli enti locali? Le assunzioni a tempo indeterminato e le ultime novità del decreto rilancio in materia di personale” di *Rocco Conte* (Città metropolitana di Firenze)
- “Entrate locali, nuovi spazi per un efficace recupero fiscale. Le nuove regole per l'agevolazione della riscossione previste dalla Legge di Bilancio 2020” di *Andrea Angeli* e *Alessandro Canzoneri* (IRPET)

Federalismo in Toscana n. 3

- “Lavori pubblici tra lockdown e Decreto Semplificazione” di *Claudia Ferretti*, *Giuseppe Francesco Gori* e *Patrizia Lattarulo* (IRPET)
- “Pubblica amministrazione e investimenti” di *Claudia Ferretti*, *Giuseppe Francesco Gori* e *Patrizia Lattarulo* (IRPET)
- “Accessibilità materiale e digitale in Toscana” di *Claudia Ferretti*, *Giuseppe Francesco Gori* e *Patrizia Lattarulo* e *Leonardo Piccini* (IRPET)

Federalismo in Toscana n. 4

- “Criticità dei lavori pubblici, le opinioni degli enti” di *Giuseppe Francesco Gori* e *Patrizia Lattarulo* (IRPET)
- “L'impatto dei fondi di coesione europei sulla spesa per investimenti degli enti locali per le infrastrutture scolastiche. Un viale dei sogni (non ancora) infranti?” di *Santino Piazza* e *Paolo Feletig* (IRES Piemonte)
- “Riordino delle stazioni appaltanti ed efficienza dei lavori pubblici” di *Giuseppe Francesco Gori* (IRPET)
- “I piani di investimento di amministrazioni e imprese in vista dell'arrivo delle risorse europee” di *Simone Torricini* (IRPET)

2021

Federalismo in Toscana n. 1

- “Condono e fiscalità regionale, effetti di gettito e sulla compliance” di *Andrea Angeli* e *Patrizia Lattarulo* (IRPET), *Maria Grazia Pazienza* e *Eugenio Palmieri* (Università degli studi di Firenze)
- “La finanza decentrata e le trasformazioni dell'epoca Covid, vecchi e nuovi temi” di *Ernesto Longobardi* (Università degli studi di Bari)
- “I documenti di programmazione e i documenti di economia e finanza delle regioni (DEFRR), una rassegna” di *Roberta Garganese* (IPRES)
- “I piani di investimento di amministrazioni e imprese in vista dell'arrivo delle risorse europee” di *Simone Torricini* (IRPET)

Federalismo in Toscana n. 2

- “Investimenti pubblici, scenari del PNRR” di *Giuseppe Francesco Gori* e *Patrizia Lattarulo* (IRPET)

Federalismo in Toscana n. 3

- “L'istituzione di una Service Tax nell'ordinamento tributario dei comuni” di *Alessandro Petretto* (Università degli studi di Firenze)
- “Come cambierebbe il finanziamento delle regioni nel passaggio dall'IRAP all'IRES” di *Claudia Ferretti* (IRPET), *Patrizia Lattarulo* (IRPET) e *Maria Grazia Pazienza* (Università degli studi di Firenze)
- “PNRR e riforma del Catasto” di *Claudia Ferretti* (IRPET), *Patrizia Lattarulo* (IRPET) e *Letizia Ravagli* (IRPET)
- Total Quality management e recupero fiscale. La sperimentazione della Regione Toscana di *Stefania Vanni* (ACI-Regione Toscana)

Federalismo in Toscana n. 4

- “La gestione dell'istruzione durante la pandemia” di *Silvia Duranti*, *Claudia Ferretti*, *Giada Garbini* e *Patrizia Lattarulo* (IRPET)

- “La centralizzazione degli acquisti sanitari e il ruolo svolto da centro e regioni nella crisi pandemica” di *Giuseppe Francesco Gori* (IRPET)
- “Le dinamiche delle relazioni intergovernative stato-regioni durante l'emergenza sanitaria” di *Nicolò Paolo Alessi* (Dottorando di ricerca presso le Università di Verona e Fribourg/Freiburg (Svizzera) e Junior researcher presso l'Istituto di studi federali comparati di Eurac research)

2022

Federalismo in Toscana n. 1

- “Lo stato dell'arte nell'applicazione dei fabbisogni standard per il servizio di asilo nido” di *Letizia Ravagli* (IRPET)
- “I servizi sociali tra vecchie e nuove disuguaglianze territoriali: risorse aggiuntive e obiettivi di servizio nel fondo di solidarietà comunale” di *Roberta Garganese* (Fondazione IPRES) e *Francesco Porcelli* (Università di Bari)
- “Perequazione e fabbisogni standard del fondo di solidarietà comunale (FSC). Il caso dei comuni dell'Emilia-Romagna” di *Alberto Sceda* (Dirigente Studi e ricerca Finanza locale e spesa P.A. - Regione Emilia Romagna)

Federalismo in Toscana n. 2

- L'efficienza temporale nella realizzazione delle opere pubbliche in Italia di *Giuseppe Francesco Gori* (IRPET), *Patrizia Lattarulo* (IRPET) e *Nicola Carmine Salerno* (UPB)
- Il servizio ferroviario regionale e gli interventi del PNRR di *Leonardo Piccini* (IRPET)

Federalismo in Toscana n. 3/4

- Risorse, territori, istituzioni nell'avvio del PNRR di *Claudia Ferretti* (IRPET), *Giuseppe Francesco Gori* (IRPET), *Patrizia Lattarulo* (IRPET) e *Letizia Ravagli* (IRPET)
- Rigenerazione urbana e territoriale nel PNRR di *Laura Fregolent* (Università Iuav di Venezia) e *Elena Franco* (Architetto, esperta di politiche integrate, si occupa di valorizzazione urbana e territoriale. Svolge attività di ricerca e formazione per enti pubblici e privati)
- Accessibilità e equità territoriale nel futuro della Toscana: gli investimenti di PRIIM e PNRR di *Leonardo Piccini* (IRPET)
- Il PNRR della Città metropolitana di Firenze di *Rocco Conte* (Città metropolitana di Firenze)

2023

Federalismo in Toscana n. 1/2

- “Dall'IRAP all'IRES, come cambiano le risorse delle Regioni” di *Claudia Ferretti* (IRPET), *Patrizia Lattarulo* (IRPET) e *Maria Grazia Paziienza* (Università degli studi di Firenze)
- “Gettiti e compliance nella fiscalità regionale, il pagamento del bollo auto in Toscana” di *Damiano Baldaccini* (Collaboratore IRPET)
- “Perequazione e fabbisogni standard del fondo di solidarietà comunale (FSC). Il caso dei comuni dell'Emilia-Romagna” di *Alberto Sceda* (Dirigente Studi e ricerca Finanza locale e spesa P.A. - Regione Emilia Romagna)

Federalismo in Toscana n. 3

- “L'autonomia differenziata: le riforme incompiute e le nuove riforme” di *Patrizia Lattarulo* (IRPET) con la collaborazione di *Marika Macchi* (Università degli studi di Firenze)

- “Perequazione infrastrutturale, i tasselli da (ri)comporre” di *Francesca Petrini* (Presidenza del Consiglio dei Ministri, DPCoe – NUVAP) e *Nicola Carmine Salerno* (Ufficio Parlamentare di Bilancio – UpB)

Federalismo in Toscana n. 4

- Il pubblico impiego, le criticità strutturali e la collaborazione pubblico-privato nell'attuazione del Piano di Investimenti europei di *Francesco Bogazzi* (IRPET), *Silvia Duranti* (IRPET), e *Valentina Patacchini* (IRPET)
- Il PNRR e le misure per il territorio. Bando “Attrattività dei Borghi” di *Chiara Agnoletti* (IRPET) e *Caterina Fusi* (IRPET)

2024

Federalismo in Toscana n. 1

- “I LEP nel Diritto allo studio universitario” di *Silvia Duranti* e *Patrizia Lattarulo* (IRPET)
- “L'assistenza agli anziani non autosufficienti: squilibri territoriali e prospettive di riforma” di *Laura Pelliccia* (Studiosa di politiche sanitarie e di welfare), *Elisabetta Tondini* e *Mauro Casavecchia* (Agenzia Umbria Ricerche)

Federalismo in Toscana n. 2

- “Tra regole europee e autonomia regionale, la governance multilivello degli investimenti. Il sostegno agli investimenti delle amministrazioni locali: il ruolo delle Regioni e la Legge di Bilancio 145/2018 comma 134” di *Claudia Ferretti*, *Giuseppe Francesco Gori* e *Patrizia Lattarulo* (IRPET)
- “La spending review che colpisce il PNRR. I dati nazionali” di *Claudia Ferretti* e *Patrizia Lattarulo* (IRPET)

Federalismo in Toscana n. 3

- “L'autonomia differenziata, le riforme incompiute e le nuove riforme. Possibili scenari per l'istruzione” di *Silvia Duranti* e *Patrizia Lattarulo* (IRPET)
- “La lunga attesa delle Regioni per l'attribuzione della compartecipazione IVA da lotta all'evasione: principi e proposte” di *Antonio Strusi* e *Alberto Baffa* (Regione Veneto)
- “Bilanci comunali. Le entrate dai titoli abilitativi edilizi e le loro destinazioni, 2007-2021” di *Franca Moroni* e *Alberto Sceda* (Regione Emilia-Romagna)
- “Gli asili nido, dentro e fuori il PNRR e le molte incertezze dei Comuni” di *Giuseppe Francesco Gori* e *Patrizia Lattarulo* (IRPET)

Federalismo in Toscana n. 4

- “Il contributo degli enti territoriali al risanamento dei conti pubblici; vincoli europei e Legge di Bilancio 2025” di *Rocco Conte* (Città Metropolitana di Firenze)
- “Gli effetti della rimodulazione del PNRR sul rallentamento delle opere pubbliche” di *Giuseppe Francesco Gori* e *Patrizia Lattarulo* (IRPET), *Maria Rosaria Marino* e *Nicola Carmine Salerno* (UPB)