

CAPITALE UMANO

Il ruolo del personale della PA per l'attuazione
del PNRR: dove siamo e che cosa serve?

27 giugno 2023

Giovanni Valotti

Marta Barbieri, Giorgio Giacomelli, Lavinia Lenzi, Lorenza Micacchi, Raffaella Saporito, Francesco Vidè

QUAL È LA SITUAZIONE OGGI?

- Fotografia del personale del settore pubblico e delle sue caratteristiche in termini di quantificazione e qualificazione

03

QUALE SARÀ LA SITUAZIONE DOMANI?

- Fabbisogni attesi di personale nella PA in termini quantitativi e qualitativi

16

CHE COSA SI STA FACENDO?

- Stato delle riforme sul pubblico impiego
- Andamento dei reclutamenti

26

COMMENTI CONCLUSIVI E AGENDA DI RICERCA 2023

- Alcune riflessioni preliminari in tema di Employer Branding e di attrattività della PA (con un focus sul livello amministrativo locale)
- Raccolta di dati primari ed evidenze ulteriori sul tema del mismatch tra competenze che dovremmo avere e competenze che cerchiamo sul mercato

44

Indice



QUAL È LA SITUAZIONE OGGI?

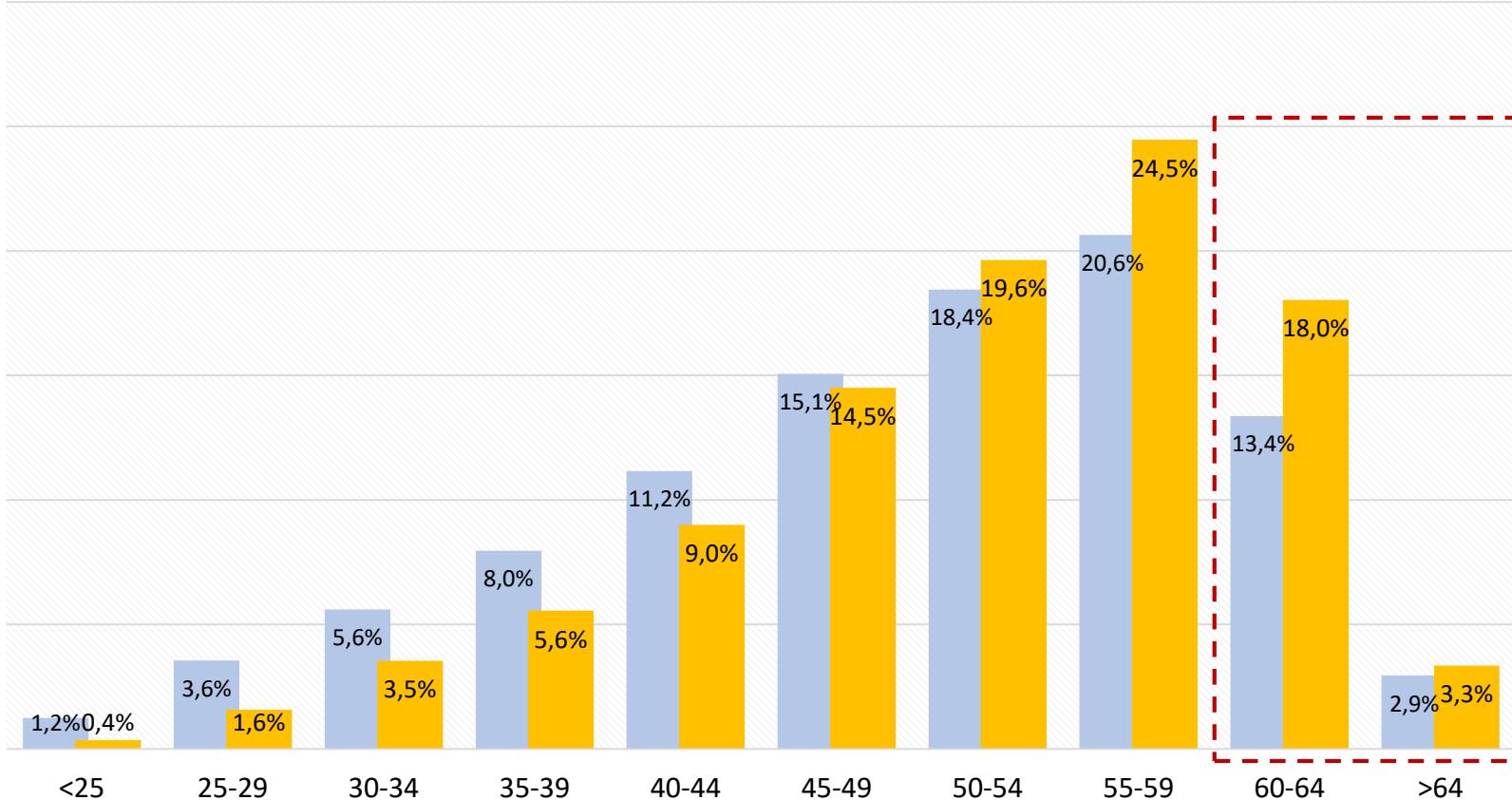
- Fotografia del personale del settore pubblico e delle sue caratteristiche in termini di quantificazione e qualificazione

Focus: personale del comparto degli Enti locali (Comuni, Unioni di Comuni, Comunità montane, Province, Città metropolitane)

Fonte: elaborazioni su dati del Conto Annuale del personale (Ragioneria Generale dello Stato)

1. QUAL È LA SITUAZIONE OGGI?

La curva demografica del personale pubblico



■ Totale settore pubblico
■ Enti locali



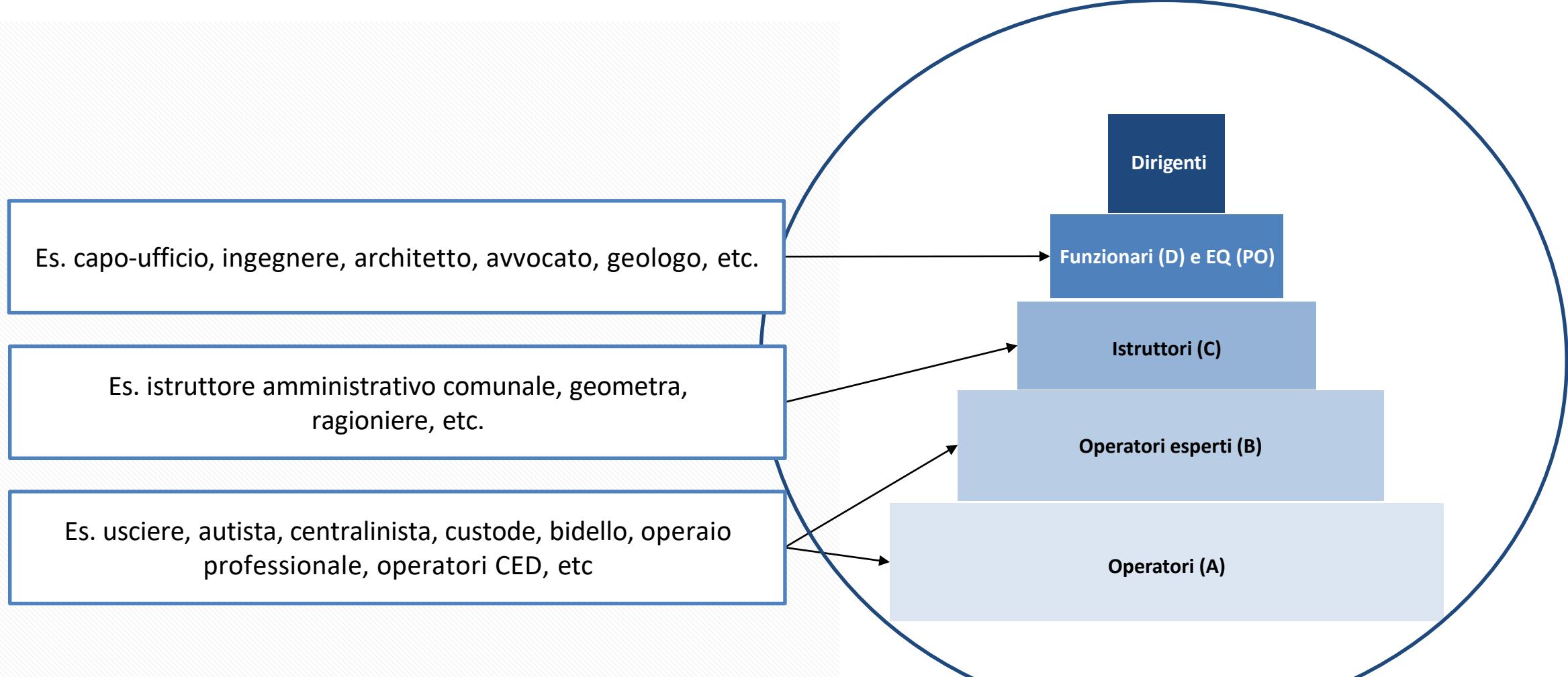
Circa il **16,5%** del personale nel settore pubblico **nei prossimi 5 anni** sarà in età pensionabile

Questa quota **superà il 20%** (uno su cinque) per il personale degli **Enti Locali**

Fonte: elaborazione SDA Bocconi su dati del Conto Annuale del personale (RGS), 2021

1. QUAL È LA SITUAZIONE OGGI?

La classificazione del personale nel settore pubblico



Corrispondenza tra classificazione del nuovo contratto (2022) e categorie di impiego pubblico precedenti

1. QUAL È LA SITUAZIONE OGGI?

La curva demografica del personale degli Enti Locali (EE.LL.)

Categoria	<30	30-40	40-50	50-60	>60	Totale
CATEGORIA A	0.3%	1.1%	10.7%	52.9%	35.0%	17.227
CATEGORIA B	1.1%	4.7%	16.9%	50.3%	26.9%	83.491
CATEGORIA C	2.6%	11.6%	28.2%	40.5%	17.1%	169.123
CATEGORIA D	1.7%	10.3%	23.6%	43.1%	21.3%	76.963

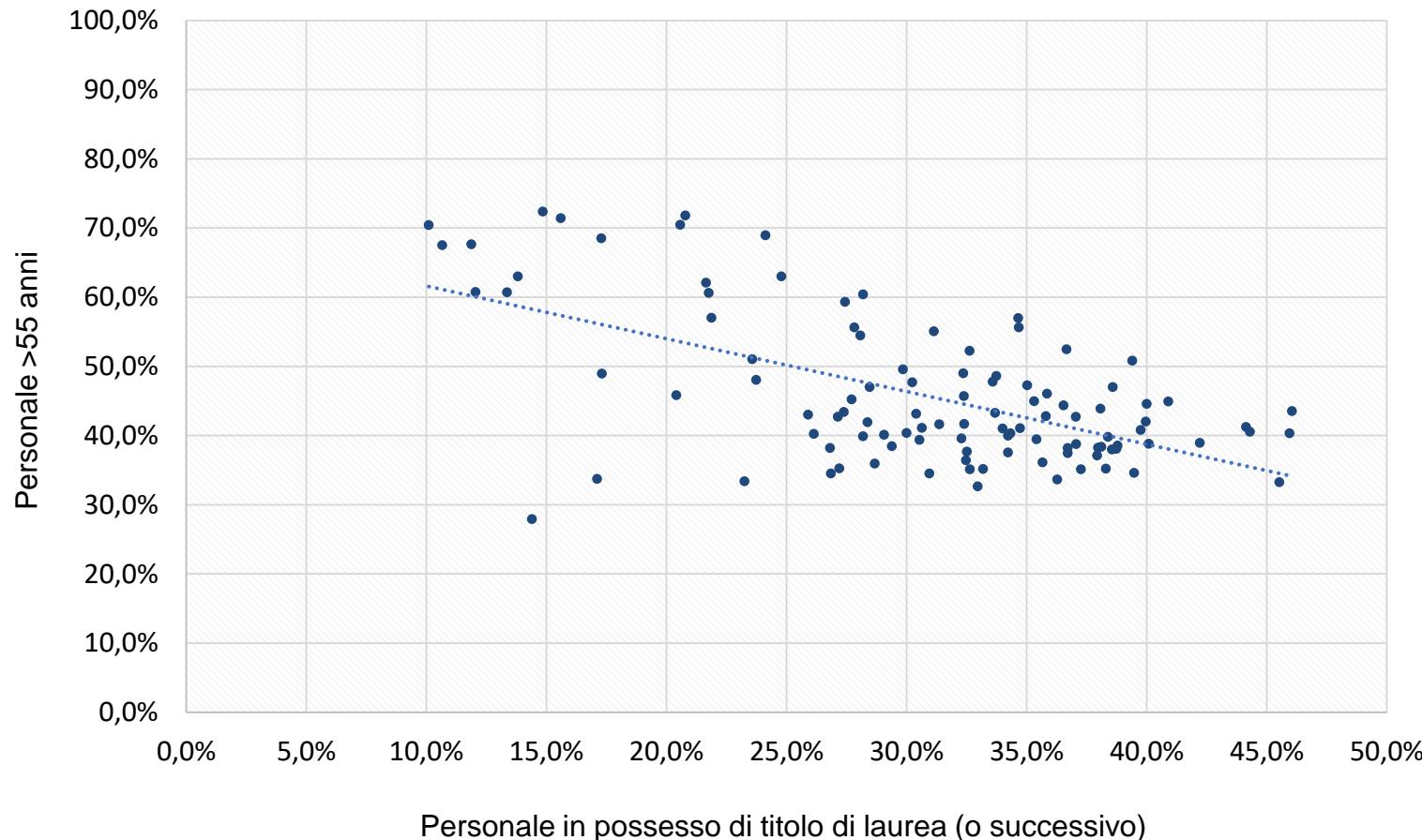


- La quota di personale giovane è maggiore nelle categorie di livello superiore
- Ma il 21% del personale di categoria D ha un'età superiore a 60 anni
- Tema di trasferimento di competenze per i profili più qualificati
- Specularmente, la quota di personale prossimo al termine della carriera è maggiore nelle categorie di livello inferiore (A e B)
- Tema di programmazione del turnover

Fonte: elaborazione SDA Bocconi su dati del Conto Annuale del personale (RGS), 2021

1. QUAL È LA SITUAZIONE OGGI?

Rapporto tra età e qualificazione del personale



Relazione tra % di personale laureato e
% di personale over-55 negli EE.LL.:
-0,60 ($p < 0,001$)

Personale immesso in servizio in anni
recenti tendenzialmente possiede titoli di
studio più qualificati

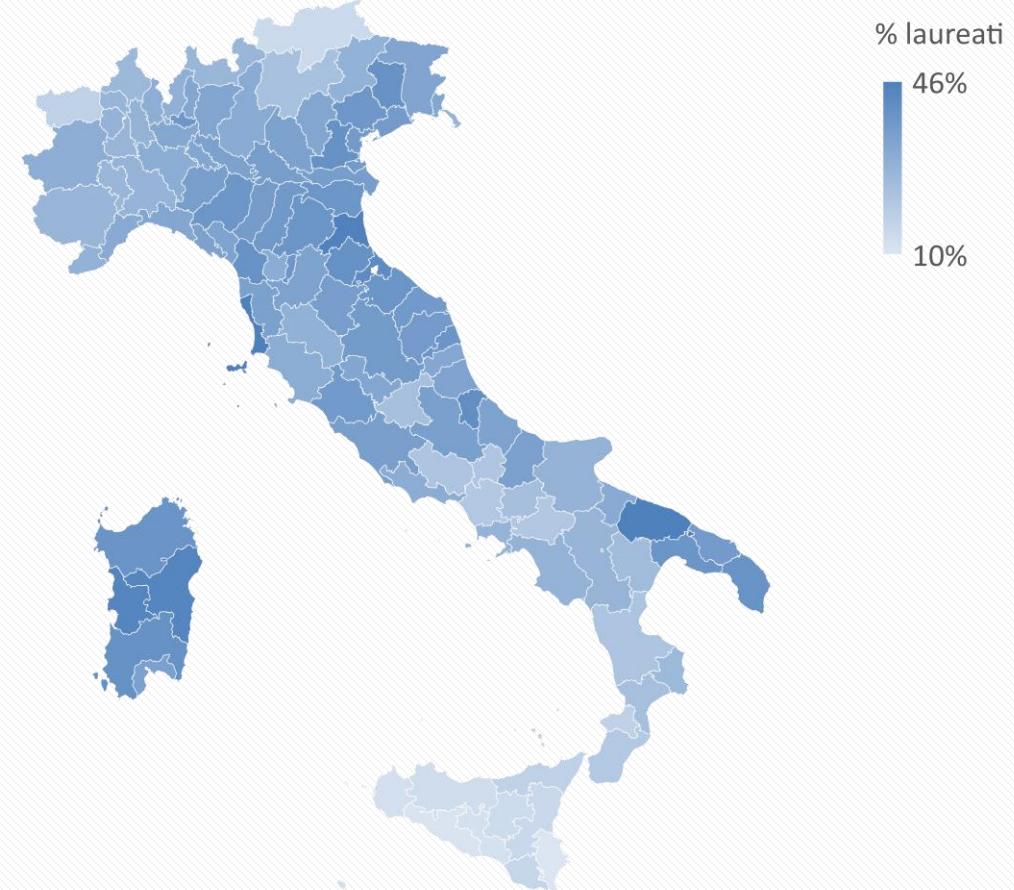
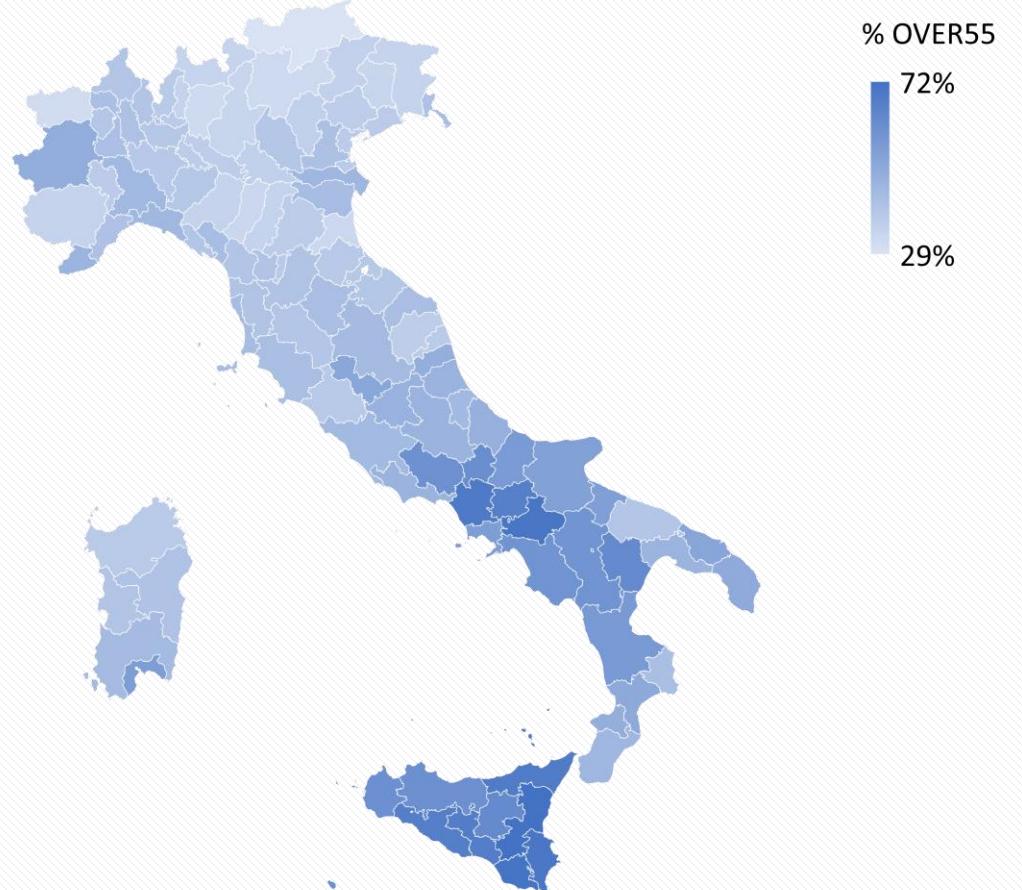


Il pattern territoriale evidenzia criticità
soprattutto nel Sud e in Sicilia, ma anche
opportunità di ricambio (età elevata)

Fonte: elaborazione SDA Bocconi su dati del
Conto Annuale del personale (RGS), 2021

1. QUAL È LA SITUAZIONE OGGI?

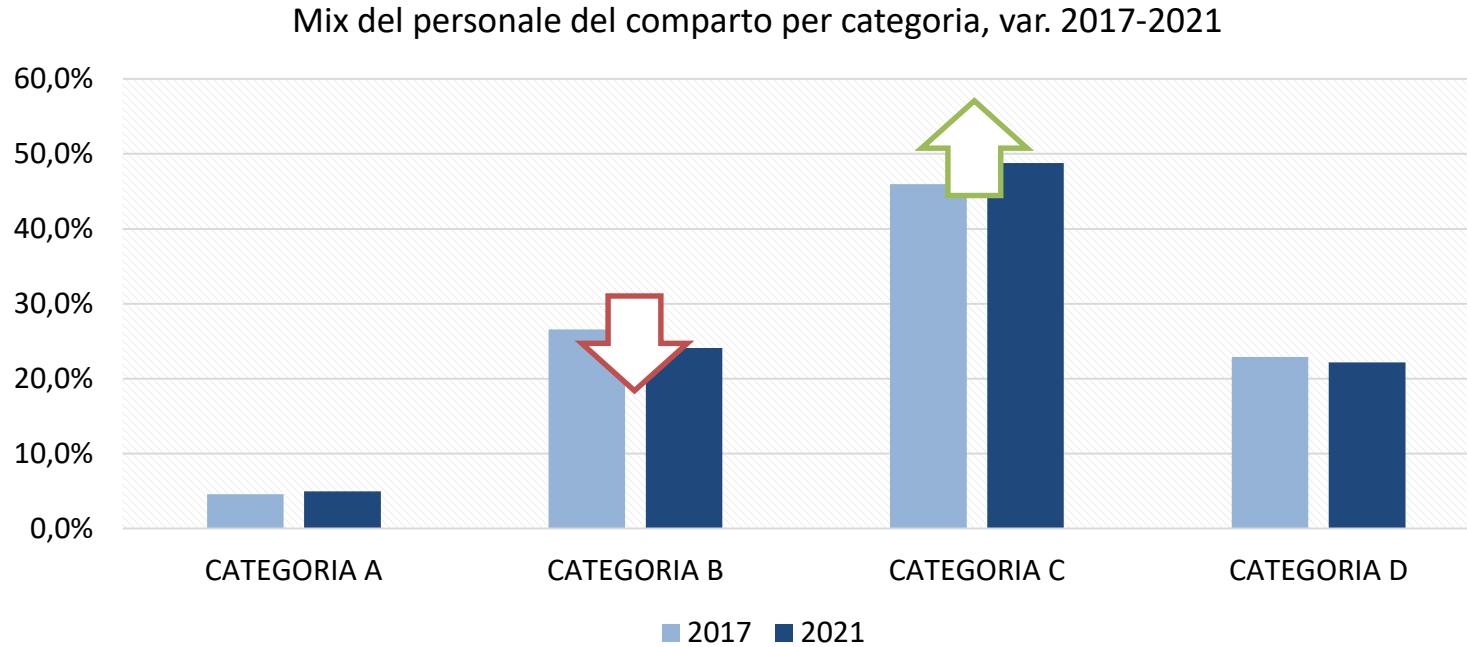
Rapporto tra età e qualificazione del personale



Al Centro-Nord e in Sardegna si osservano % più ridotte di personale over-55 e % più elevate di laureati, nel comparto Enti locali; situazione inversa si osserva al Sud e in Sicilia

1. QUAL È LA SITUAZIONE OGGI?

Inquadramento del personale degli EE.LL. per categoria



	2017	%	2021	%
Cat. A	17240	4.6%	17242	5.0%
Cat. B	100272	26.6%	83519	24.1%
Cat. C	173587	46.0%	169149	48.8%
Cat. D	86460	22.9%	76968	22.2%
Total	377559		346878	

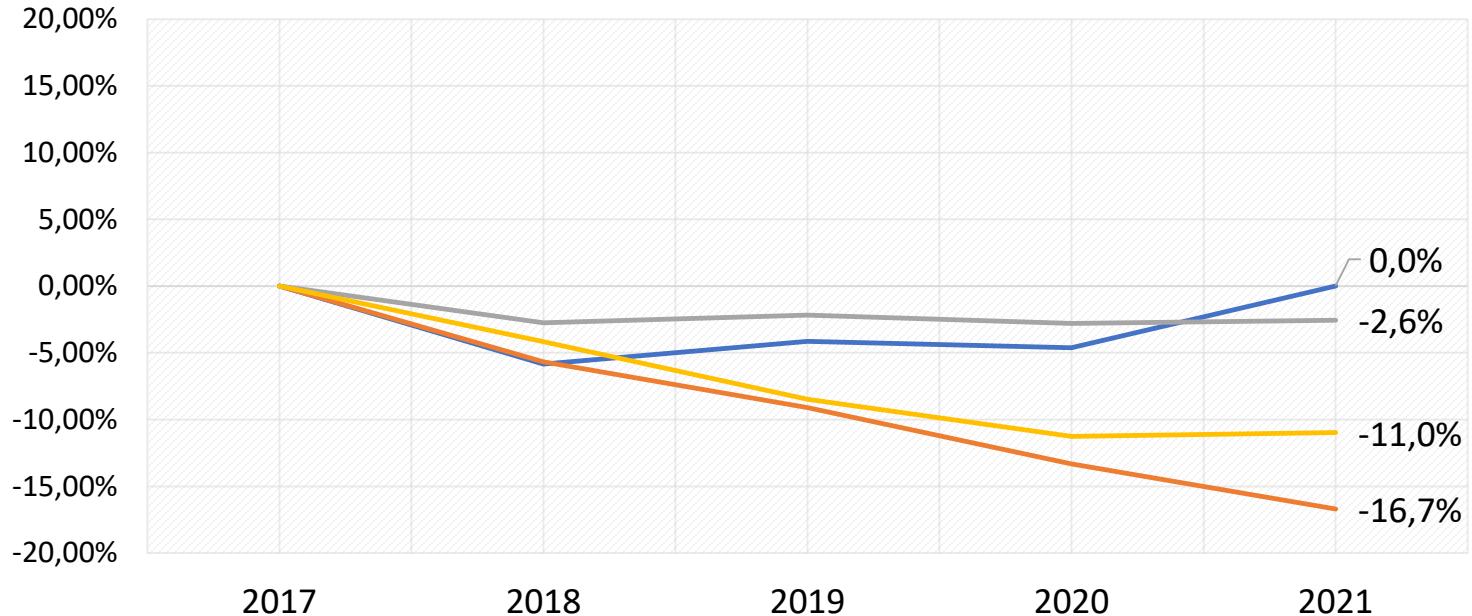
Nel periodo 2017-2021 il personale negli EE.LL. si è ridotto in misura consistente (-8%)

A fronte della contrazione generale, il mix si è modificato sensibilmente (relativamente più C, meno B)

Fonte: elaborazione SDA Bocconi su dati del Conto Annuale del personale (RGS), 2021

1. QUAL È LA SITUAZIONE OGGI?

Inquadramento del personale degli EE.LL. per categoria



CATEGORIA A
CATEGORIA B
CATEGORIA C
CATEGORIA D

Variazioni relative differenziate per categorie (intervento sul mix di inquadramento contrattuale)

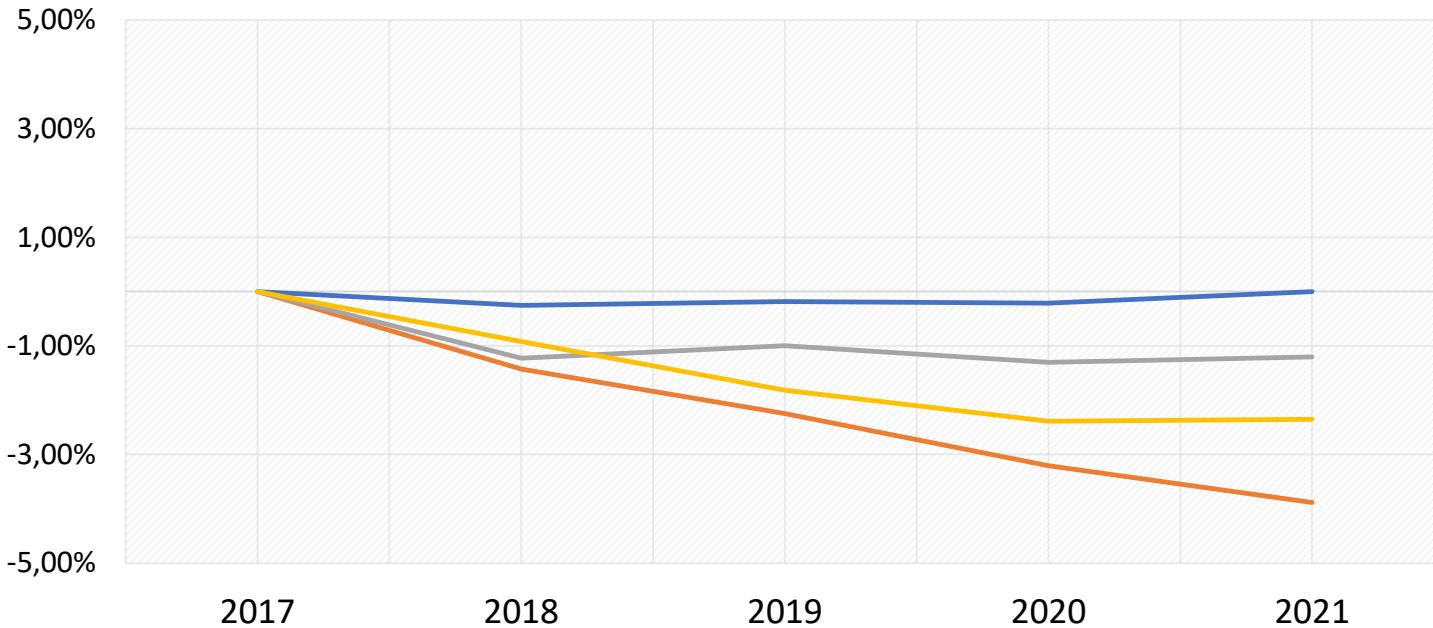
	2017	2018	2019	2020	2021
Cat. A	17.240	16.231	16.527	16.442	17.242
Cat. B	100.272	94.579	91.141	86.904	83.519
Cat. C	173.587	168.835	169.816	168.734	169.149
Cat. D	86.460	82.858	79.138	76.729	76.968
Total	377.559	362.503	356.622	348.809	346.878

La riduzione più drastica si osserva per i profili B e D (rispettivamente -17% e -11% su base di riferimento 2017)

Fonte: elaborazione SDA Bocconi su dati del Conto Annuale del personale (RGS), 2021

1. QUAL È LA SITUAZIONE OGGI?

Inquadramento del personale degli EE.LL. per categoria



Variazione percentuale su base di riferimento 2017: valori ponderati pro quota (peso relativo della categoria sul totale del personale)

	2017	2018	2019	2020	2021
Cat. A	17240	16231	16527	16442	17242
Cat. B	100272	94579	91141	86904	83519
Cat. C	173587	168835	169816	168734	169149
Cat. D	86460	82858	79138	76729	76968
Totale	377559	362503	356622	348809	346878

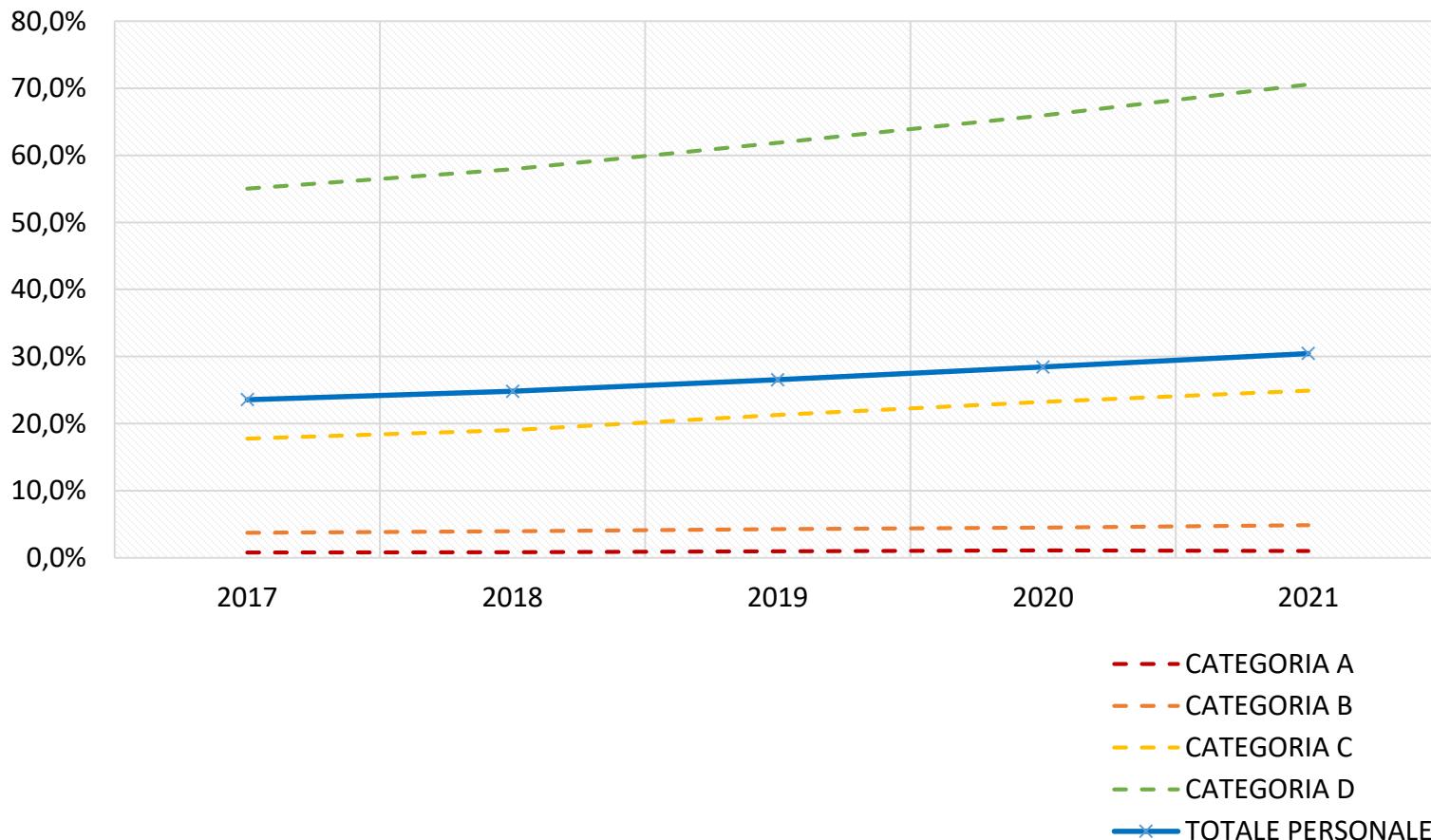
La riduzione più drastica si osserva per i profili B e D, a fronte di una sostanziale stabilità (= aumento relativo) di C e A

Fonte: elaborazione SDA Bocconi su dati del Conto Annuale del personale (RGS), 2021

1. QUAL È LA SITUAZIONE OGGI?

Qualificazione del personale pubblico negli EE.LL.

% di personale con titolo universitario o successivo per categoria di inquadramento,
trend 2017-2021 (personale Enti locali)



Incremento percentuale del personale in possesso di titolo di laurea (o successivo)

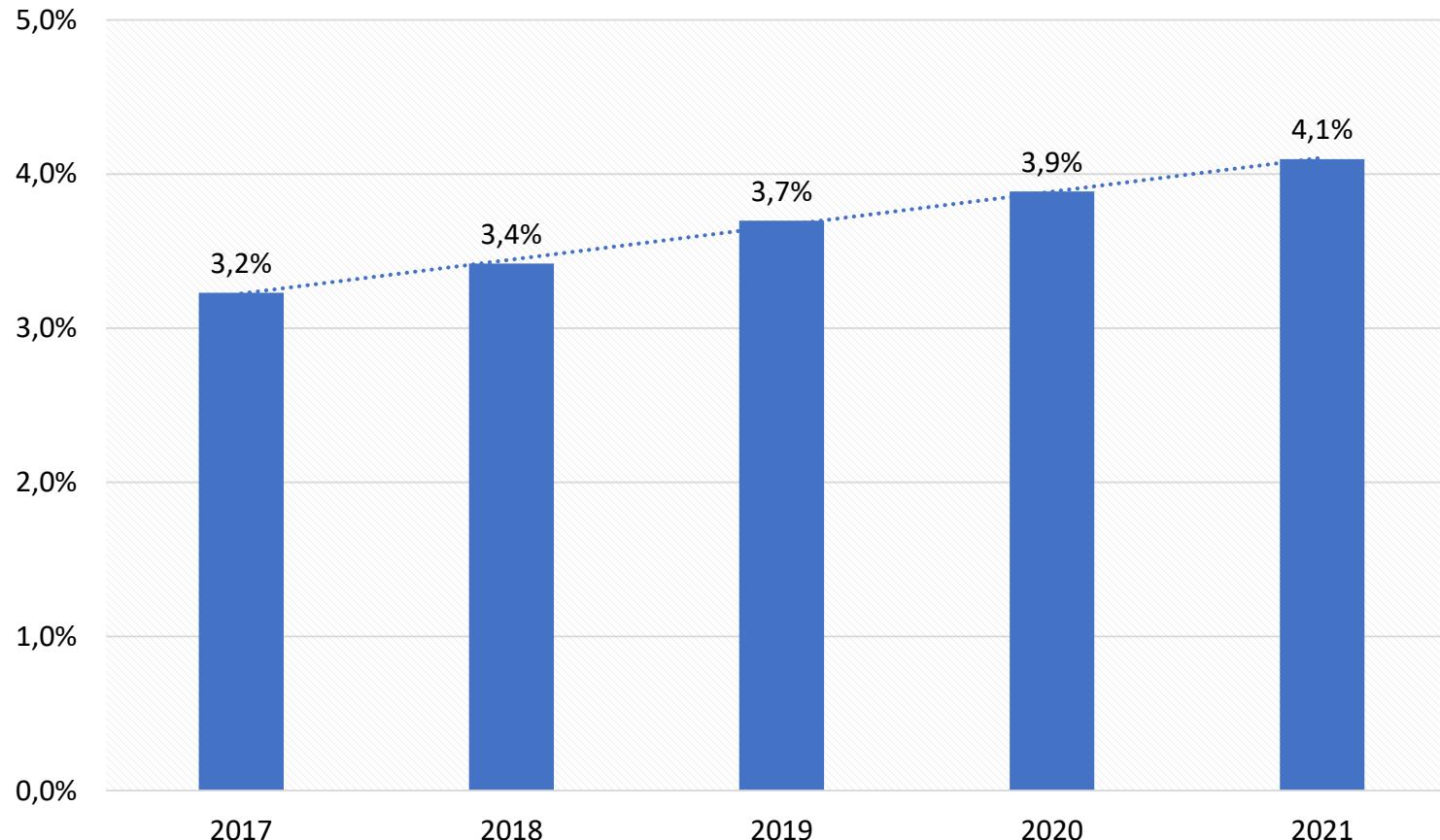
Personale di categoria D: da 55% a 70% nel periodo 2017-2021

Fonte: elaborazione SDA Bocconi su dati del Conto Annuale del personale (RGS), 2021

1. QUAL È LA SITUAZIONE OGGI?

Qualificazione del personale pubblico negli EE.LL.

% di personale con titolo universitario o successivo inquadrato in categoria A o B,
trend 2017-2021 (personale Enti locali)



Tendenziale incremento di personale in possesso di laurea anche nelle categorie per le quali tale titolo non sarebbe richiesto

Andamento simile anche per il personale di categoria C (titolo spesso richiesto nei bandi, ma rischio di rapido spostamento interno verso categorie superiori)

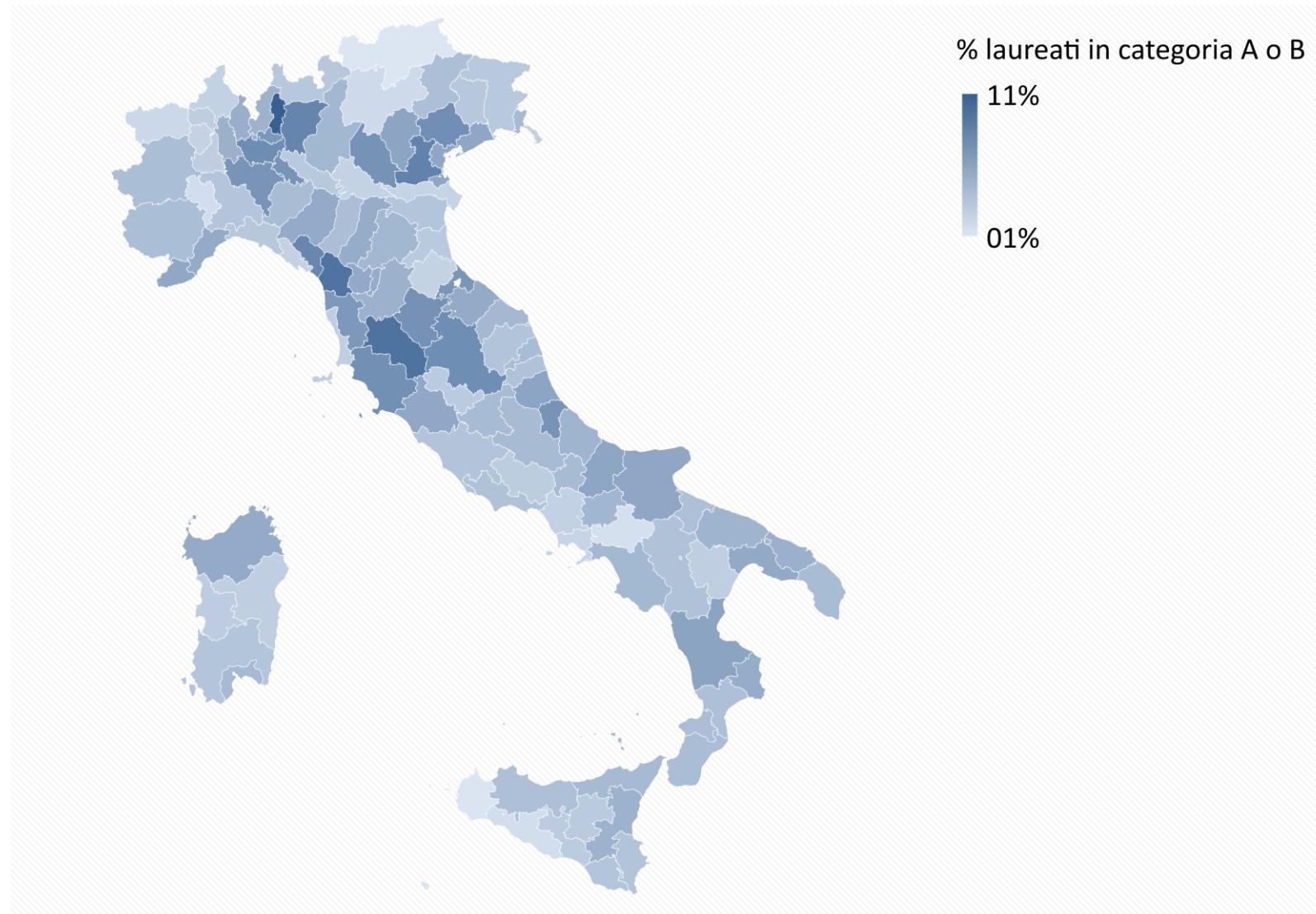
Fonte: elaborazione SDA Bocconi su dati del Conto Annuale del personale (RGS), 2021

1. QUAL È LA SITUAZIONE OGGI?

Sovra-qualificazione del personale pubblico negli EE.LL.

Estrema variabilità sul territorio nazionale
[0.7%-10.9%] di laureati inquadrati in
categorie incoerenti con il titolo di studio

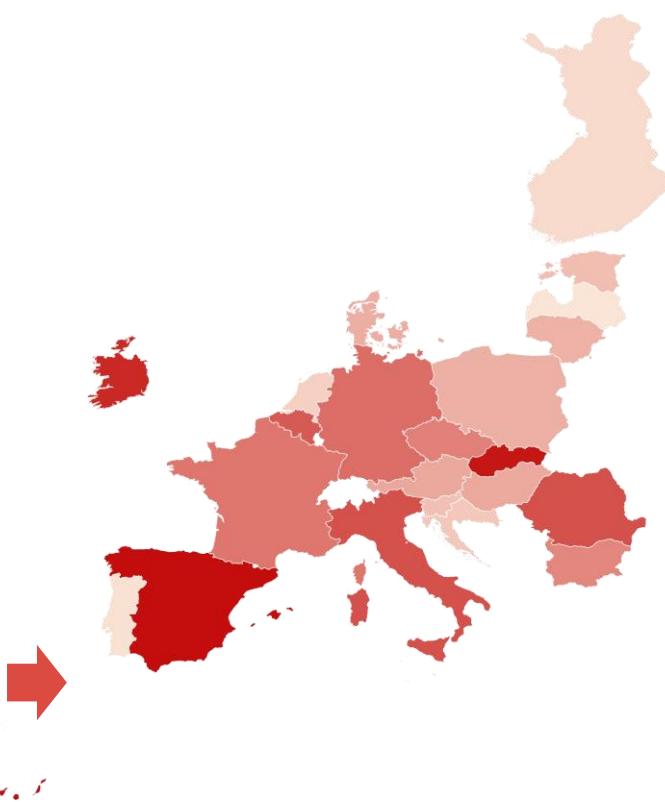
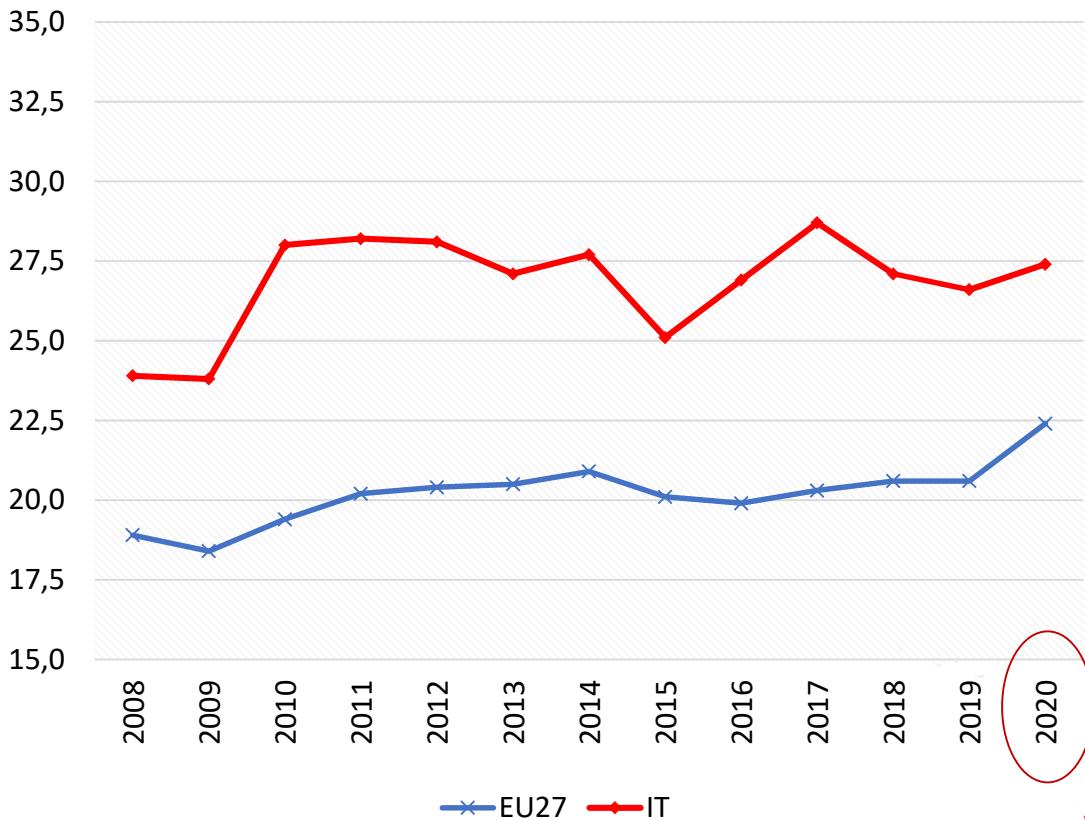
Situazione «a macchie di leopardo»
(Toscana, Veneto, Lombardia
occidentale)



1. QUAL È LA SITUAZIONE OGGI?

Sovra-qualificazione del personale pubblico

% di personale con istruzione universitaria occupato in
ISCO 4-9 (focus settore pubblico) Trend 2008-2020



ISCO | International Standard Classification of Occupations

1. Managers
2. Professional
3. Technicians and associate professionals
4. Clerical support workers
5. Service and sales workers
6. Skilled agricultural, forestry and fishery workers
7. Craft related trades workers
8. Plant and machine operators, and assemblers
9. Elementary occupations
10. Armed forces occupations

2

QUALE SARÀ LA SITUAZIONE DOMANI?

- Fabbisogni attesi di personale nella PA in termini quantitativi e qualitativi

Fonte: rapporto ANPAL-Unioncamere «Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2022-2026)»

2. QUALE SARÀ LA SITUAZIONE DOMANI?

I fabbisogni della PA

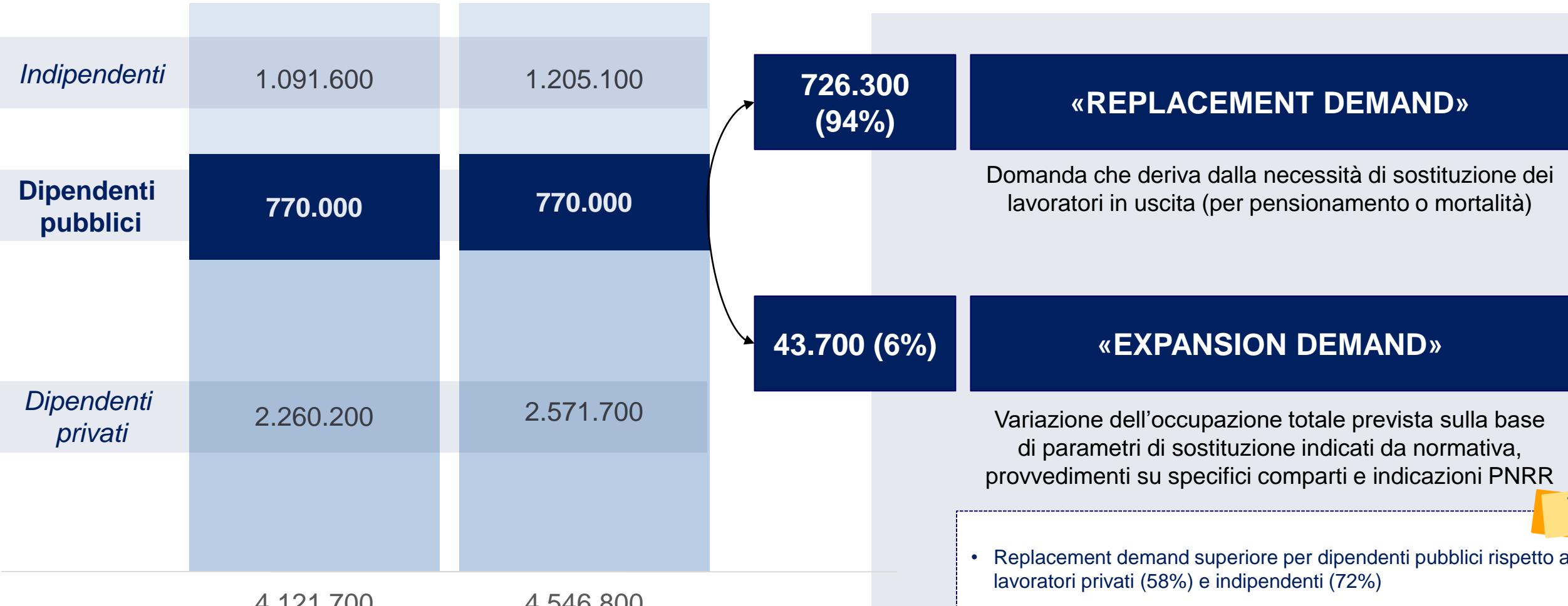
	Scenario A*	Scenario B**	
<i>Indipendenti</i>	1.091.600	1.205.100	
Dipendenti pubblici	770.000	770.000	 + 770.000 unità di personale dal 2022 al 2026 (17-19% dei fabbisogni complessivi)
<i>Dipendenti privati</i>	2.260.200	2.571.700	
	4.121.700	4.546.800	

* Sulla base di previsioni sul PIL dell'Italia del FMI (ottobre 2021)
** Sulla base della previsioni del Governo Italiano nella NADEF
(settembre 2021)



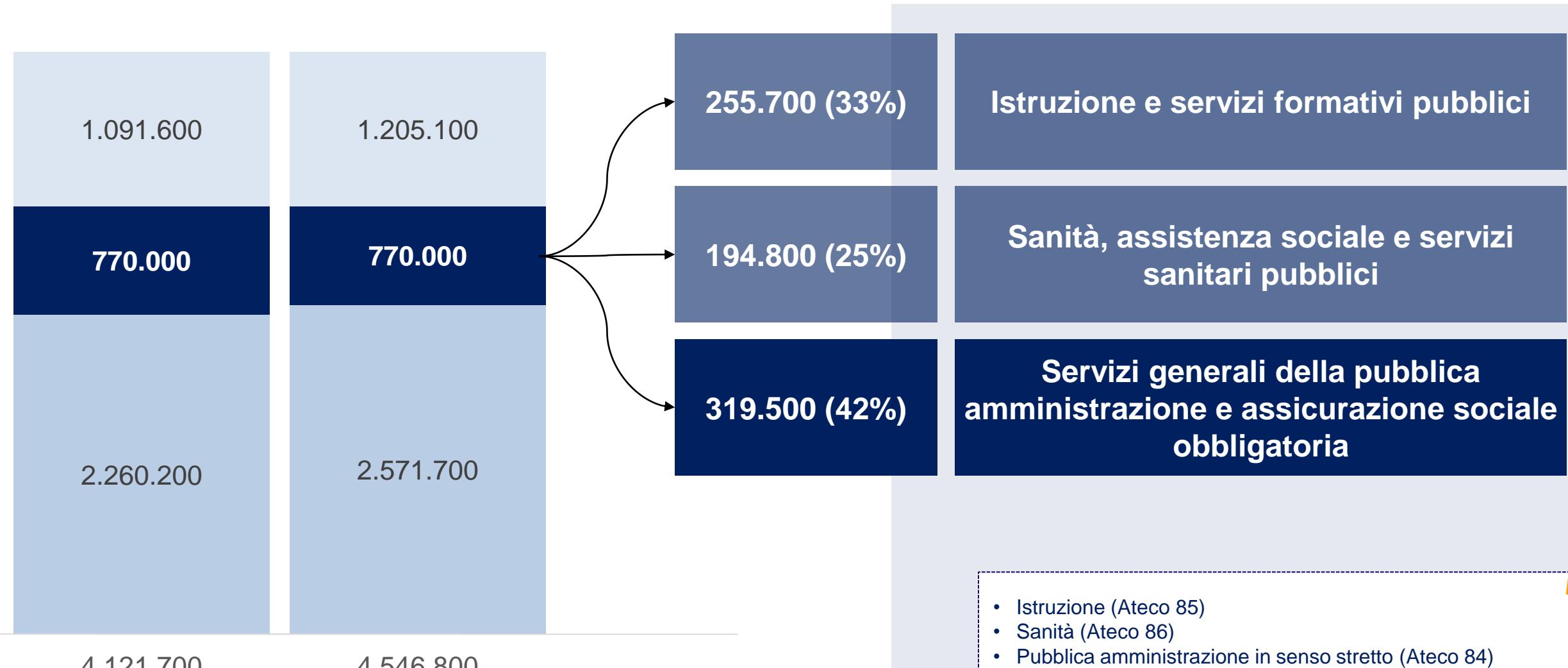
2. QUALE SARÀ LA SITUAZIONE DOMANI?

I fabbisogni della PA – Replacement vs expansion



2. QUALE SARÀ LA SITUAZIONE DOMANI?

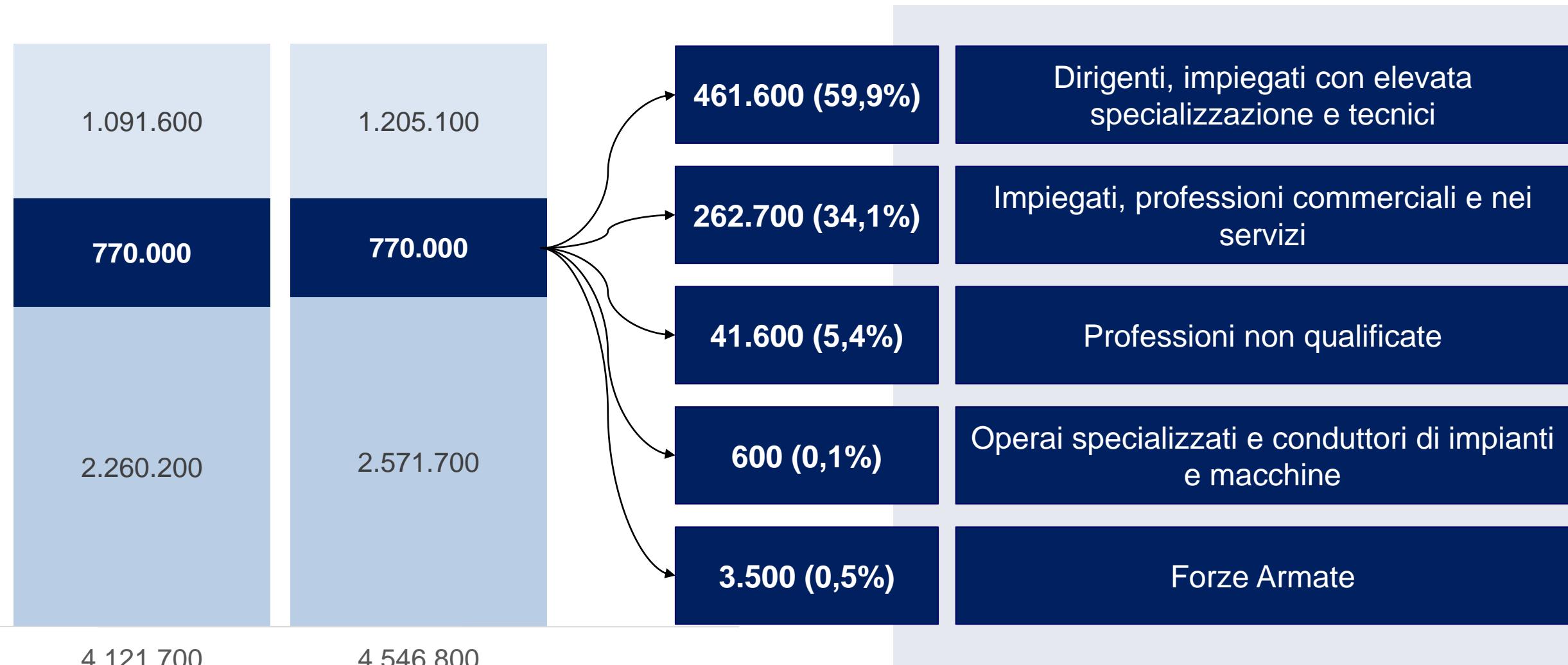
I fabbisogni della PA - Comparto



- Istruzione (Ateco 85)
- Sanità (Ateco 86)
- Pubblica amministrazione in senso stretto (Ateco 84)

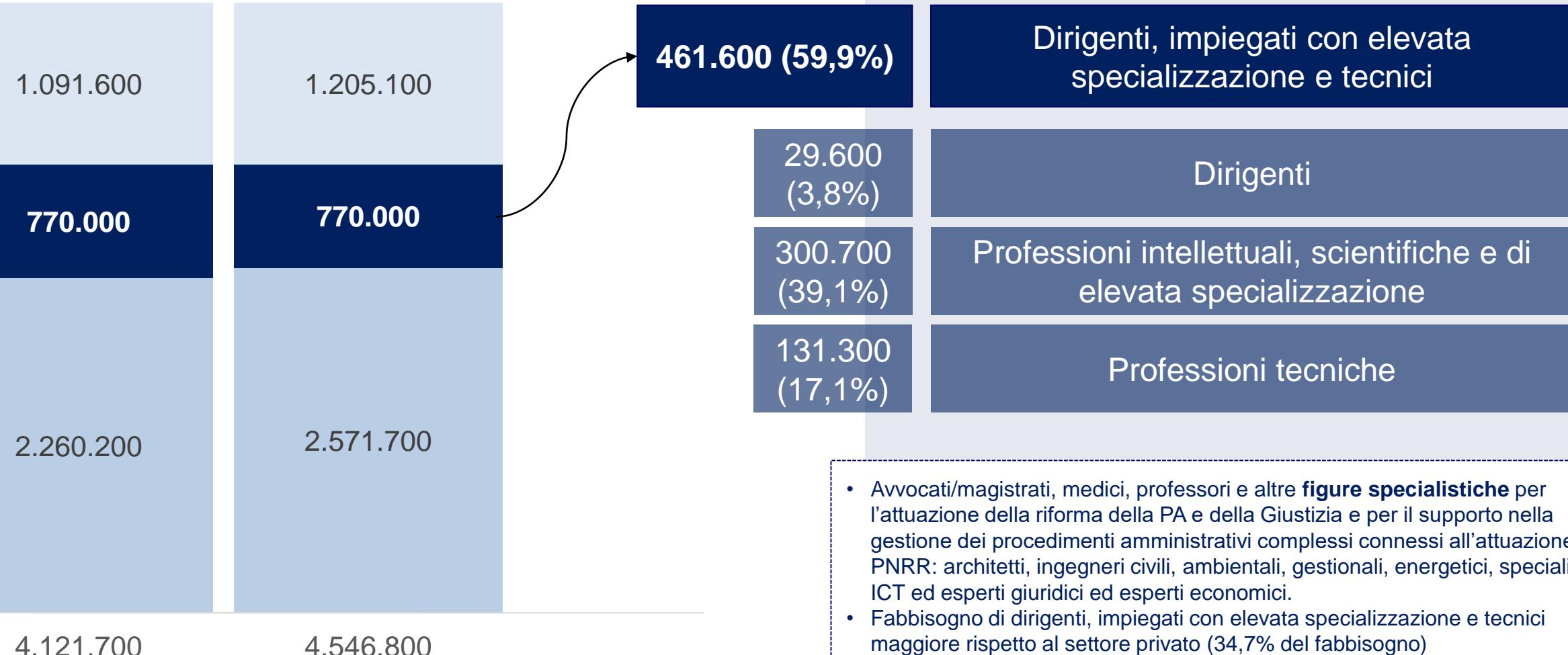
2. QUALE SARÀ LA SITUAZIONE DOMANI?

I fabbisogni della PA - Qualifica



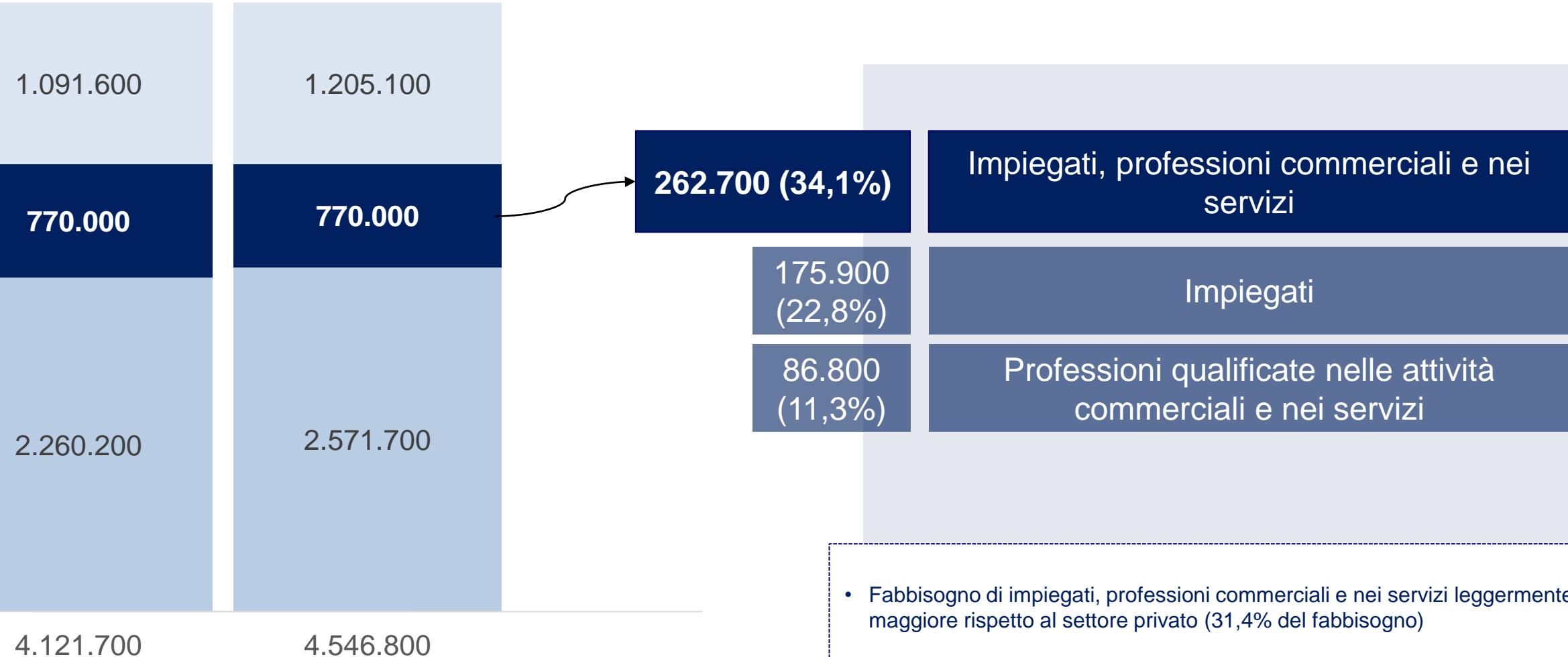
2. QUALE SARÀ LA SITUAZIONE DOMANI?

I fabbisogni della PA - Qualifica



2. QUALE SARÀ LA SITUAZIONE DOMANI?

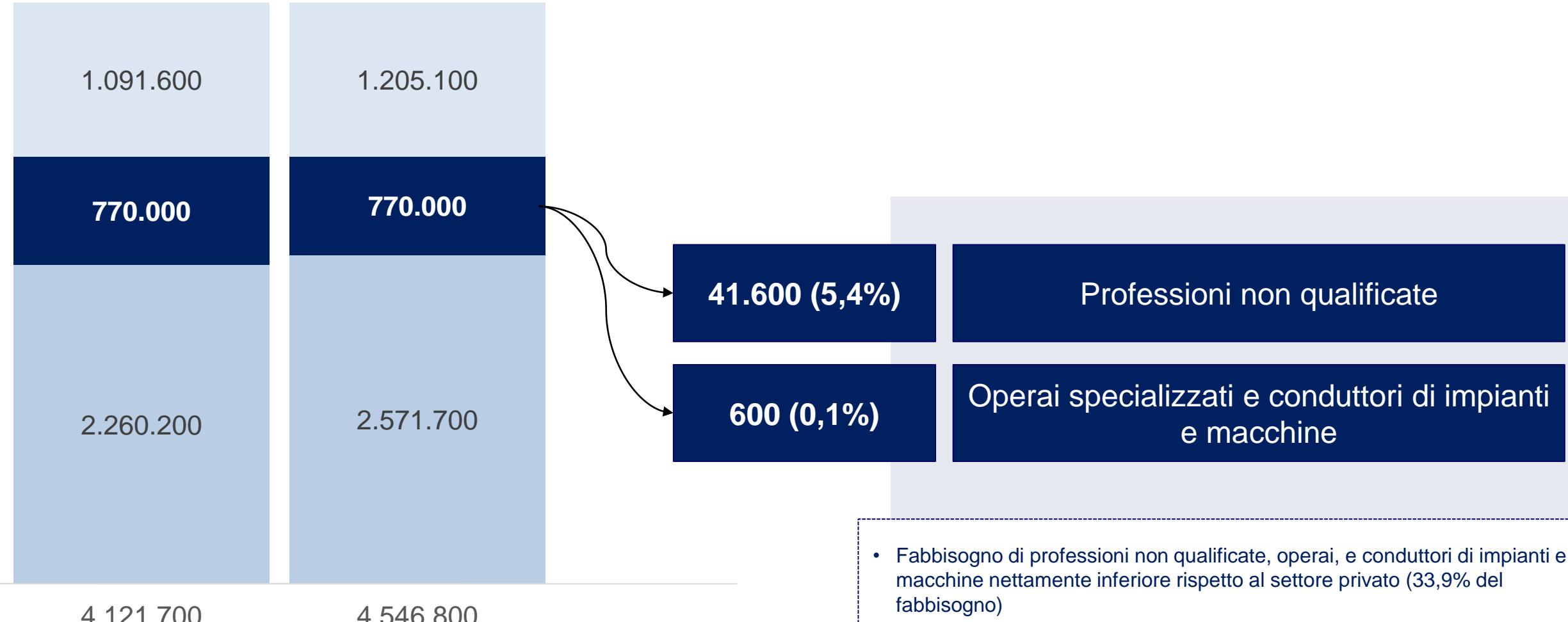
I fabbisogni della PA - Qualifica



Fonte: Rapporto ANPAL-Unioncamere

2. QUALE SARÀ LA SITUAZIONE DOMANI?

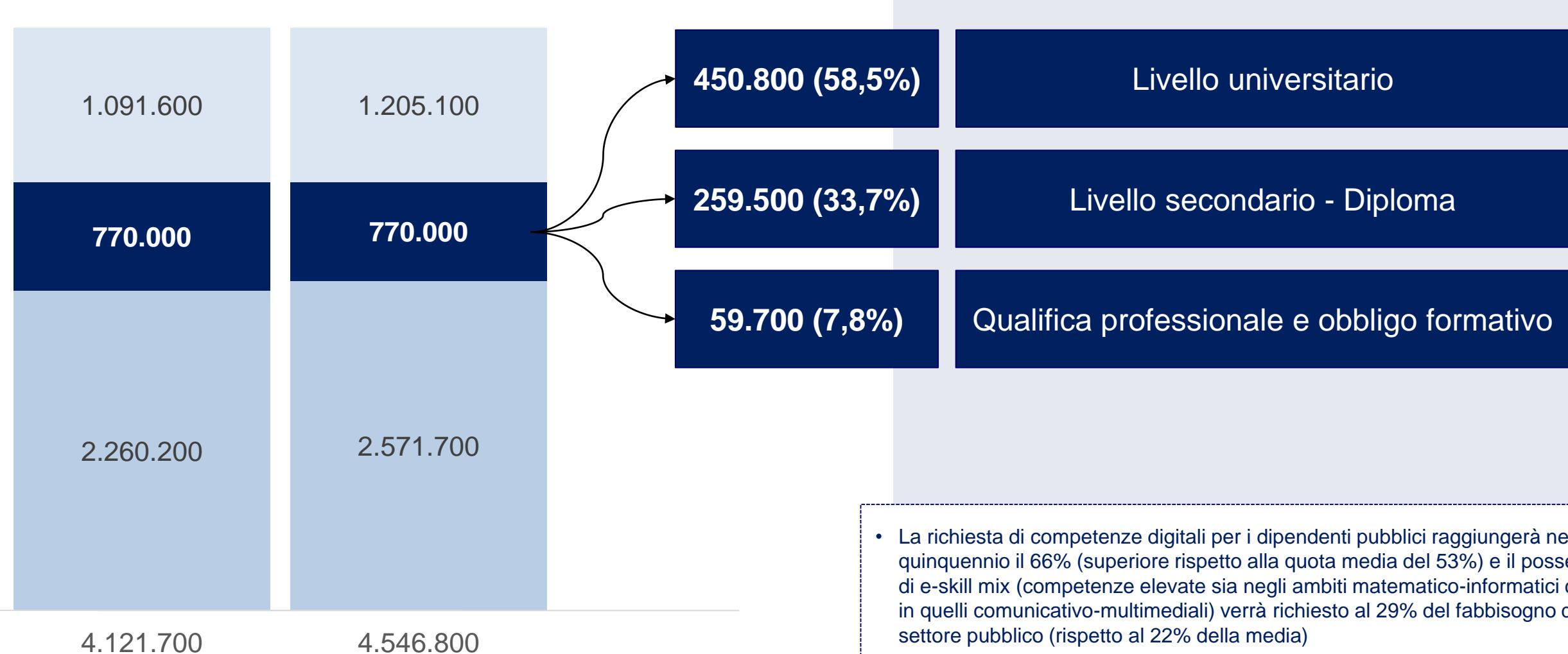
I fabbisogni della PA - Qualifica



- Fabbisogno di professioni non qualificate, operai, e conduttori di impianti e macchine nettamente inferiore rispetto al settore privato (33,9% del fabbisogno)

2. QUALE SARÀ LA SITUAZIONE DOMANI?

I fabbisogni della PA – Titolo di studio



- La richiesta di competenze digitali per i dipendenti pubblici raggiungerà nel quinquennio il 66% (superiore rispetto alla quota media del 53%) e il possesso di e-skill mix (competenze elevate sia negli ambiti matematico-informatici che in quelli comunicativo-multimediali) verrà richiesto al 29% del fabbisogno del settore pubblico (rispetto al 22% della media)

2. QUALE SARÀ LA SITUAZIONE DOMANI?

I fabbisogni della PA

Osservatorio PNRR ➔

Servizio | Pnrr



Pubblica amministrazione a corto di competenze, caccia a 14mila esperti

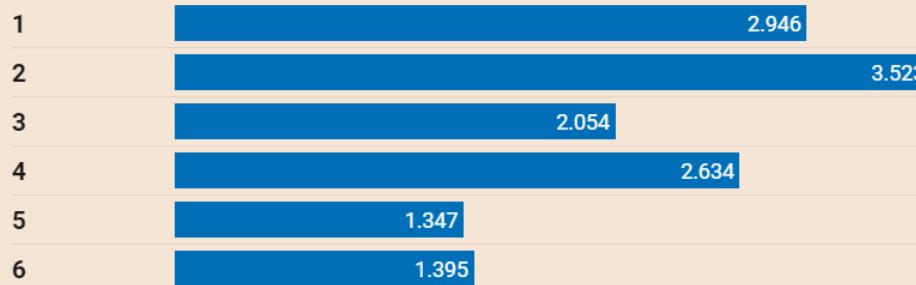
di Claudio Tucci

27 ottobre 2022

GLI ESPERTI NECESSARI PER L'ATTUAZIONE DEL PNRR

Stima esperti necessari in base alle risorse disponibili

MISSIONE



Le competenze mancanti

Entrando un po' più nel dettaglio, quello che manca all'apparato pubblico sono innanzitutto competenze di project e program management fondamentali per governare e coordinare interventi multi livello e multi attore. Servono poi competenze tecnico-amministrative, come ad esempio quelle in ambito di gestione, monitoraggio, rendicontazione e controllo degli investimenti, oltre alla conoscenza della normativa Ue e nazionale in materia di appalti e contrattualistica. Nelle infrastrutture, ad esempio, la carenza principale riguarda la selezione dei contraenti più innovativi (partenariato per l'innovazione) e le competenze di project financing. Ci sono poi le competenze verticali necessarie nelle singole misure (esperti informatici, ingegneri, architetti, geologi, geometri, fisici). Nella Missione 1 c'è bisogno di data scientist, social media expert, enterprise architect, It solution e developer architect, sempre per fare degli esempi pratici. Nella missione 2 di ingegneri idraulici, civili, ambientali e gestionali. Nella missione 5 (inclusione e coesione) di esperti di valutazione d'impatto ed ecosystem manager.

Fonte: Intellera Consulting – Sole 24 Ore

3

CHE COSA SI STA FACENDO?

- Stato delle riforme sul pubblico impiego
- Andamento dei reclutamenti

Fonti: normativa di riferimento
rapporto Formez PA 2022

3. CHE COSA SI STA FACENDO?

Le riforme sul pubblico impiego (1/5)

La riforma della PA all'interno del PNRR

D.L. 80/2021
(c.d. Decreto reclutamento)

D.L. 36/2022
(c.d. Decreto PNRR 2)

D.L. 44/2023
(c.d. Decreto PA)

Decreto PA bis
(da pubblicare in GU)

La riforma della Pubblica Amministrazione, presentata all'interno del PNRR, è volta al **rafforzamento della capacità amministrativa** a livello centrale e locale, **attraverso il miglioramento dei processi di selezione, formazione e promozione dei dipendenti pubblici**, e la semplificazione e digitalizzazione delle procedure amministrative.

Per poter realizzare il programma di riforme e investimenti della Pubblica Amministrazione, la riforma si muove su **quattro assi principali**:

- ✓ **Accesso**, per *snellire e rendere più efficaci e mirate le procedure di selezione e favorire il ricambio generazionale*
- ✓ **Buona amministrazione**, per *semplicificare norme e procedure*
- ✓ **Capitale umano**, per *allineare conoscenze e capacità organizzative alle nuove esigenze del mondo del lavoro e di una amministrazione moderna*
- ✓ **Digitalizzazione**, per *garantire le innovazioni nelle altre tre aree attraverso interventi ad ampio raggio, quale strumento trasversale delle riforme*

In dettaglio, con riferimento specifico al **pubblico impiego**, l'asse «**Accesso**» mira alla definizione di procedure concorsuali per il reclutamento dei dipendenti pubblici che valorizzino le competenze, che favoriscano il ricambio generazionale e che garantiscano a tutti la parità di accesso; l'asse «**Capitale umano**» mira a: (i) la definizione di profili professionali quali parametri di riferimento per le politiche di assunzione, (ii) una maggiore coerenza tra competenze e percorsi di carriera, (iii) l'attivazione di percorsi formativi differenziati a partire dai gap di competenze, (iv) l'incremento della cultura tecnico-gestionale degli amministratori.

3. CHE COSA SI STA FACENDO?

Le riforme sul pubblico impiego (2/5)

La riforma della PA all'interno del
PNRR

D.L. 80/2021
(c.d. Decreto reclutamento)

D.L. 36/2022
(c.d. Decreto PNRR 2)

D.L. 44/2023
(c.d. Decreto PA)

Decreto PA bis
(da pubblicare in GU)

Principali novità introdotte:

RECLUTAMENTO:

- «**Mille esperti**»: 500+ assunzioni di personale non dirigenziale a tempo determinato a supporto del PNRR nelle amministrazioni locali
- **335 Assunzioni per la transizione digitale**
- **16.826 assunzioni nel Ministero della Giustizia**

I contratti possono essere trasformati a tempo indeterminato (ex Decreto Aiuti bis)

SELEZIONE:

- **Concorsi semplificati** per le assunzioni a tempo determinato
- **Contratti della durata di 3 anni** e rinnovabili in base alle esigenze legate al PNRR
- **Nuovo Portale del reclutamento**
- **Riserva fino al 40%** nei concorsi per chi ha lavorato al PNRR
- Opportunità per i giovani di svolgere **percorsi di apprendistato** nella PA
- Criteri per la **parità di genere**

3. CHE COSA SI STA FACENDO?

Le riforme sul pubblico impiego (2/5)

La riforma della PA all'interno del
PNRR

D.L. 80/2021
(c.d. Decreto reclutamento)

D.L. 36/2022
(c.d. Decreto PNRR 2)

D.L. 44/2023
(c.d. Decreto PA)

Decreto PA bis
(da pubblicare in GU)

FUNZIONI DI VERTICE:

- **Raddoppiati incarichi dirigenziali** a soggetti esterni alla PA e di altre Amministrazioni
- Reclutamento **alte specializzazioni** attraverso un apposito elenco
- Conferimento di incarichi di collaborazione ai **professionisti iscritti agli Albi**

SVILUPPO:

- **Mobilità** del personale
- **Ulteriore area di inquadramento** del personale di alta specializzazione dei funzionari

ULTERIORI NOVITÀ:

- **Potenziamento delle funzioni di Formez PA e SNA**
- Programmazione strategica dei fabbisogni professionali all'interno del **PIAO**

3. CHE COSA SI STA FACENDO?

Le riforme sul pubblico impiego (3/5)

La riforma della PA all'interno del
PNRR

D.L. 80/2021
(c.d. Decreto reclutamento)

D.L. 36/2022
(c.d. Decreto PNRR 2)

D.L. 44/2023
(c.d. Decreto PA)

Decreto PA bis
(da pubblicare in GU)

Principali novità introdotte:

SELEZIONE:

- Accesso ai concorsi solo attraverso il portale InPA
- Assessment delle competenze e delle attitudini anche nei concorsi per il personale non dirigenziale
- Delega ad aggiornare il DPR 487/1994 sui concorsi
- Nuovi profili professionali
- Linee guida per la parità di genere

FUNZIONI DI VERTICE:

- Incarichi dirigenziali a funzionari italiani impiegati nell'UE o nelle organizzazioni internazionali

3. CHE COSA SI STA FACENDO?

Le riforme sul pubblico impiego (3/5)

La riforma della PA all'interno del
PNRR

D.L. 80/2021
(c.d. Decreto reclutamento)

D.L. 36/2022
(c.d. Decreto PNRR 2)

D.L. 44/2023
(c.d. Decreto PA)

Decreto PA bis
(da pubblicare in GU)

SVILUPPO:

- Ciclo di formazione obbligatorio sui temi dell'etica pubblica
- Mobilità orizzontale: avvisi su inPA e limite del 25% a comandi e distacchi

ULTERIORI NOVITÀ:

- Codice di comportamento esteso ai social network
- Incarichi di consulenza a pensionati
- Potenziamento Formez PA
- Rafforzamento Scuola Nazionale dell'Amministrazione
- Costituzione società «3-I Spa»

3. CHE COSA SI STA FACENDO?

Le riforme sul pubblico impiego (4/5)

La riforma della PA all'interno del
PNRR

D.L. 80/2021
(c.d. Decreto reclutamento)

D.L. 36/2022
(c.d. Decreto PNRR 2)

D.L. 44/2023
(c.d. Decreto PA)

Decreto PA bis
(da pubblicare in GU)

Principali novità introdotte:

RECLUTAMENTO:

- **Assunzioni giovani nella PA:** possibilità di assumere con contratto di apprendistato o studenti di età inferiore a 24 anni con contratto di formazione e lavoro, e con possibilità di trasformare il rapporto di lavoro a tempo indeterminato
- **Più personale in collaborazione dei ministeri**

SELEZIONE:

- **Idonei i candidati entro il 20% dei posti successivi all'ultimo di quelli banditi**
- **Concorsi unici:** scorimento delle graduatorie in ambiti territoriali confinanti e possibilità di fare domanda per non più di uno dei profili e per non più di un ambito territoriale
- **Possibilità di escludere la prova orale nei concorsi per i profili non apicali** (fino al 31/12/2026)
- **Riserva di posti pari al 15% nelle assunzioni di personale non dirigenziale presso le PA, per gli operatori volontari** che hanno concluso il servizio civile universale
- **Riserve extra per le categorie protette**

3. CHE COSA SI STA FACENDO?

Le riforme sul pubblico impiego (4/5)

La riforma della PA all'interno del
PNRR

D.L. 80/2021
(c.d. Decreto reclutamento)

D.L. 36/2022
(c.d. Decreto PNRR 2)

D.L. 44/2023
(c.d. Decreto PA)

Decreto PA bis
(da pubblicare in GU)

FUNZIONI DI VERTICE:

- Possibilità di **trattenere in servizio i dirigenti** titolari di incarichi di funzione dirigenziale di livello generale o di livello superiore

ULTERIORI NOVITÀ:

- Possibilità di **estendere a 36 mesi il periodo massimo di aspettativa non retribuita**
- Aumento della **soglia demografica da 5.000 a 15.000 abitanti** entro la quale i Comuni possono **beneficiare dell'impiego a tempo pieno di dipendenti provenienti da altre PA**

3. CHE COSA SI STA FACENDO?

Le riforme sul pubblico impiego (5/5)

La riforma della PA all'interno del
PNRR

D.L. 80/2021
(c.d. Decreto reclutamento)

D.L. 36/2022
(c.d. Decreto PNRR 2)

D.L. 44/2023
(c.d. Decreto PA)

Decreto PA bis
(da pubblicare in GU)

Principali novità introdotte:

RECLUTAMENTO:

- Incremento dell'organico nei Ministeri

SELEZIONE:

- Semplificazione delle procedure concorsuali e ulteriori novità per i docenti

3. CHE COSA SI STA FACENDO?

Le riforme sul pubblico impiego (5/5)

La riforma della PA all'interno del
PNRR

D.L. 80/2021
(c.d. Decreto reclutamento)

D.L. 36/2022
(c.d. Decreto PNRR 2)

D.L. 44/2023
(c.d. Decreto PA)

Decreto PA bis
(da pubblicare in GU)

SVILUPPO:

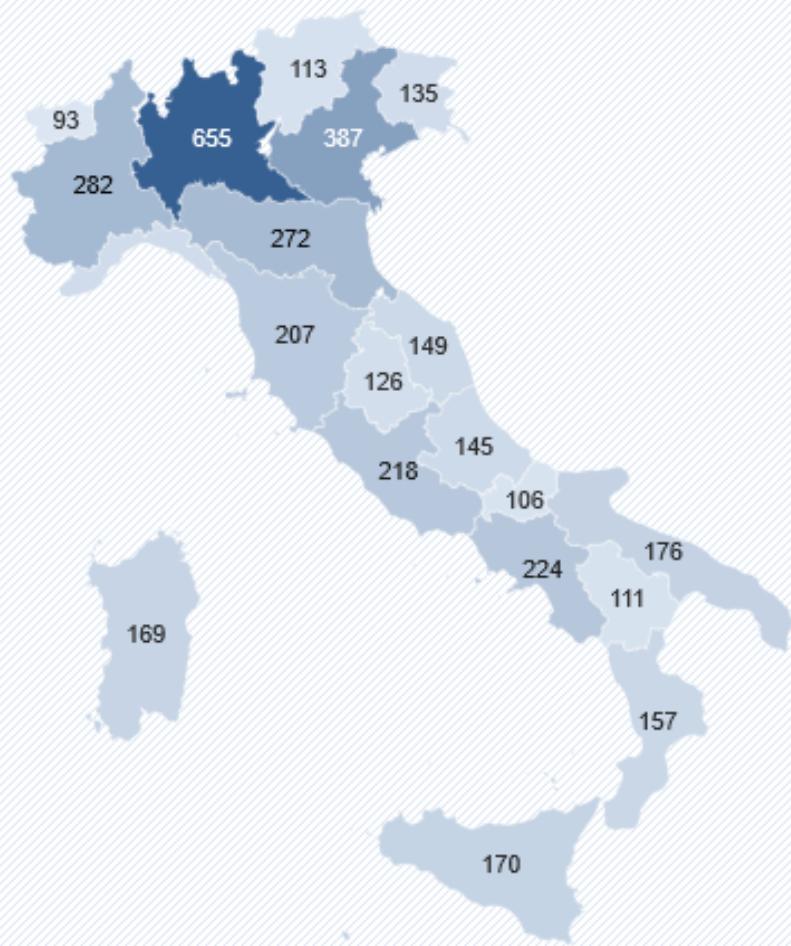
- Risorse per la **valorizzazione del personale tecnico amministrativo delle università statali**

ULTERIORI NOVITÀ:

- **Soppressione dell'ANPAL**
- **Lavori socialmente utili nelle PA**

3. CHE COSA SI STA FACENDO?

Il Portale InPA (1/2)



bandi di concorso per regione pubblicati sul portale InPA da agosto 2022 a giugno 2023

Il portale, attivo dal 10 agosto 2021, presenta tutti i bandi di concorso pubblici ordinari e le procedure di reclutamento straordinarie per il PNRR

Dal 1 novembre 2022, è stata resa obbligatoria l'iscrizione al portale ai fini delle selezioni pubbliche da parte delle amministrazioni centrali. In seguito, l'obbligo è stato esteso alle Regioni e agli enti locali

Dal 2023, la pubblicazione dei bandi avviene soltanto su InPA e sul sito istituzionale dell'amministrazione che bandisce il concorso

3. CHE COSA SI STA FACENDO?

Il Portale InPA (2/2)

Istruttore di Policy		Descrizione approfondita dei profili professionali	
Processo	Programmazione e controllo		
Finalità del ruolo	Supporta la realizzazione degli orientamenti strategici dell'amministrazione attraverso l'esecuzione delle attività funzionali di carattere generale e settoriale.		
Attività caratterizzanti il profilo	<p>Svolge attività di carattere istruttorio e di analisi finalizzate alla comprensione dei bisogni da soddisfare attraverso la pianificazione e programmazione di politiche di carattere generale e settoriale.</p> <p>Elabora dati ed informazioni anche di natura complessa, negli ambiti di competenza.</p> <p>Cura la conservazione e l'archiviazione della documentazione relativa alle attività gestite.</p> <p>Tiene contatti con la rete degli stakeholder per la realizzazione delle attività di pianificazione ed attuazione partecipata.</p> <p>Contribuisce al monitoraggio ed alla valutazione delle politiche anche attraverso la predisposizione di report.</p> <p>Svolge attività di natura amministrativa e contabile funzionali allo svolgimento del proprio ruolo.</p>		
Istruttore giuridico amministrativo			
Processo	Governance	Comportamenti CC:	
Finalità del ruolo	Supporta la corretta esecuzione – dal punto di vista relativo alle diverse policy dell'Amministrazione – degli ambiti di autonomia assegnati.	Qualità ed accuratezza	<p>Intesa come la capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - assicurare la cura dei dettagli e che il lavoro prodotto sia accurato e di standard elevato; - effettuare regolarmente verifiche sul lavoro (proprio o altrui) per prevenire errori e per garantire il rispetto di un buon livello qualitativo dei risultati finali.
Attività	<p>Svolge attività di carattere istruttorio pre base di direttive puntuali.</p> <p>Contribuisce al processo di semplificazione innovativa identificate dall'amministrazione.</p> <p>Elabora dati ed informazioni anche di natura complessa, negli ambiti di competenza.</p>	Orientamento al risultato	<p>Intesa come la capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - orientare le attività con continuità al raggiungimento degli obiettivi assegnati presidiando la gestione del tempo e delle risorse disponibili; - ricercare modalità operative efficaci tenendo sempre sotto controllo il raggiungimento degli obiettivi assegnati; - operare ponendosi obiettivi di elevato profilo senza trascurare l'eliminazione di sprechi ed inefficienze dei processi di lavoro.
		Problem solving	<p>Intesa come la capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - identificare con chiarezza tutte le parti che compongono un problema e di analizzarne i fattori critici, impatti e rischi; - effettuare correttamente l'analisi e la diagnosi del problema ed elaborare soluzioni realistiche prospettando anche alternative; - valutare e gestire rapidamente situazioni complesse o non chiare;
		Programmazione del lavoro e gestione del tempo	<p>Intesa come la capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - programmare ed organizzare il proprio lavoro per il raggiungimento degli obiettivi assegnati nei tempi concordati; - utilizzare il tempo in modo efficiente ed efficace, individuando priorità e rispettando le scadenze delle attività gestite.
		Orientamento agli utenti/clienti	<p>Intesa come la capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mantenere con gli utenti/clienti, rapporti positivi, attivando comportamenti

Focus sulle competenze tecniche e sui comportamenti



Art. 1 - CONTENUTI PROFESSIONALI DELLE COMPETENZE RICHIESTE	
Il concorso, bandito per n. 2 posti di ISTRUTTORE DIRETTIVO AMMINISTRATIVO, Area Funzionari ed Elevata Qualificazione, prevede il reclutamento di una figura da impiegarsi nel ruolo amministrativo del quale di seguito si elencano, a titolo esemplificativo e non esaustivo, le principali attività di indirizzo professionale e tecnico-amministrativo richieste:	
Espleta compiti di alto contenuto specialistico professionale in attività di ricerca, acquisizione, elaborazione ed illustrazione di dati e norme giuridici, amministrativi e contabili al fine di predisporre i provvedimenti ed atti di competenza dell'Ente (es. deliberazioni, determinazioni, autorizzazioni, licenze, nulla osta, concessioni, ecc.).	
Espleta compiti di alto contenuto specialistico professionale in attività di ricerca, acquisizione, elaborazione ed illustrazione di dati e norme giuridici, amministrativi e contabili al fine di predisporre i provvedimenti ed atti di competenza dell'Ente (es. deliberazioni, determinazioni, autorizzazioni, licenze, nulla osta, concessioni, ecc.);	
<p>Cura l'iter procedurale fino alla completa attuazione dei procedimenti assegnati;</p> <p>Predisponde regolamenti, disciplinari, capitolati speciali d'appalto inerenti le attività del proprio settore;</p> <p>Può essere, in base alla normativa anche regolamentare vigente, responsabile di procedimento amministrativo e a tal fine svolge tutti i compiti assegnati a tale figura da disposizioni legislative e regolamentari qualora non sia assegnata ad altri tale responsabilità;</p> <p>Svolge i propri compiti anche mediante l'uso di apparecchiature e sistemi di uso complesso (in particolare l'utilizzo di personal computer e di terminali);</p> <p>Dirige e coordina l'attività di altri addetti di categoria inferiore;</p> <p>Esprime pareri inerenti le proprie mansioni;</p> <p>Svolge attività propositiva, di collaborazione e di supporto agli organi dell'ente, in particolare per quanto concerne la predisposizione degli atti di natura programmativa;</p> <p>Espleta compiti di supporto all'attività del Dirigente in funzione della sua attività di gestione economico-finanziaria e di predisposizione di atti in materia contabile;</p> <p>Osserva e fa osservare gli accorgimenti previsti in materia di sicurezza sul lavoro, compreso l'uso di presidi antinfortunistici.</p> <p>Ai sensi dell'art. 52 del D.Lgs. 165/2001 e s.m.i. sono esigibili tutte mansioni ascrivibili alla CATEGORIA (rectius AREA) di appartenenza, purché professionalmente equivalenti..</p>	Indicazioni generiche in merito alle competenze e alle attività da svolgere



Il confronto di due bandi pubblicati sul portale InPA evidenzia alcune differenze nella stesura degli avvisi di selezione: il bando a sinistra riporta indicazioni approfondite sui profili e i comportamenti attesi, così da garantire una scelta più consapevole da parte del candidato e una selezione più accurata dei profili cercati; il bando a destra riporta indicazioni generiche sulla posizione ricercata. Si riscontra una disomogeneità nella presentazione e stesura dei bandi, rispetto alla pratica internazionale.

3. CHE COSA SI STA FACENDO?

Concorsi Formez: le procedure (1/3)

2021-Giugno 2022	Totale	PA locale*	PA centrale**
Bandi	124	71,5%	28,5%
Profili	257	54,3%	45,7%
Posti messi a bando	39.759	23,9%	76,1%
<i>A tempo determinato*</i>	53%	46%	54%
<i>A tempo indeterminato</i>	47%	54%	46%
<i>Area Funzionari (III-D)</i>	77%	76%	77%
<i>Area Assistenti (II-C)</i>	21%	22%	21%
<i>Area Operatori (I-B)</i>	2%	2%	2%

* Bandi per il reclutamento straordinario di personale per l'attuazione del PNRR

- 25 Amministrazioni Centrali (Corte dei conti e l'Avvocatura dello Stato, due Autorità indipendenti, la Presidenza del Consiglio, 12 Ministeri, 5 Agenzie e 3 Enti pubblici non economici)
- 19 Amministrazioni Locali (regioni (Piemonte, Abruzzo, Basilicata, Molise, Campania, Puglia, Calabria, Sicilia) e 11 comuni, tra i quali Roma e Napoli)

3. CHE COSA SI STA FACENDO?

Concorsi Formez: le procedure (2/3)



Rilevante reclutamento di figure specialistiche (in linea con fabbisogni)

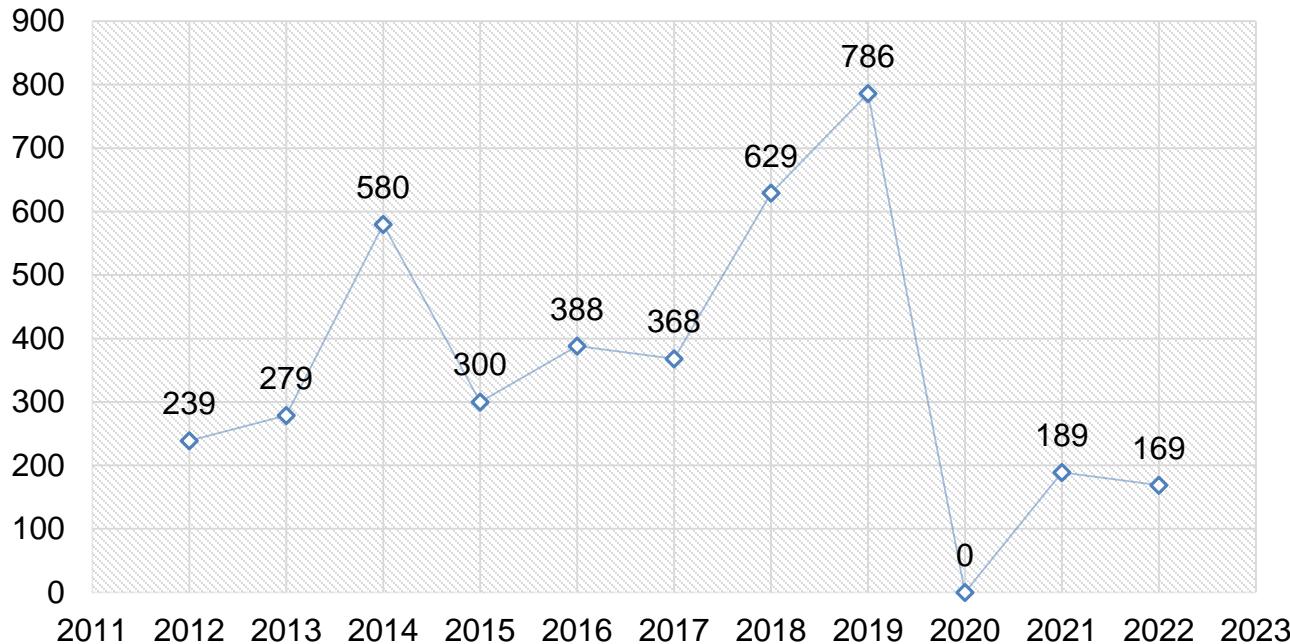


* ingegneri, architetti, geologi, informatici, statistici, economisti, esperti culturali

3. CHE COSA SI STA FACENDO?

Concorsi Formez: le procedure (3/3)

Durata media in gg delle procedure bandite nell'anno



«Siamo passati da un tempo medio della durata delle procedure di concorso nel 2019, quindi prima della pandemia, di 780 giorni a 169 giorni nel 2022. Un risultato che ci pone tra i migliori in Europa. Naturalmente questo dato tiene conto del fatto che **durante la pandemia abbiamo rivisto le procedure eliminando alcuni passaggi che erano incompatibili** con il momento che stavamo vivendo».

L'obiettivo è «che si arrivi dal bando all'assunzione in sei mesi, 180 giorni in tutto. È un obiettivo ambizioso, ma per rendere la Pubblica amministrazione attrattiva dobbiamo essere capaci di raccogliere queste sfide». *Ministro della Pubblica Amministrazione Paolo Zangrillo*

Fonte: Dipartimento Funzione Pubblica.

La durata media delle procedure concluse risulta variabile, a seconda del numero e della tipologia delle prove svolte, così come del numero dei candidati

Il picco di 786 gg per le procedure bandite nel 2019 risulta dovuto al blocco dei concorsi durante la crisi sanitaria da Covid-19

La durata media (2010-2022) delle procedure semplificate è di 187 gg a fronte dei 493 gg necessari per le procedure ordinarie

3. CHE COSA SI STA FACENDO?

Concorsi Formez: i candidati (1/2)

> 2 milioni di candidature

641 mila candidati unici (in media 5.169 a bando) su 39.759 posti

Oltre il 40% (264.497) si **candida a più bandi**. Tra questi:

- 118.795 (45%): 2 bandi
- 86.454 (33%): 3-4 bandi
- 49.912 (19%): 5-9 bandi
- 7.955 (3%): 10-15 bandi
- 1.381 (1%): >15 bandi

Genere
Donne: 58%
Uomini: 42%

Età
<30 anni: 29%
30-40 anni: 41%
40-50 anni: 23%
>50 anni: 7%

Provenienza geografica

- Nord: 8%
- Centro: 24%
- **Sud e isole: 68%**
(maggior percentuale di candidati per posti di lavoro fuori da area di residenza)

Rischio di «rinunce»



Maggiore attrazione verso candidate donne



Capacità di attrarre giovani



Difficoltà a coprire posti nel Nord



3. CHE COSA SI STA FACENDO?

Concorsi Formez: i candidati

> 2 milioni di candidature

641 mila candidati unici (in media 5.169 a bando) su 39.759 posti

Oltre l'80% dei candidati è laureato:

- Laurea magistrale: 37,7%
- Laurea triennale: 20,1%
- Diploma di laurea (vecchio ordinamento): 18,5%
- Laurea specialistica: 5,3%
- Diploma di maturità: 18,1%
- Titolo estero: 0,3%

Prevalenza studi
giuridici



- Elevato turnover del personale degli enti locali (20% over-60), in particolare per le figure operative e nel centro-Sud
- Fabbisogno di profili e competenze tecnico-specialistiche

STATO ATTUALE

- Introduzione di politiche per efficientamento dei processi di selezione
- Introduzione di strumenti per programmazione strategica dei fabbisogni
- Attivazione del portale inPA, con bandi non standardizzati

AZIONI

- Orientamento del reclutamento verso figure professionali-tecnico specialistiche
- Prevalenza di candidati da studi giuridici
- Riduzione dei tempi delle procedure di selezione

PRIMI RISULTATI

4

COMMENTI CONCLUSIVI E AGENDA DI RICERCA 2023

- Alcune riflessioni preliminari in tema di Employer Branding e di attrattività della PA (con un focus sul livello amministrativo locale)
- Raccolta di dati primari ed evidenze ulteriori sul tema del mismatch tra competenze che dovremmo avere e competenze che cerchiamo sul mercato

4. CHE COSA SI DOVREBBE FARE E COME?

Focus su Employer Branding

- Non c'è solo un tema di portare **TANTE PERSONE E IN FRETTA** (sblocco dei concorsi e procedure di selezione più brevi) ma anche di portare **LE PERSONE GIUSTE** (con le giuste competenze e pro-socialmente motivate)
- C'è un tema di capire cosa **CERCANO I GIOVANI** ma anche di **COSA, COME PA, POSSO OFFRIRE LORO:** disallineamento tra cosa cercano e cosa trovano

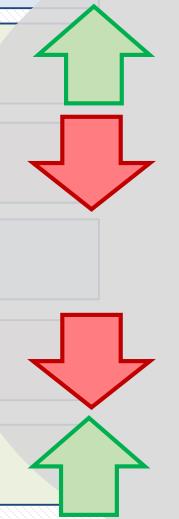


4. ALCUNE EVIDENZE: ATTRATTIVITÀ DEI COMUNI

Cosa cercano dal datore di lavoro? (giovani non lavorano nel pubblico)

- | | |
|------|---|
| 6,20 | Un ambiente lavorativo sereno |
| 6,10 | La sicurezza del posto di lavoro |
| 6,05 | Avere la possibilità di sviluppare abilità e competenze |
| 6,04 | Un buon bilanciamento vita privata-lavoro |
| 5,96 | Essere contento di te stesso grazie al lavoro svolto per l'organizzazione |
| 5,96 | Avere un rapporto sereno con il superiore/capo |
| 5,95 | Acquisire esperienze per accrescere la tua carriera |
| 5,94 | Avere un rapporto sereno con i colleghi |
| 5,93 | Lavorare in un ambiente stimolante |
| 5,74 | Sentirsi accettato e parte dell'organizzazione |

Cosa pensano di trovare nel pubblico? (focus su Comuni)

- | | |
|------|---|
| 5,48 | Lavorare per un'organizzazione orientata agli utenti/clienti |
| 5,12 | Un buon bilanciamento vita privata-lavoro |
| 4,96 | La sicurezza del posto di lavoro |
| 4,90 | Lavorare per un'organizzazione che crea valore per la società |
| 4,89 | Un ambiente lavorativo sereno |
| 4,88 | Acquisire esperienze per accrescere la tua carriera |
| 4,86 | Un pacchetto di remunerazione complessivo allettante |
| 4,86 | Avere un rapporto sereno con i colleghi |
| 4,83 | La possibilità di lavorare in smart working |
| 4,83 | Sentirsi accettato e parte dell'organizzazione |
- 

4. CHE COSA SI DOVREBBE FARE E COME?

AGENDA DI RICERCA 2023

DI QUALI COMPETENZE AVREMMO BISOGNO?

1

INDIVIDUAZIONE DI UN CAMPIONE RAPPRESENTATIVO
DI COMUNI PER UNA RICOGNIZIONE DEI PROFILI
PROFESSIONALI E DELLE COMPETENZE NECESSARIE PER
SVILUPPARE UNA SELEZIONE DI PROGETTUALITÀ PNRR E
FONDI COMUNITARI

QUALI COMPETENZE PROGRAMMIAMO DI AVERE?

3

ANALISI DELLA SEZIONE «ORGANIZZAZIONE E CAPITALE
UMANO» DEI PIAO DEI COMUNI CHE COSTITUISCONO IL
CAMPIONE SELEZIONATO E IDENTIFICAZIONE DEI PROFILI
PROFESSIONALI RICHIESTI

INTERLOCUZIONE CON ATTORI DEL PRIVATO PER
UNA RICOGNIZIONE DEI PROFILI E DELLE
COMPETENZE CHE PENSANO LA PA LOCALE DEBBA
AVERE PER GARANTIRE MAGGIORE EFFICIENZA ED
EFFICACIA

2

4

CONFRONTO TRA PROFILI PROFESSIONALI
OGGETTO DI RECLUTAMENTO E PROFILI NECESSARI
PER PROGETTI PNRR E INDIVIDUATI DA
INTERLOCUTORI DEL PRIVATO

Identificazione di un eventuale mismatch in termini di capacità della PA di programmare il proprio fabbisogno di personale e la composizione «to be» del proprio capitale umano rispetto alle esigenze del momento storico e della collettività

