

# Il PIAO delle Province e le politiche del personale

## Riflessioni sul reclutamento

*A cura di Anna Lisa Garuti  
Segretario Generale  
Provincia di Reggio Emilia*

Roma, martedì 25 febbraio 2025

# LE EVIDENZE

# L'andamento dell'occupazione nel comparto pubblico

Dall'ultimo conto annuale del pubblico impiego emerge che:

- a fine 2022 il personale impiegato dalle **pubbliche amministrazioni** è tornato alla consistenza di 10 anni prima (al netto dell'apporto degli enti entrati di recente nella rilevazione)
- le politiche di limitazione delle assunzioni hanno comportato una riduzione degli occupati fino al 2018, seguita poi da un consistente recupero che si arresta nuovamente durante la pandemia per aumentare ancora nel 2022
- rispetto al 2021 la forza lavoro impiegata nelle amministrazioni pubbliche nel 2022 è aumentata di 30.445 unità, realizzando il maggior incremento del decennio (+0,9%)

<COMMENTO AI PRINCIPALI DATI DEL CONTO ANNUALE DEL PERIODO 2013-2022>  
<Dipartimento Ragioneria Generale dello stato>



# L'andamento dell'occupazione nel comparto pubblico

Dall'ultimo conto annuale del pubblico impiego emerge che :

- il comparto delle **Funzioni locali** ha sperimentato una forte riduzione dell'occupazione
- la perdita cumulata sul decennio è stata di 85.854 addetti
- una parte della consistente contrazione registrata nel comparto delle Funzioni locali è da correlare al processo di ricollocazione del personale delle Province. Solo nel 2021 gli enti di questa tipologia hanno ripreso un regolare ritmo di assunzioni manifestando una lieve crescita
- per le Regioni e i Comuni le nuove disposizioni che hanno sostituito le facoltà assunzionali basate sul turn over con il nuovo principio fondato sulla sostenibilità finanziaria a regime della spesa di personale, non hanno potuto esplicare a pieno i loro positivi effetti a causa dell'intervenuta emergenza epidemiologica da Covid-19. Dal 2020 si assiste a una timida inversione di tendenza che consente agli enti locali di iniziare nuovamente ad incrementare il proprio personale seppure non in misura pari alle potenzialità offerte dalla nuova disciplina assunzionale e ciò presumibilmente a causa della carenza di risorse finanziarie strutturali

# L'andamento dell'occupazione nel comparto pubblico

Dall'ultimo conto annuale del pubblico impiego emerge che:

- le disposizioni sulla sostenibilità finanziaria dispiegheranno pienamente i loro effetti a partire dal 2025 in quanto, in fase di prima applicazione, fino al 31 dicembre 2024, l'incremento della spesa per il personale è attuato gradualmente
- la percentuale massima di **sostituzione del personale cessato** è stata rilevata nell'anno 2022. In particolare, dall'anno 2020, iniziano a trovare attuazione le disposizioni di cui all'articolo 33 del DL 34/2019, il tasso di sostituzione è passato dal 72% al 99% nel 2022

# La distribuzione dei dipendenti per età

La forma della distribuzione, relativa al totale personale dipendente dalle PA, del 2022, è simile ad una piramide rovesciata nella quale:

-  la classe modale è quella **55-59 anni**
  -  la classe **60-64** nel 2022 ha una frequenza maggiore rispetto alle distribuzioni precedenti
  -  la classe **65-67** è diventata di numerosità non trascurabile: quasi doppia rispetto a quella **20-24** e non lontana da quella **25-29**.

<COMMENTO AI PRINCIPALI DATI DEL CONTO ANNUALE DEL PERIODO 2013-2022>  
<Dipartimento Ragioneria Generale dello stato>



# La distribuzione dei dipendenti per età

Il trend in corso lascia ipotizzare che nei prossimi anni la classe modale diventi quella **60-64**. Poiché questa classe è quella dove si concentra una quota considerevole del personale che, maturando i requisiti, accede alla pensione attraverso i diversi canali previsti dalla normativa, **la forma della distribuzione tenderà ad un riequilibrio**. Ipotizzando l'attuale livello occupazionale in **pochi anni circa un terzo del personale pubblico dovrà essere sostituito**

L'entità del turn over è un elemento fortemente problematico ma anche un'**opportunità** per le PA e per i giovani, rispetto ai quali sono necessari interventi per rendere la Pubblica Amministrazione più attraente

# La distribuzione dei dipendenti per età

I dati della **Provincia di Reggio Emilia** al 31 dicembre 2024

## Per Area



Area Funzionari ed Eq - n. 77 - età media 50,0



Area Istruttori - n. 59 - età media 51,6



Area Operatori esperti - n. 27 - età media 52,8



Dirigenti - n. 6 - età media 59,4



Totale - n. 169 - età media 51,3

# Il fabbisogno della pubblica amministrazione 2024-2028

Scenario previsivo - previsioni occupazionali come somma algebrica delle due componenti di expansion e replacement demand



Nel periodo compreso tra il 2024 e il 2028 è previsto un aumento del numero di dipendenti pubblici di oltre **60mila unità**



Durante il quinquennio 2024-2028 il settore pubblico dovrà inoltre procedere alla sostituzione di circa **682mila dipendenti pubblici**, pari a una media di oltre 135mila all'anno. Questa necessità, unita all'expansion occupazionale prevista, genererà un fabbisogno complessivo di circa 742mila unità, di cui quasi il 92% sarà necessario per turnover

# La dinamica dell'accesso al lavoro pubblico

Nel 2021 il numero dei candidati per ogni posto a concorso:

- si è ridotto ad **un quinto** di quello del biennio precedente (40 candidati contro 200)
- in media due vincitori su dieci rinunciano al posto con punte del 50% per i posti a tempo determinato
- a causa dell'affollamento dei concorsi nell'ultimo biennio il **42% dei candidati** ha partecipato a più concorsi e il **26%** è risultato idoneo in almeno due graduatorie.



# La dinamica dell'accesso al lavoro pubblico

I dati della **Provincia di Reggio Emilia** - fabbisogno 2024 T.I.

 procedure realizzate/previste: **66,67 %**

 assunzioni realizzate/previste: **72,41 %**

Area	Profili professionali	posti previsti	candidati ammessi	candidati presentati
operatori esperti	Operaio stradale spec.	3	18	12
operatori esperti	Addetto ai servizi ausiliari	1	25	12
istruttori	Istruttore tecnico	4	25	14
istruttori	Istruttore amministrativo	3	14	11
funzionari e elev.qual.	Funzionario tecnico	9	26	8
funzionari e elev.qual.	Funzionario amministrativo-contabile	2	20	14

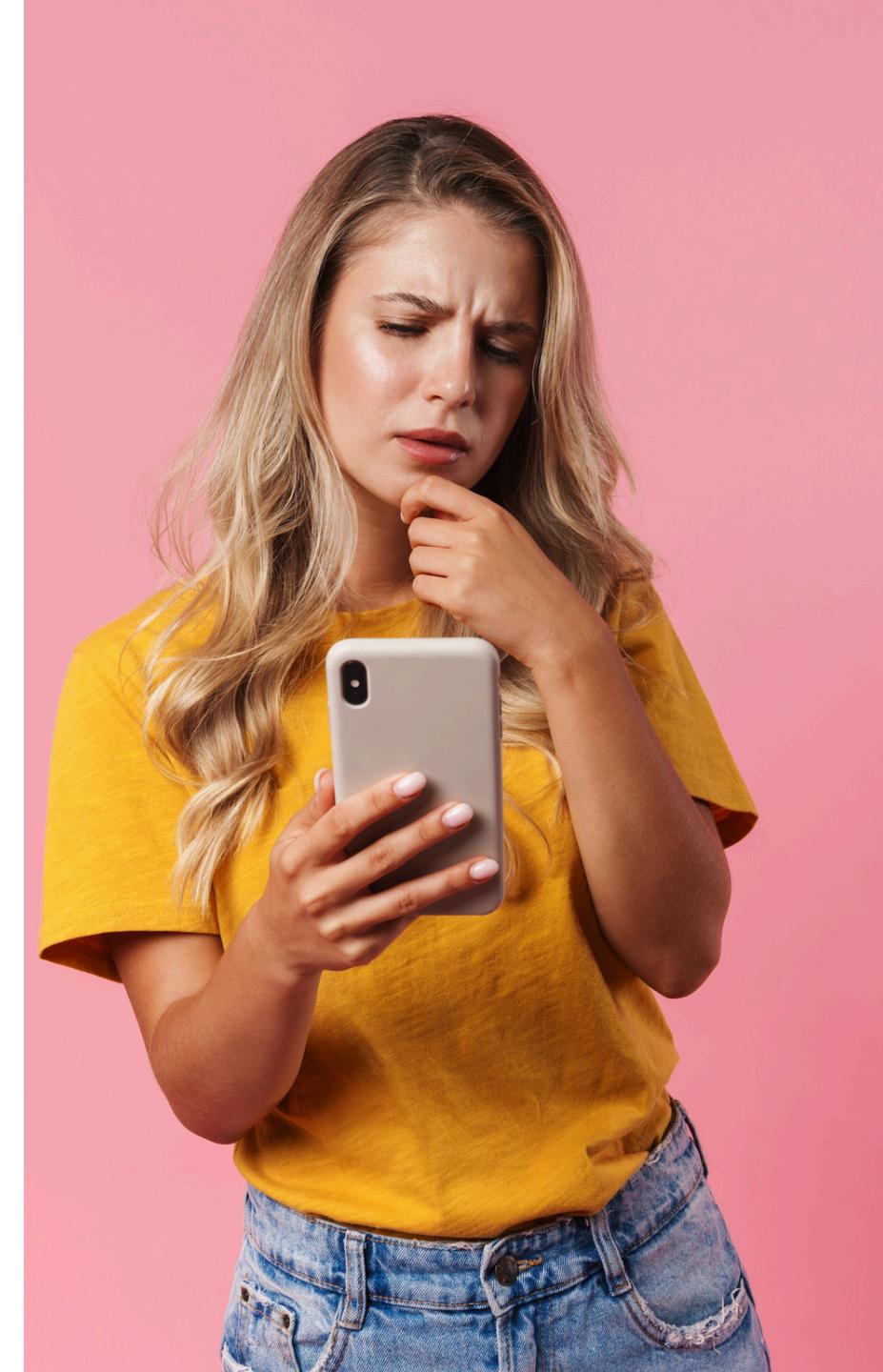
# CONSIDERAZIONI

# Le aspettative di lavoro dei giovani (non occupati nella PA)

Il Rapporto del Formez 2024 sul lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni, grazie ad un'analisi e interpretazione della PA dal lato dei giovani (che non lavorano nella PA) e dei dirigenti pubblici, evidenzia come essa disponga di tutti i requisiti basilari per partecipare da protagonista nel mercato del lavoro alla competizione per attrarre e trattenere giovani



**E' IMPORTANTE INDAGARE LE NUOVE GENERAZIONI SENZA PRECONCETTI E CON MENTALITA' APERTA A COGLIERE SEGNALI DI NOVITÀ**





Il Mismatch:  
un fenomeno poco  
indagato in relazione al  
fabbisogno occupazionale,  
anche prospettico, delle PA



Scarsa attrattività dei  
concorsi pubblici



Dinamica salariale e  
rinunce per non  
sostenibilità economica  
dei trasferimenti

# Il mismatch

disallineamento tra **domanda** di lavoro delle imprese e delle istituzioni pubbliche e **offerta** dei lavoratori.



## orizzontale

difficoltà di reclutare personale con specifiche **competenze**



## verticale

il livello di istruzione richiesto dalle imprese e dalle PA non è adeguato alla **posizione ricoperta nel mondo del lavoro**



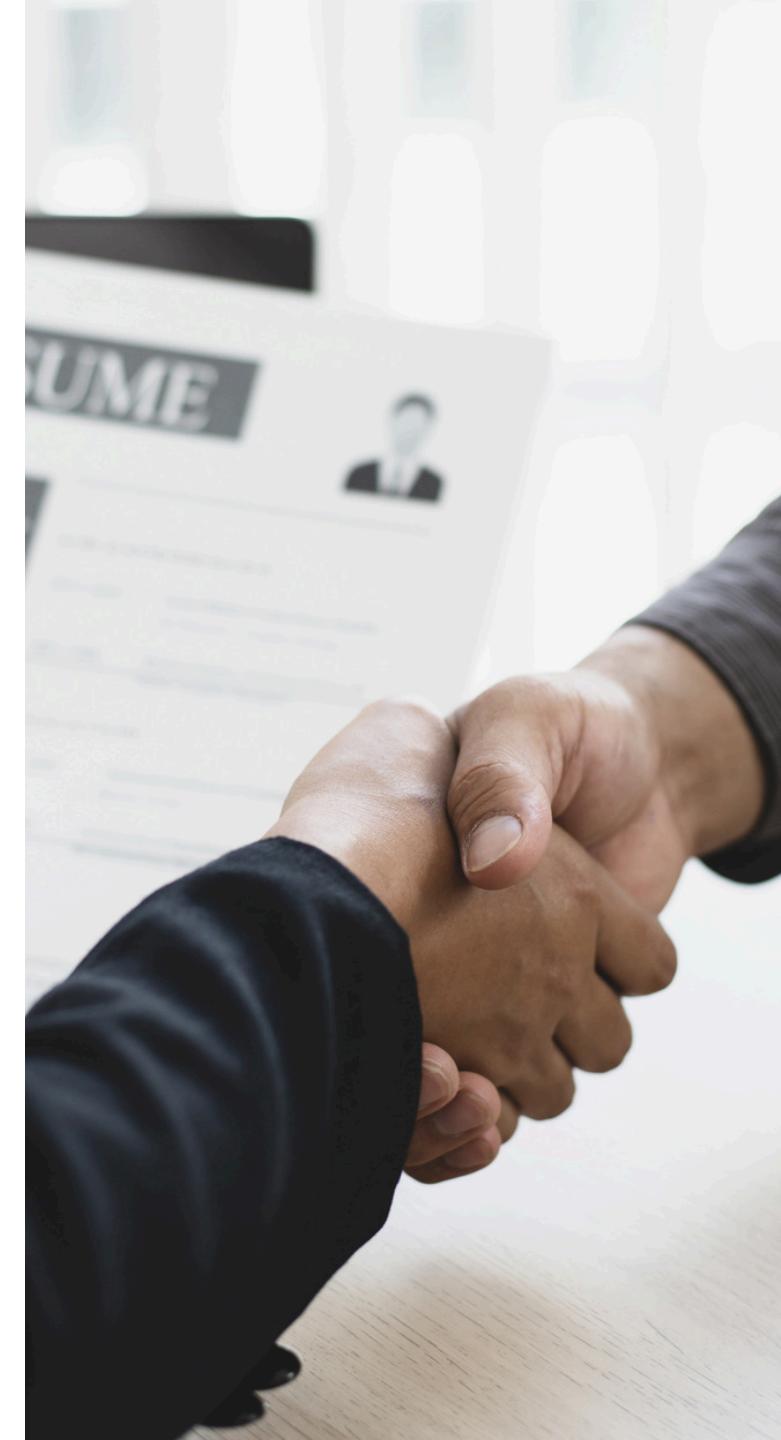
## skill mismatch



## over- qualification



## under- qualification



# Il mismatch

Anche i datori di lavoro privato manifestano elevate difficoltà di reperimento delle professioni specializzate ma possono in maniera più flessibile ricorrere ad incentivi organizzativi e salariali per attrarre determinate figure professionali

I fenomeni di mismatch all'interno del mercato del lavoro si acuiscono nei periodi espansivi

Incidono negativamente:

- Ciclo demografico
- Carenze storiche nel collegamento tra sistema formativo e mercato
- Trend che intervengono sul mercato del lavoro con rapidità ed effetti strutturali es. transizione digitale

# Il mismatch

L'evoluzione del mondo del lavoro è una dinamica costante



plasma con estrema rapidità il panorama delle competenze necessarie  
ma non con altrettanta rapidità quelle concretamente richieste dalle PA



opportunità di raccogliere in un ambito territoriale congruo le esigenze  
effettive, con una proiezione prospettica utile, in tempi coerenti con  
l'importanza della fase storica

# Il mismatch

Occorrono iniziative concrete in grado di sviluppare situazioni strutturali:

Raccordo fra il mondo del lavoro pubblico e il **mondo universitario**

Come trasferiamo le nostre esigenze in termini di competenze alle università?



Occorrono accordi di collaborazione e l'attuazione di partnership strategiche con il mondo della formazione universitaria e post universitaria

Potenziare l'ecosistema dell'**orientamento**



Investire sull'attitudine delle **province** a fare sistema



Intervenire sul **gap di competenze** del personale già dipendente attraverso la formazione



Proteggere il “**know how**” - conoscenze ed esperienze



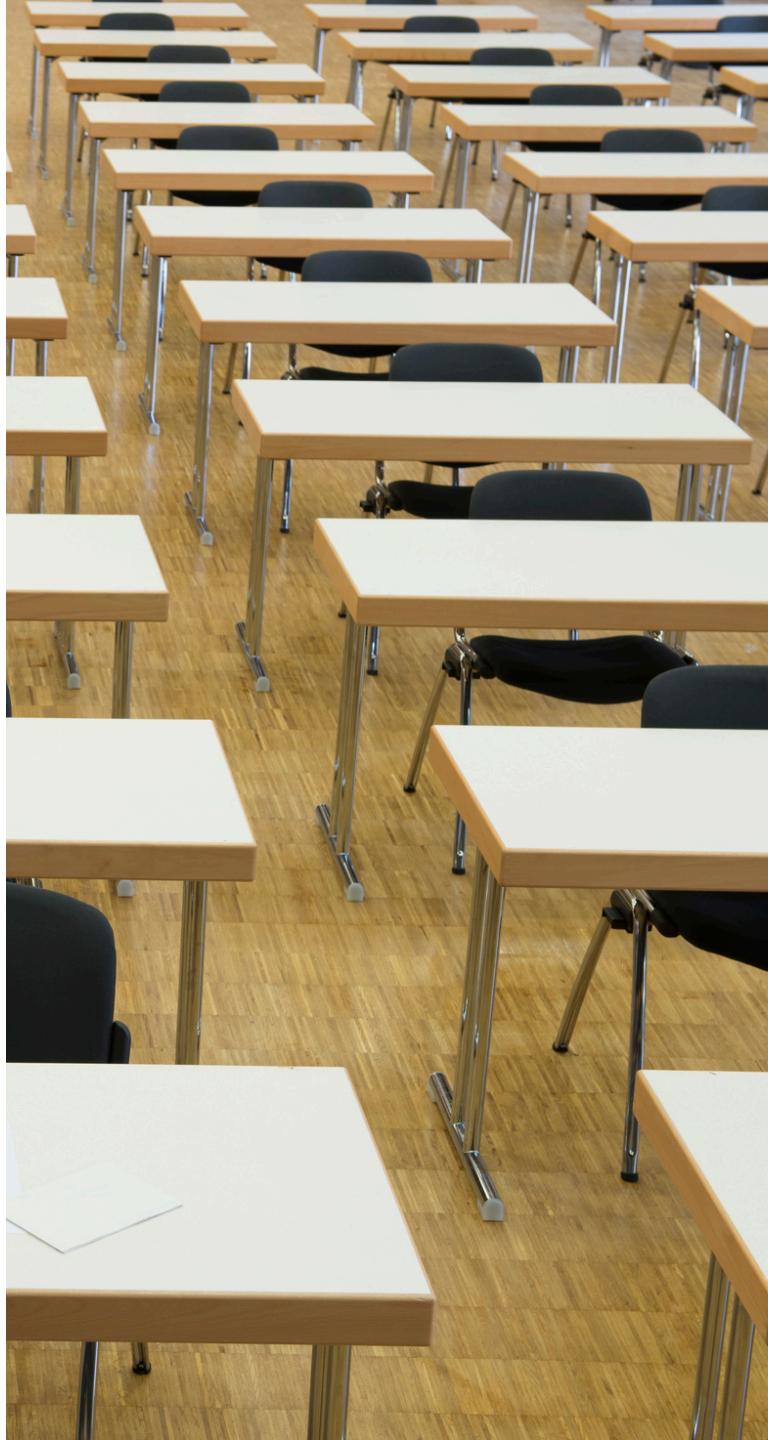
# Attrattivita' dei concorsi

## Le ragioni di chi partecipa

Apprezza la PA come possibile datore di lavoro il 44,1% per la sicurezza del posto di lavoro, il 34,7% per le tutele sociali come maternità, ferie, congedi, malattia che garantisce, il 29% perché consentirebbe una buona conciliazione tra lavoro e vita, il 25,8% per le condizioni economiche in confronto al privato, il 14,6% perché consente di svolgere un lavoro utile alla collettività

## Le ragioni di chi non partecipa

Procedure di selezione troppo lunghe e complicate: 21,6% con punta del 26,7% fra i 26-35enni



# Attrattivita' dei concorsi

Intervenire sulla **comunicazione** attraverso modalità di diffusione delle opportunità lavorative adeguate rispetto al momento storico



Importante che impariamo a capire non solo su quali canali comunicativi operare ma anche come comunicare

Adeguare l'aspetto **formale** e i **contenuti** dei bandi



Alleggerire le formule burocratiche e mettere in evidenza anche i benefits

# Attrattivita' dei concorsi

- **Semplificare** le prove e integrare la valutazione di attitudini e competenze trasversali



fondamentale adeguare le indicazioni di materia alla formazione pregressa ragionevolmente attesa così che il concorso non venga avvertito come una barriera insuperabile

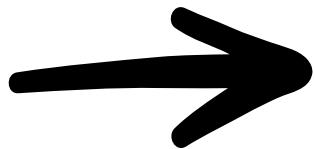
- Sulle competenze a maggiore **qualificazione** elevare la qualità delle prove ma circoscrivere il perimetro delle materie



bandi specialistici per le elevate competenze

# Attrattivita' dei concorsi

Concorso



Processo di reclutamento

Singola operazione

Pubblicazione legale

Approccio anche estetico di carattere burocratico

Costruito su requisiti e regole - non sono evidenti elementi presenti nell'organizzazione che possono aumentare la soddisfazione dei candidati (welfare)

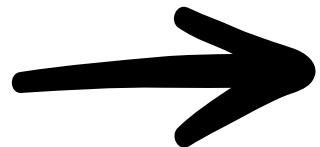
Serie coordinata di azioni nel quadro di una strategia

Promozione dell'immagine e della reputazione del datore di lavoro utilizzando i canali adeguati rispetto alla finalità dell'iniziativa

**Raccontare valori, missione, codice culturale, contesto lavorativo, prospettive di crescita**

# Attrattivita' dei concorsi

Concorso



Processo di reclutamento

Formare gli uffici  
che si occupano  
di reclutamento

Integrare le profex  
con nuovi profili  
es ECD, SMM ecc

Potenziale ruolo strategico delle province  
rispetto ai comuni del territorio nel definire uno  
standard operativo comune

# La dinamica salariale

Nella media del 2024, in concomitanza con una crescita molto debole dei prezzi, le retribuzioni contrattuali, dopo due anni di marcato arretramento in termini reali, fanno registrare un primo sensibile miglioramento. A livello settoriale la **crescita è robusta** nel settore **privato**, in particolar modo nel comparto industriale. Nel settore della **pubblica amministrazione**, a causa della mancanza di rinnovi contrattuali, la dinamica risulta pressocché **stazionaria**



# La dinamica salariale

Quanto conta l'aspetto retributivo per le giovani generazioni

I numeri in pillole - I tratti del **lavoro ambito**

Requisiti essenziali per i giovani sono un reddito adeguato per i propri progetti di vita (47,4%), una buona conciliazione tra impegni di lavoro e vita personale (46,7%), un ambiente lavorativo gradevole e con buone relazioni (32,3%) e la regolarità e la stabilità (26,3%)

La questione delle retribuzioni più alte viene posta in particolare da chi vive nelle aree in cui il costo della vita è più elevato e ci sono maggiori opportunità di lavoro: nel Nord (38% nel Nord Ovest, 35,6% nel Nord Est) e nelle grandi aree metropolitane, dove il 43,2% dei giovani invoca stipendi più alti.

# La dinamica salariale

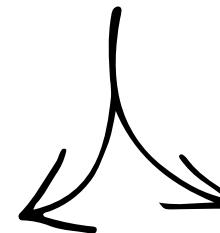
Tema retributivo

In ingresso



## Competizione con il privato e fra pubbliche amministrazioni

- Non sono resi sufficientemente evidenti ulteriori vantaggi
- Semplificazione procedure di accesso - costo per l'aspirante
- Alto costo della vita in alcune aree del paese che indice rinunce- interventi correlati



Durante la vita lavorativa



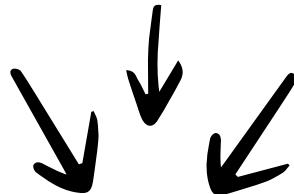
## Trattenimento dei talenti

- Compensi
- Sviluppo professionale
- Flessibilità/welfare

# Considerazioni finali

Riconoscere che abbiamo esigenze informative sia a livello aggregato che in ambito di area vasta

Il fabbisogno occupazionale e professionale (espansione + sostituzione) deve essere indagato e definito in un quadro sistematico locale e con un orizzonte temporale adeguato



**Ruolo strategico delle province**

# ALCUNE PROSPETTIVE CONCRETE



**Misure per favorire il reclutamento  
dei giovani nella PA**

Art. 3-ter D.L. 44/2023

Decreto Interministeriale 21 dicembre 2023



**Selezioni uniche per la formazione  
di elenchi di idonei all'assunzione  
negli EELL**

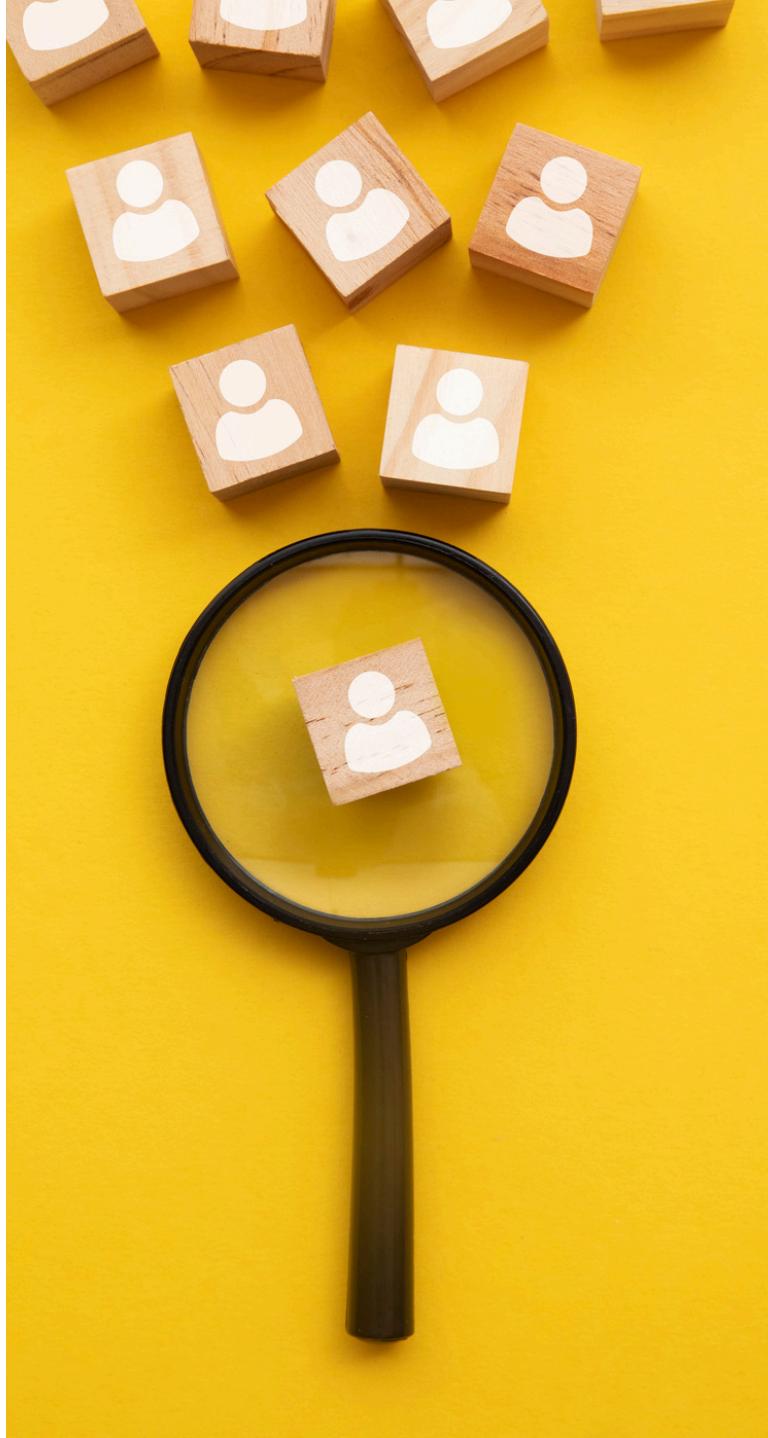
Art. 3-bis D.L. 80/2021

# Il reclutamento dei giovani nella PA

L'art. 3-ter del DL 44/2023 prevede  
l'assunzione di GIOVANI nella PA attraverso  
due tipologie contrattuali

**Apprendistato**

**Formazione e lavoro**



# Il reclutamento dei giovani nella PA

## Apprendistato

Giovani laureati individuati su base territoriale mediante avviso pubblicato su INPA

## Contratto di formazione e lavoro

Studenti di età inferiore a 24 anni, che abbiano concluso gli esami previsti dal piano di studi (laureandi), individuati con procedura selettiva su base territoriale

Il personale assunto è inquadrato nell'area dei **funzionari**

# Il reclutamento dei giovani nella PA

La norma prende in considerazione:

- 2 tipologie contrattuali con bacini differenti
- 2 procedure di accesso (disciplinate dal D.Int. 21 dicembre 2023)

Apprendistato



Avviso su INPA

CFL



Convezioni con Università + bando

Le convenzioni con le  
Università sono obbligatorie  
per i CFL

Ha senso escludere una  
relazione strutturata e  
convenzionalmente definita  
con le Università per i contratti  
di apprendistato



# Il reclutamento dei giovani nella PA

Le assunzioni di giovani ai sensi dell'art-3-bis  
del d.l. 44/2024

**devono**

essere previste nella programmazione triennale del fabbisogno di personale

Alla scadenza dei contratti AP/CFL, in presenza dei  
requisiti per l'accesso al pubblico impiego e della  
valutazione positiva del servizio prestato, il rapporto di  
lavoro si **trasforma in rapporto a tempo  
indeterminato** nei limiti delle facoltà assunzionali già  
utilizzate

# Il reclutamento dei giovani nella PA

Tali assunzioni sono consentite:

per le **province** e città metropolitane, comuni, unioni di comuni nel limite del **20%** delle facoltà assunzionali esercitabili, e comunque per almeno una unità

in deroga a significativi vincoli

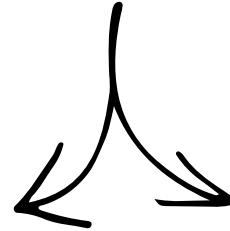
- Art. 9 c.28 D.L. n. 78/2010 - limite di spesa TD
- Art. 36 c.2 D.Lgs. 165/2001 – Pox TD per esigenze di carattere permanente
- Art.34 c.6 e 34-bis del D.Lgs. n. 165/2001 - No proc mobilità
- Capo V D.Lgs. 15 giugno 2015, n. 81 in materia di apprendistato
- Si applicano a queste assunzioni le disposizioni in materia di adeguamento dei limiti dei trattamenti economici accessori del personale

# Il reclutamento dei giovani nella PA

Profili che possono avere impatto positivo sul mismatch



Creazione di rapporti strutturali con le università



Raccordo strategico fra  
mondo del lavoro e  
formazione terziaria

Necessario fare massa  
critica dal lato della  
domanda di lavoro

Ruolo fondamentale delle **Province** a livello di area vasta



# Il reclutamento dei giovani nella PA

Contenuti obbligatori delle convenzioni NON ONEROSE

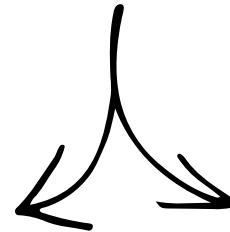
- ✓ gli ambiti delle competenze e professionalità che le modalità di reclutamento si propone di accrescere;
- ✓ il contesto produttivo ed organizzativo all'interno del quale si intendono collocare i soggetti selezionati all'esito della procedura concorsuale;
- ✓ la presenza, in seno alle commissioni esaminatrici, di almeno un docente dell'università stipulante, esperto nelle materie oggetto di concorso;
- ✓ attivazione di progetti di formazione universitaria e corsi professionalizzanti, per agevolare l'accesso nella PA, sulla base dei fabbisogni delle amministrazioni pubbliche convenzionate;
- ✓ formazione “on the job” a favore del personale reclutato
- ✓ programmazione di seminari a cui partecipano rappresentanti delle amministrazioni convenzionate per la presentazione, agli studenti, delle possibilità occupazionali offerte dalle amministrazioni del territorio.

# Il reclutamento dei giovani nella PA

Profili che possono avere impatto positivo sul mismatch



Territorialità del reclutamento



**CFL**

convenzioni stipulate prioritariamente con le università aventi sede nel territorio comunale, provinciale e regionale

**APS**

l'ambito territoriale viene definito all'Amministrazione che bandisce facendo riferimento alla platea dei candidati in relazione alla specificità delle competenze ricercate (comune, provincia, regione)

# Il reclutamento dei giovani nella PA

Profili che possono avere impatto positivo sul mismatch



Territorialità del reclutamento

**CFL**

E' possibile convenzionarsi anche con le università aventi sede nei territori regionali confinanti o limitrofi per le discipline non presenti nell'ambito territoriale di appartenenza.

Per le università telematiche si fa riferimento al luogo hanno la sede legale.

**APS**

residenti e domiciliati nell'ambito territoriale



# Il reclutamento dei giovani nella PA

Profili che possono avere impatto positivo sul mismatch



Raggiungere i giovani direttamente nel loro ambiente



Possibilità di raccontare il contesto  
lavorativo e rappresentare le possibilità  
occupazionali del territorio

# Il reclutamento dei giovani nella PA

Abbiamo poco tempo

Le amministrazioni possono assumere con contratti di  
**apprendistato** fino al 31 dicembre 2026



Le amministrazioni possono stipulare **convenzioni** con  
Università per CFL fino al 31 dicembre 2026



# La formazione degli elenchi degli idonei

Art. 3-bis DL 80/2021

Gli enti locali possono organizzare e gestire in **forma aggregata**, anche in **assenza di un fabbisogno di personale**, selezioni uniche per la formazione di elenchi di idonei all'assunzione nei ruoli dell'amministrazione, sia a tempo indeterminato sia a tempo determinato, per vari profili professionali e categorie, compresa la dirigenza

Gli enti locali aderenti **attingono** agli elenchi di idonei di cui al comma 1 per la copertura delle **posizioni programmate** nei rispettivi piani dei fabbisogni di personale, in assenza di proprie graduatorie in corso di validità. Gli **enti locali interessati** procedono alle assunzioni, **previo interpello tra i soggetti inseriti negli elenchi**, ognqualvolta si verifichi la necessità di procedere all'assunzione di personale in base ai documenti programmati definiti dal singolo ente

# La formazione degli elenchi degli idonei

Art. 3-bis DL 80/2021

Elementi di forza di questo percorso di reclutamento rispetto allo scenario delineato

- Favorisce una analisi aggregata della domanda di lavoro degli enti locali dell'area territoriale di riferimento - **strategia locale per il reclutamento**
- Crea una **rete operativa fra gli enti** del territorio anche sul versante procedurale - adempimenti selezioni uniche gestiti congiuntamente attraverso il coordinamento degli uffici degli enti
- Preserva l'**autonomia** determinazione di scelta del **singolo datore di lavoro** attraverso l'istituto dell'interpello
- Contribuisce a ridurre i rischi di **competizione** fra gli EELL del territorio rispetto alle graduatorie uniche concorsuali

**Grazie per  
l'attenzione**