

# PERSONALE COMUNALE E FORMAZIONE: COMPETENZE E SCENARI 2023

## Sintesi per la stampa

In questi ultimi tre anni le Amministrazioni comunali, e in generale tutte le amministrazioni pubbliche, hanno cercato soluzioni e modi per superare gli ostacoli posti dall'emergenza pandemica, dalla crisi energetica e relative concause e dall'aggressione dell'Ucraina, pur non essendo preparate alla dimensione delle sfide gestionali, tecnologiche e culturali. In questo contesto, la formazione ha ricoperto un ruolo essenziale, nonostante le difficoltà e le necessità di riprogrammarla nei tempi, nei modi e nei contenuti.

L'esperienza ha insegnato molto: ha liberato le potenzialità - latenti nelle organizzazioni e nelle risorse - in grado di ripensare i processi in un'ottica innovativa e ha fatto emergere le competenze digitali e gestionali sulle quali investire con politiche formative. Non è stato, e non è, un processo semplice.

La velocità del cambiamento e l'accresciuta connettività impongono ai lavoratori un aggiornamento continuo delle proprie competenze e alle organizzazioni una revisione costante dei servizi erogati e dei relativi processi di produzione. I salti tecnologici offrono alle organizzazioni l'opportunità di migliorare l'efficacia e l'efficienza delle proprie performance rispetto alla missione loro assegnata. Ma è un'occasione che bisogna saper cogliere.

La Pubblica Amministrazione, in particolare, gioca un ruolo strategico nel riuscire a restituire al sistema nazionale un "premio di produttività" che dipenderà da quanto sarà in grado di rispondere alle sfide poste non solo dal contesto locale di riferimento, ma anche da quello internazionale.

La dimensione del turnover del personale, la necessità di aggiornare le modalità attraverso cui l'amministrazione svolge il proprio ruolo nella società e le sollecitazioni che arrivano dal contesto giocano a favore di un cambiamento che trova il suo perno nelle risorse umane e nei modelli organizzativi. Se le risorse umane sono il fattore strategico del cambiamento, la formazione rappresenta il luogo e il tempo dove permettere alle persone che fanno parte di un'organizzazione di cambiare insieme, in un processo continuo di crescita, revisione e manutenzione delle competenze. In linea con la recente Direttiva sulla formazione del Ministro per la pubblica amministrazione, Paolo Zangrillo che punta ad acquisire le competenze necessarie ad affrontare le sfide del momento.

Dopo anni di blocco del turnover e delle spese per la formazione del personale pubblico, che oltre a ridurre il numero hanno avuto pesanti conseguenze anche in termini di qualificazione degli addetti, si è finalmente assistito ad un cambio di rotta.

Dall'analisi dei dati del Conto Annuale della Ragioneria Generale dello Stato-IGOP, emerge che nel 2021 il personale in servizio delle amministrazioni comunali continua a diminuire e ammonta a 343.269 unità distribuite su 7.596 comuni<sup>1</sup>. Negli ultimi 15 anni il personale comunale in servizio ha subito una progressiva e sensibile riduzione. Se, infatti, nel 2007 ammontava a 479.233 unità, nel 2021 il valore diminuisce del 28,4%.

---

<sup>1</sup> Dei 7.904 comuni italiani esistenti al 31.12.2021 è stato censito il personale in servizio in 7.596 comuni, nei quali vive complessivamente il 99% della popolazione residente in Italia.

Figura 1 Il personale in servizio delle amministrazioni comunali, 2007-2021

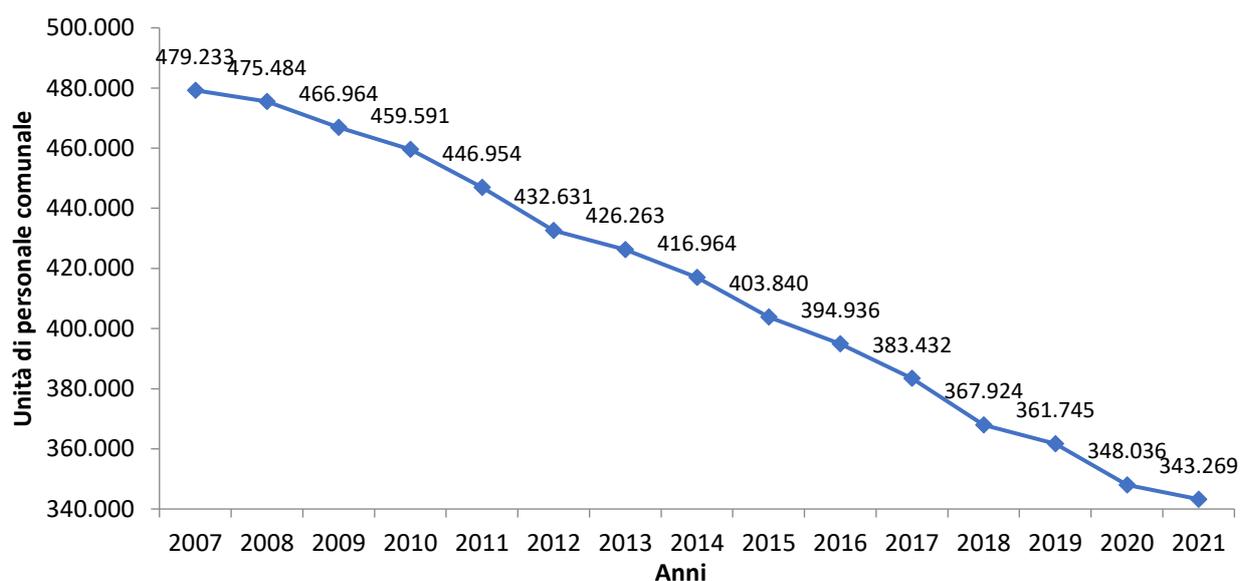


Tabella 8 L'età dei dipendenti comunali a tempo indeterminato, per genere, 2021

Classi di età	Valore assoluto			Valore percentuale	Incidenza % donne
	Uomini	Donne	Totale		
Fino a 29	2.907	3.133	6.040	1,9%	51,9%
30 - 34	4.728	6.552	11.280	3,6%	58,1%
35 - 39	6.942	10.905	17.847	5,7%	61,1%
40 - 44	11.064	17.628	28.692	9,1%	61,4%
45 - 49	17.866	28.107	45.973	14,6%	61,1%
50 - 54	24.706	36.805	61.511	19,5%	59,8%
55 - 59	32.165	44.489	76.654	24,3%	58,0%
60 e oltre	35.237	31.644	66.881	21,2%	47,3%
<b>Totale</b>	<b>135.615</b>	<b>179.263</b>	<b>314.878</b>	<b>100,0%</b>	<b>56,9%</b>

Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2023

**Tabella 1 L'età dei dipendenti comunali a tempo indeterminato, per classi di età, 2021**

Classi di età	Valore assoluto	Valore percentuale
Fino a 29	6.040	1,9%
30 - 34	11.280	3,6%
35 - 39	17.847	5,7%
40 - 44	28.692	9,1%
45 - 49	45.973	14,6%
50 - 54	61.511	19,5%
55 - 59	76.654	24,3%
60 e oltre	66.881	21,2%
<b>Totale</b>	<b>314.878</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2023

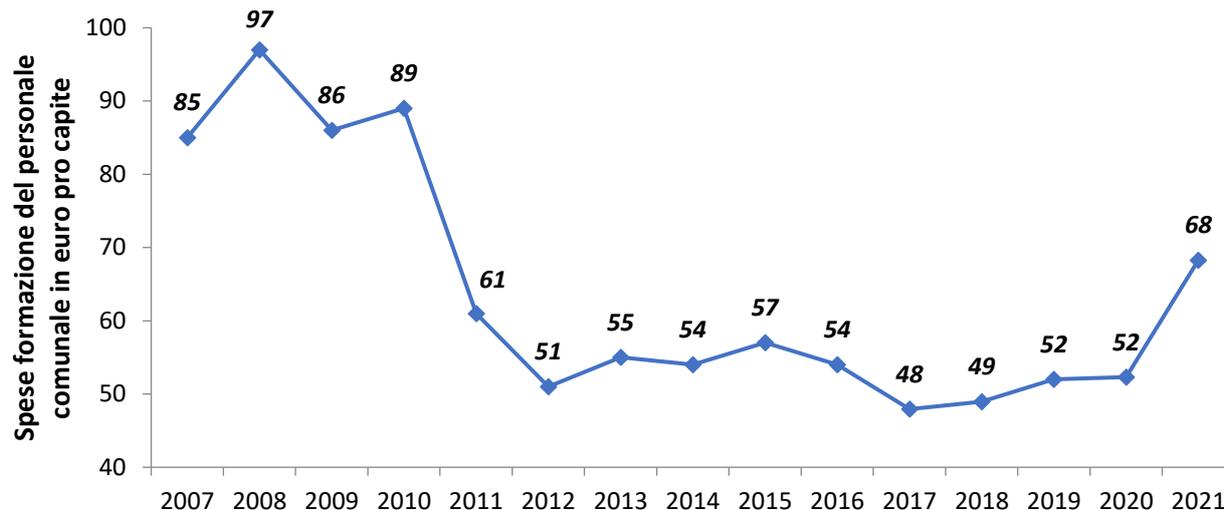
**Tabella 10 L'anzianità di servizio dei dipendenti comunali a tempo indeterminato, per genere, 2021**

Anni di servizio	Valore assoluto			Valore percentuale	Incidenza % donne
	Uomini	Donne	Totale		
Fino a 5	30.524	42.087	72.611	23,1%	58,0%
6 - 10	6.442	10.128	16.570	5,3%	61,1%
11 - 15	17.857	28.195	46.052	14,6%	61,2%
16 - 20	18.124	24.452	42.576	13,5%	57,4%
21 - 25	18.534	25.396	43.930	14,0%	57,8%
26 - 30	13.390	18.724	32.114	10,2%	58,3%
31 - 35	17.715	17.281	34.996	11,1%	49,4%
36 - 40	10.427	10.575	21.002	6,7%	50,4%
Oltre 40	2.602	2.425	5.027	1,6%	48,2%
<b>Totale</b>	<b>135.615</b>	<b>179.263</b>	<b>314.878</b>	<b>100,0%</b>	<b>56,9%</b>

Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2023

Sono previsti nuovi ingressi nelle amministrazioni comunali e nuove risorse per la formazione delle risorse umane impegnate in tali realtà. Il rilancio della formazione dei dipendenti pubblici è uno snodo cruciale per la "transizione amministrativa", elemento imprescindibile per il raggiungimento degli obiettivi di crescita economica e di benessere collettivo previsti dal PNRR. La spesa per formazione nel 2021 è tornata a crescere, 68 euro pro capite, anche se non raggiunge ancora il periodo precedente al blocco del turn over.

**Figura 8 Le spese di formazione per il personale comunale in euro pro capite, 2007-2021**



Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, anni vari

Passata l'emergenza, durante la quale si è assistito al proliferare, più o meno appropriato, di piattaforme per l'erogazione di contenuti formativi on line, il mondo della formazione, in particolare di quella indirizzata alla Pubblica Amministrazione, sta vivendo un periodo di importante trasformazione.

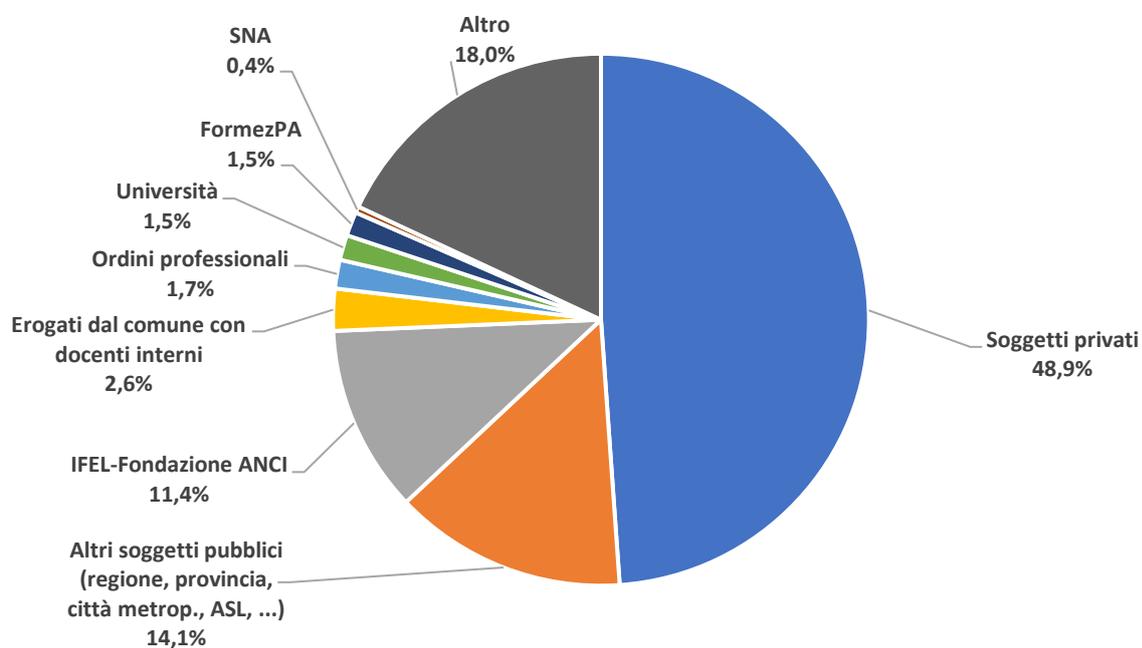
Al di là degli aspetti meramente metodologici - e dell'utilizzo più o meno adeguato degli strumenti - il risultato ottenuto nel breve periodo è stato una fiducia crescente dei discenti, che hanno compreso, in prima battuta, come fosse possibile fruire di interventi formativi di durata contenuta (solitamente non eccedente i 90 minuti), accedere immediatamente ai materiali didattici al termine della "lezione", e interagire in chat e porre domande al docente o agli altri partecipanti senza i filtri inibitori tipici dell'interazione in presenza. Il principale elemento di novità è la grande difficoltà a pensare percorsi didattici che prevedano tout court un ritorno in aula, con modalità di fruizione tradizionali come lezioni frontali, la cui durata ecceda le due ore. L'esperienza dei primi mesi dell'anno evidenzia un fabbisogno di formazione specialistica che continua a privilegiare la forma a distanza, finalizzata verso una conoscenza che possa essere immediatamente impiegata nell'attività quotidiana, di tipo prestazionale e meno enciclopedica e, soprattutto, che possa essere fruita secondo la propria disponibilità di tempo.

Il ripensamento della formazione - in un mix di on line e on site - dei dipendenti pubblici è uno snodo cruciale per la "transizione amministrativa". Gli "spazi della formazione" devono essere ridisegnati in un'ottica sempre più ibrida, mixando canali, modalità e tempistiche, per rendere l'esperienza utente il più possibile "su misura", in linea con le esigenze individuali, ma integrandola con occasioni di approfondimento e confronto in spazi, fisici e virtuali, di networking e spazi di incontro (fisico e virtuale).

## La scuola IFEL

La percentuale dei dipendenti comunali che ha partecipato alle attività formative organizzate da IFEL nel corso del 2021 (11,4%) è raddoppiata rispetto ai due anni precedenti (5,1%): le Amministrazioni comunali, e in generale le Amministrazioni pubbliche, erano impreparate alla dimensione delle sfide gestionali, tecnologiche e culturali che la pandemia ha posto. Da marzo sono state sospese tutte le attività formative in presenza. In questo contesto, la formazione - on line - IFEL ha ricoperto un ruolo essenziale, avendo già una propria infrastruttura tecnologica, che è stata ulteriormente rafforzata, prevedendo non soltanto iniziative formative sui temi ordinariamente affrontati, ma anche iniziative focalizzate su tematiche strettamente legate alla situazione emergenziale.

**Figura 9 I principali soggetti erogatori dei corsi di formazione ai quali hanno partecipato dipendenti comunali nel 2021**



Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2023