



PUBBLICO IMPIEGO 2019

UNA PA CHE CREA VALORE PUBBLICO
INVESTE SULLE SUE PERSONE

FPA DATA INSIGHT

PUBBLICO IMPIEGO

2019

Una PA che crea valore pubblico investe sulle sue persone

Uno sguardo d'insieme	2
Sezione 1. L'Obiettivo di riduzione della spesa.....	6
I. Un'inversione di tendenza: risale la spesa per i redditi del pubblico impiego ma ci investiamo poco	6
Sezione 2: Gli impatti sul pubblico impiego.....	9
II. 200.000 persone uscite dalla PA in dieci anni.....	9
III. Appiattimento retributivo, blocco contrattazione, divari.....	13
IV. L'invecchiamento del personale	14
V. Lo spostamento verso le classi di età più elevate	15
VI. I precari della PA e il rallentamento del processo di stabilizzazione.....	19
VI. Il blocco del turn over	21
VII. Il mancato investimento in competenze e formazione.....	24
Sezione 3: Le opportunità e i rischi delle politiche in campo	27
VIII. Una nuova logica di definizione del fabbisogno di personale	27
IX. Lo sblocco del turn over	28
X. Quota 100 e l'accelerazione delle uscite dalla PA.....	29
XI. Investire sui giovani: 9 miliardi di euro per ringiovanire la PA.....	31
XII. "Impronte digitali" o "lavoratori agili": chi renderà più efficiente la PA?	33
Focus sulla dirigenza pubblica.....	36
XIII. Ma quante persone dirigono questi dirigenti?.....	37
XIV. Una dirigenza meno maschile	39
XV. L'identikit dei dirigenti per settore.....	43

Uno sguardo d'insieme

L'analisi delle dinamiche del Pubblico Impiego che tradizionalmente apre il Forum della Pubblica Amministrazione quest'anno parte da una domanda: *“di quale PA c'è bisogno per creare valore pubblico?”*

I dati sul depauperamento della macchina amministrativa e l'analisi degli impatti che questo ha determinato ci dicono, senz'altro, qual è quella che il valore non lo genera ma lo consuma: una pubblica amministrazione arroccata sul passato, perché incapace di innovarsi strutturalmente e culturalmente.

La PA che genera valore è, invece, quella che andiamo cercando di modellare da anni: più giovane, più qualificata, libera di misurare e valutare ma anche capace di premiare e motivare il proprio personale, una PA che non sprechi e garantisca un accesso a servizi efficienti su tutto il territorio nazionale e nell'ambito dei diversi servizi. Per creare valore pubblico la PA deve agire sulla cultura del proprio personale e ripensare il rapporto di lavoro così come i modelli organizzativi. Per creare valore pubblico la Pubblica Amministrazione deve investire sul proprio capitale umano.

A guidare le scelte che hanno portato all'impoverimento delle amministrazioni pubbliche, nell'ultimo decennio, c'è stato un imprescindibile obiettivo da raggiungere: la riduzione della spesa pubblica.

A spendere meno siamo riusciti, almeno fino al 2017, anno in cui siamo riusciti a spendere, dai dati riportati nel DEF 2019, 166 miliardi di euro per redditi del pubblico impiego, ossia circa 6 miliardi (a prezzi correnti) in meno rispetto al 2010, anno in cui sono state introdotte le misure di contenimento della spesa che hanno congelato i rinnovi contrattuali, limitato il turn over e bloccato i riconoscimenti economici alle progressioni di carriera.

La lettura dei dati sul pubblico impiego ci raccontano che il raggiungimento di questo obiettivo ha però determinato degli impatti significativi:

- **riduzione di oltre 193 mila unità di personale** in 10 anni (pari al -5,6%) variamente distribuita nei vari comparti del pubblico impiego: 87 mila sono dipendenti cessati e non rimpiazzati nelle Regioni e nelle autonomie locali, la Sanità ne ha persi oltre 42.500 addetti e nei Ministeri si contano oltre 33 mila dipendenti in meno rispetto al 2008. La PA italiana, per altro, non è mai stata caratterizzata da un'abbondanza di personale: ha il 70% in meno dei dipendenti rispetto alla Germania, il 65% rispetto all'Inghilterra e il 60% della Francia, appena il 10% in più della Spagna.
- sensibile **innalzamento dell'età media** dei dipendenti pubblici. L'età media dei dipendenti pubblici, rilevata dalla Ragioneria dello Stato a fine 2017, è di 50,6 anni (51,3 per le donne), nel 2001 era 43,5. Un invecchiamento medio di oltre 7 anni. Sono invecchiati di quasi dieci anni anche i comparti tradizionalmente giovani della PA: l'età media nelle Forze armate al

2001 era 29,8 anni e ora è di 38,6. Per non parlare dei Ministeri, della Presidenza del Consiglio, delle Prefetture o degli Enti Pubblici non economici dove in media i dipendenti hanno oltre i 54 anni.

- **spostamento del personale in servizio verso le classi di età più elevate:** gli over 60 nella PA sono 531.585, ossia il 16,4% del totale del personale. Erano il 5,8% nel 2009 e il 4% nel 2001. E di giovani non se ne vedono: gli under 30 sono appena il 2,8% (erano il 10,4% nel 2001. Alla Presidenza del Consiglio ce n'è solo 1 su oltre 2000 dipendenti.
- **crescita del ricorso a figure flessibili e precarie di contrattualizzazione e deboli politiche di stabilizzazione:** i precari della PA al 2017 sono 340.116 mila, tra contratti a tempo determinato o in formazione lavoro (101 mila), Lavori socialmente Utili (10 mila), interinali (12 mila), supplenti, contrattisti, volontari di ferma e allievi di Forze dell'Ordine e Polizia (216 mila). In un anno ne sono arrivati circa 26 mila. Più della metà del totale del lavoro flessibile è assorbito dalla Scuola, mentre gli enti del Servizio sanitario nazionale ne occupano il 13,3% e quelli delle Regioni ed autonomie locali l'11,5%. Nell'ultimo anno sono state stabilizzate poco più di 2.000 persone, lo 0,6% dei lavoratori flessibili al 2017.
- **mancato investimento in formazione** del personale e innovazione: i laureati nella PA rappresentano il 39,4% dei dipendenti pubblici, il 32,3% se non consideriamo la scuola. E la formazione? Ciascun dipendente ha usufruito nell'anno di 1,04 giornate di formazione: 3 giornate per i corpi di polizia, 1 o 2 ore per chi lavora nella scuola e mezza giornata per i ministeriali. L'ammontare della spesa in formazione del personale è passato da 263 milioni nel 2008 a 276 milioni nel 2010 a soli 147 milioni nel 2017. Effettivamente è difficile parlare di investimento sulle risorse umane avendo speso in formazione 49 euro per ciascun dipendente (considerando solo quelli a tempo indeterminato).

Questa è la PA che conosciamo bene, e ora cosa succede?

Cominciamo subito col pagare lo scongelamento dei contratti: con la sottoscrizione dei rinnovi contrattuali di diversi settori della PA (ma non tutti) relativi al triennio 2016-2018 la spesa è salita in un anno di oltre 5 miliardi (+3,1% rispetto al 2017). Nel 2018 abbiamo speso 171.826 milioni per redditi da pubblico impiego.

Poi c'è il tema "invecchiamento della PA", la Ragioneria dello Stato ci dice che per far ringiovanire la Pubblica Amministrazione, abbassando l'età media di appena 12 mesi dovremmo assumere 205 mila persone (tra i 30 e i 35 anni) per un onere di 9,7 miliardi di euro. Non sarà sufficiente lo sblocco del turn over per ringiovanire la PA, perché l'invecchiamento del personale in servizio continua e farà salire pesantemente l'età media. Ad oggi le risorse finanziarie aggiuntive per assunzioni in deroga e stabilizzazione ammontano a circa 3,25 miliardi.

Se invece volessimo raggiungere le dotazioni organiche stimate come adeguate per portare avanti i carichi di lavoro attuali degli uffici pubblici ne dovremmo assumere oltre 250 mila, di cui 100.000 nelle sole Regioni e autonomie locali. A questo punto, passando ad analizzare, i dati sui "pensionabili" cerchiamo di capire se – con l'opportunità dello sblocco del turn over di compensazione al 100% - si creerà effettivamente spazio per le nuove leve.

Al 2019 il personale stabile della PA che ha compiuto 62 anni ammonta a oltre 500.000 persone (il 16,7% del totale) e, ad aver maturato - nel solo lavoro all'interno della Pubblica Amministrazione - oltre 38 anni di anzianità, sono circa 154 mila.

Numeri elevatissimi, che non sono però una sorpresa ma la causa diretta delle misure di contrazione della spesa per il lavoro pubblico. Un evento del tutto prevedibile. In questo contesto, la tanto dibattuta “Quota 100” non genera una emorragia (che ci sarebbe comunque stata) ma determina un’accelerazione di due o tre anni. Ad oggi, le domande pervenute all’INPS dal personale della PA sono 41.033 (il 33,4% del totale di quelle ricevute) e si stima possano salire a 90/100 mila nell’anno, ma restano 400.000 persone pronte alla pensione di cui sarà necessario gestire l’uscita, soprattutto per i comparti e gli enti in sofferenza, perché sottorganico, come i servizi essenziali la sanità e l’istruzione, i comuni, gli enti che non rispettano il pareggio di bilancio, le amministrazioni “svuotate” come le Città metropolitane, ecc.

Che sia per pensione di vecchiaia, che sia per l’opzione donna, che sia per la pensione anticipata, che sia per “Quota 100” la sostanza è che il 16,7% del personale attualmente impiegato andrà in pensione in tempi brevi. Di positivo c’è che l’uscita dal lavoro pubblico porta a un risparmio perché libera “redditi” (anche se genera pensioni), di negativo c’è che non tornano i conti: nel quadro previsionale proposto nel DEF 2019 a legislazione vigente la spesa per redditi da lavoro dipendente delle Amministrazioni pubbliche è stimata nel 2019 in 172.594 milioni, appena 1 miliardo in più comprese le assunzioni in deroga; la cosa non migliora nel 2020, anno in cui si stima che spenderemo 174.018 milioni, 2,5 in più dell’anno che si è appena chiuso.

Questi numeri presentano dunque un turn over a costo zero, vale a dire: “per un euro risparmiato, un euro investito”. Sia chiaro la riattivazione del turn over è un elemento essenziale, ma se non modifichiamo i binari con i quali le nuove leve fanno il primo ingresso nella PA rischiamo che l’uscita di 500.000 persone non sia un’opportunità di rinnovamento reale ma solo una “rottamazione” agevolata.

Ed allora proviamo a vedere come si fa:

1. È necessario che le amministrazioni facciano un disegno dell’organizzazione e delle risorse umane necessarie che sia legato realmente ad obiettivi di una programmazione dei fabbisogni del personale che non sia governata da principi quantitativi, ma qualitativi e prospettici. Lo strumento è quello del Piano dei fabbisogni del personale ma se non lo si collega realmente al piano delle performance e se a sua volta questo non viene collegato agli obiettivi di governo e al disegno del futuro del Paese, non si riuscirà ad avere una nuova PA capace di generare valore per imprese e cittadini. Le linee guida per la redazione dei piani triennali di fabbisogni di personale, emanate da Funzione Pubblica negli ultimi giorni del Governo Gentiloni, sono chiarissime su questo punto e del tutto condivisibili, peccato che da una sommaria indagine appare sino ad ora del tutto trascurata la correlazione tra fabbisogni di personale e piano delle performance: ossia tra quello che c’è da fare e chi deve farlo.
2. Allo stato attuale le amministrazioni pubbliche non attraggono i migliori, sono troppo rigide, con difficili possibilità di crescita, pagano meno e vi si respira un clima di arretratezza e arroccamento. Se non si farà una politica di employer branding, se non si miglioreranno i salari medi - anche attenuando i divari tra le fasce basse e le figure dirigenziali apicali e le distanze tra i comparti - i talenti e gli innovatori non avranno alcuna ragione di ambire al pubblico impiego.
3. E’ necessario investire pesantemente in formazione e avviare una formazione specifica sui responsabili del personale per traghettarli dall’attuale cultura amministrativa ad una ben più complesso approccio alla valorizzazione delle competenze e allo sviluppo delle persone. Senza un investimento in competenze, non vi sarà la possibilità di crescita per nessuno, né per le persone né per le organizzazioni.

4. Tutto l'impianto dell'entrata nel pubblico impiego va rivisto, senza alcun sacro rispetto per il feticcio rappresentato dai concorsi, troppo spesso usati per scaricare di responsabilità la dirigenza e non sempre capaci di garantire l'ingresso delle persone giuste. E se non si modificano in tempi utili le attuali qualifiche contrattuali. Allora non potremo parlare di una nuova stagione del pubblico impiego.
5. Altrettanto va modificato tutto l'impianto della valutazione e del ciclo delle performance, a cominciare dalla fissazione degli obiettivi che è divenuta ora un mero adempimento, fatta tardi, male e i cui indicatori sono dettati dagli stessi che con quelli devono essere valutati.

C'è poi un ultimo passaggio necessario ed è che non ci sarà alcuna rivoluzione senza la partecipazione attiva degli impiegati pubblici e delle loro organizzazioni che devono essere coinvolti attraverso azioni costanti di empowerment e di engagement e devono poter sentirsi partecipi dello sforzo e del raggiungimento dei risultati.

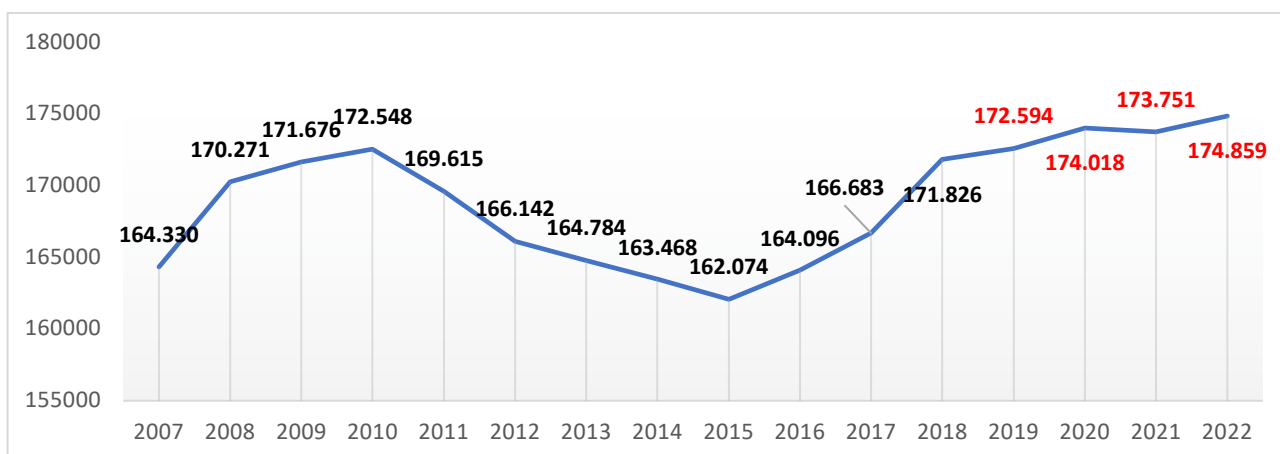
L'assunzione massiccia di nuove persone ci sarà, ma perderemo competenze ed esperienza e per fare in modo che questo non sia un boomerang ma un'opportunità dobbiamo immaginare una PA più agile, capace di modificare gli assetti organizzativi in funzione del cambiamento delle missioni e dei bisogni di cittadini, imprese e territori. Una PA che superi definitivamente il paradigma fordista e il mito del "tornello", ma sia caratterizzata dalla trasformazione digitale, dal lavoro agile, dall'attenzione ai risultati più che alla mera presenza in ufficio per cui si è pagati per "andare a lavorare" e non per raggiungere obiettivi chiari, sfidanti e misurabili.

Sezione 1. L'Obiettivo di riduzione della spesa

I. Un'inversione di tendenza: risale la spesa per i redditi del pubblico impiego ma ci investiamo poco

Il risparmio complessivo derivato dalle misure di contrazione dell'ultimo decennio viene stimato intorno ai 7,5 miliardi, cifra che ci è costata la mancata assunzione di oltre 190 mila dipendenti pubblici, nonché il congelamento dei rinnovi contrattuali. Ma il cappio al collo delle PA si sta allentando. Dopo poco meno di un decennio di misure tutte volte a contrarre le uscite per la Pubblica Amministrazione, nel 2018 - si legge nei dati del DEF 2019 - la spesa per redditi da lavoro dipendente delle Amministrazioni pubbliche sarebbe pari a 171.826 milioni. Oltre 5 miliardi in più rispetto al 2017 (+3,1%), in ragione principalmente della sottoscrizione dei rinnovi contrattuali di diversi settori del pubblico impiego relativi al triennio 2016-2018¹.

Graf. 1- L'andamento della spesa per redditi da lavoro dipendente della pubblica amministrazione (milioni di euro)



Fonte: elaborazione FPA su dati DEF 2019 e Istat

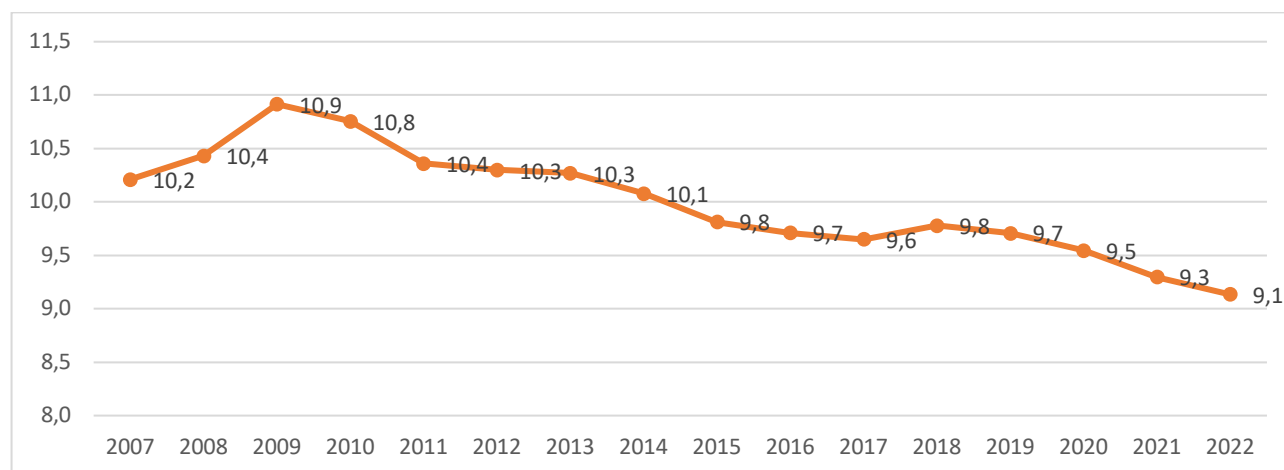
Nel quadro previsionale a legislazione vigente, riportato nel DEF 2019, la spesa per redditi da lavoro dipendente delle Amministrazioni pubbliche è destinata a salire, si stima che nel 2019 si spenderà 1 miliardo in più passando a 172.594 milioni e nel 2020 tale spesa avrà un ulteriore incremento, spenderemo 174.018 milioni, 2,5 in più dell'anno che si è appena chiuso, un risparmio si immagina per il 2021 e un'ultima ulteriore crescita al 2022, anno nel quale sfioreremo 1.175 milioni di euro. A scandire gli incrementi di questa voce di spesa è prevalentemente il calendario dei rinnovi contrattuali previsti nel 2019-2021.

Tuttavia, per comprendere quale peso abbia l'investimento sulle persone della PA ci viene in aiuto il rapporto tra il costo dei salari degli impiegati nella pubblica amministrazione e la ricchezza

¹ I rinnovi hanno interessato: personale del comparto Istruzione e ricerca, personale del comparto Funzioni centrali, personale del comparto Funzioni locali, personale del comparto Sanità, Carriera prefettizia, Carriera diplomatica, Corpo nazionale dei vigili del fuoco, personale non dirigente appartenente alle Forze armate e alle Forze di polizia ad ordinamento civile e militare

nazionale espressa in termini di PIL nominale. Dall’osservazione dei dati riportati nel grafico sottostante appare evidente come a un incremento della spesa per redditi non corrisponda effettivamente un incremento della percentuale che questa rappresenta sulla PIL. Se nel 2010 spendevamo il 10,8% del Prodotto Interno Lordo, nel 2018 ne abbiamo speso il 9,8% e nel 2022, dalle previsioni a legislazione vigente ne spenderemo appena il 9,1%.

Graf. 2- L’andamento della spesa per redditi da lavoro dipendente della pubblica amministrazione in relazione all’andamento del PIL nominale (val. %)



Fonte: elaborazione FPA su dati DEF 2019 e Istat

Se le tendenze a livello nazionale ci dicono che non stiamo investendo sul pubblico impiego, il confronto con le medie europee ci dice anche che stiamo investendo meno degli altri.

Guardando all’anno che si è appena concluso utilizziamo tre indicatori che ci permettono di tenere conto delle diversità strutturali della PA e del diverso peso del settore pubblico nei singoli paesi:

- La spesa per redditi da lavoro dipendente in relazione al PIL a prezzi di mercato 2010. L’indicatore ci dice che l’Italia spende meno (in relazione alla ricchezza del paese) dei vicini europei con unica eccezione per la Germania, dove però la bassa percentuale deriva da un andamento del PIL in crescita con valori più elevati rispetto agli altri paesi europei.
- La spesa per Redditi da lavoro dipendente sulla popolazione residente. Anche “depurando” il dato di spesa dalla numerosità della cittadinanza l’Italia ha dati inferiori alle medie UE e appena superiori in riferimento alla Spagna. La distanza maggiore si ha con la Francia in cui ciascun cittadino spende circa 1.500 euro in più rispetto all’Italia.
- La spesa dei redditi da lavoro dipendente sulla spesa corrente al netto degli interessi. Un ultimo parametro utile ci viene confrontando l’investimento in personale della PA in relazione al complesso della spesa legata al funzionamento della macchina amministrativa (spesa corrente). L’Italia – seppur con valori inferiori alle medie europee – risulta spendere circa il 22% del totale della spesa corrente per Redditi da lavoro dipendente, mentre tale percentuale è decisamente inferiore per la Germania (18%) dove la spesa per il funzionamento della macchina statale (affitti, acquisti, manutenzioni, mutui, ecc.) e per le prestazioni sociali (sanità, previdenza e assistenza) è decisamente elevata (oltre 1.440 miliardi di euro nel 2018 rispetto agli 850 dell’Italia).

Tab. 1 – Confronti tra alcuni paesi europei su indicatori di spesa per reddito da lavoro dipendente (2018)

	Spesa redditi PA/PIL a prezzi di mercato 2010 (%)	Spesa redditi PA/ popolazione residente (pro-capite)	Quota della spesa per redditi lav. Dipendente/ totale spesa corrente al netto degli interessi (Val. %)
Italia	10,5	2.819	22
Francia	13,4	4.386	23
Germania	8,5	3.075	18
Regno Unito	10,3	3.239	24
Spagna	10,9	2.721	27
EU 28	10,8	3.059	23

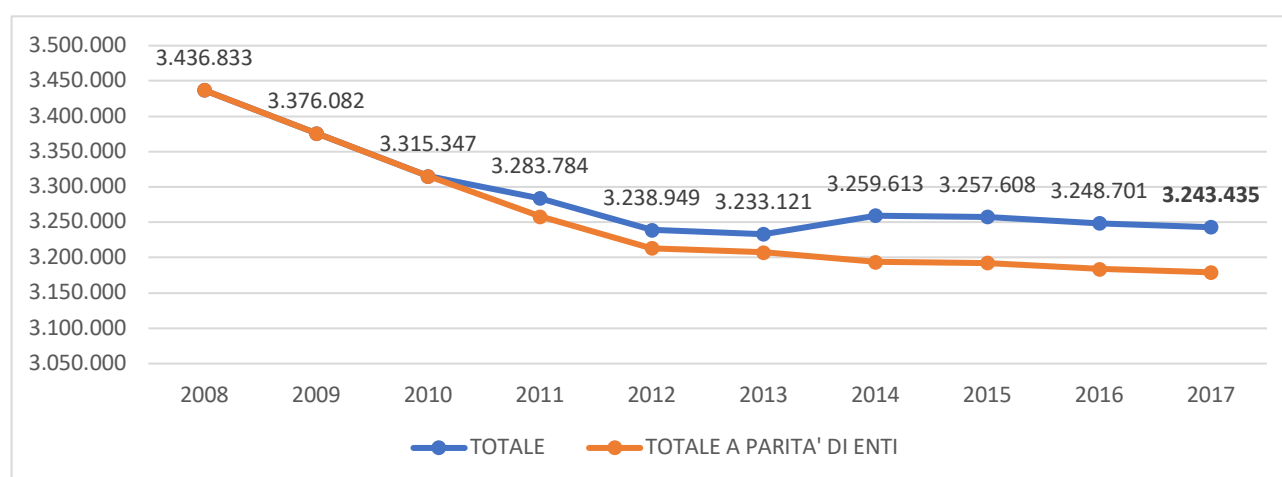
Fonte: Ameco

Sezione 2: Gli impatti sul pubblico impiego

II. 200.000 persone uscite dalla PA in dieci anni

Nell'ultimo decennio la PA ha perso circa 200.000 persone. La riduzione sull'intero periodo considerato è stata pari al 5,6% del valore registrato nel 2008. Al netto dell'apporto degli enti acquisiti solo di recente nella rilevazione, il calo è ben più marcato ed è pari al 7,5%, corrispondente ad una contrazione assoluta di 257.661 unità. Una discesa che rallenta di anno in anno. Lo spostamento tra il 2016 e il 2017 ha registrato una variazione ai minimi storici (-0,16%) prevalentemente per effetto delle disposizioni in materia di accesso alla pensione e limitazione al turn over.

Graf. 3 – Totale del personale dipendente dalle pubbliche amministrazioni 2008-2017



Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2008-2017

Da una analisi delle dinamiche per comparto risulta che sul totale della decrescita del complesso delle unità di personale le più colpite sono state le Regioni e nelle autonomie locali con 87 mila sono dipendenti cessati e non rimpiazzati, il budget per le assunzioni per questo comparto è stato infatti bloccato nelle more della collocazione del personale provinciale inserito nelle liste di mobilità, un settore che ha perso nel decennio circa un sesto del suo personale. Il secondo comparto che ha subito una rilevante riduzione del personale è quello della Sanità che ha perso oltre 42.825 addetti e nei Ministeri si contano oltre 33 mila dipendenti in meno rispetto al 2008.

Aumenti significativi nell'arco del decennio sono, invece, registrati dagli Enti di ricerca, cresciuti del 20,3%, pari a 3.534 unità anche grazie ai processi di stabilizzazione, e dai Vigili del fuoco, che aumentano di circa 2.612 dipendenti (+8,2%) in ragione della specifica normativa di settore che ha consentito il reclutamento di nuove unità. Ma anche le Autorità indipendenti (+57,9).

In riferimento all'ultimo anno la contrazione di personale rallenta, come detto, principalmente in ragione dello spostamento in avanti dell'età di pensionamento e tornano a crescere i comparti della Scuola (+1,65), della Magistratura (1,2) e la Carriera diplomatica (+1,98). Confermano la tendenza positiva complessiva gli Enti di ricerca (+2,65), i Vigili del fuoco (+2,02) e le Autorità indipendenti (+1,94).

Tab. 2 - Quanti sono. Variazioni percentuali per comparto				
	Var. 08-17	Var. 16-17	Var. % 08-17	Var. %16-17
SCUOLA	-5392	18291	-0,48	1,65
IST. FORM.NE ART.CO MUS.LE	213	-8	2,36	-0,09
MINISTERI	-33683	-560	-18,36	-0,37
PRESIDENZA CONSIGLIO MINISTRI	-334	-9	-13,77	-0,43
AGENZIE FISCALI	-5545	-1167	-10,04	-2,29
VIGILI DEL FUOCO	2612	686	8,17	2,02
CORPI DI POLIZIA	-24888	-2837	-7,52	-0,92
FORZE ARMATE	-15080	-1779	-7,86	-1,00
MAGISTRATURA	13	124	0,12	1,20
CARRIERA DIPLOMATICA	42	19	4,49	1,98
CARRIERA PREFETTIZIA	-281	-16	-19,01	-1,32
CARRIERA PENITENZIARIA	-186	-34	-39,32	-10,59
ENTI PUBBLICI NON ECONOMICI	-15499	-1769	-27,56	-4,16
ENTI DI RICERCA	3534	541	20,29	2,65
UNIVERSITA'	-24896	-2232	-20,77	-2,30
SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE	-42825	-1681	-6,21	-0,26
REGIONI ED AUTONOMIE LOCALI	-87516	-12320	-16,76	-2,76
REGIONI A STATUTO SPECIALE	17544	-684	24,17	-0,75
AUTORITA' INDIPENDENTI	828	43	57,98	1,94
ENTI ART.70-COMMA 4 - D.165/01	-3029	0	-72,12	0,00
ENTI ART.60 -COMMA 3- D.165/01	4728	37	96,45	0,39
ENTI LISTA S13 ISTAT	36242	89		0,25
TOTALE	-193398	-5266	-5,63	-0,16
TOTALE A PARITA' DI ENTI	-257661	-4723	-7,50	-0,15

Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2017

Il calo costante degli occupati nelle PA si è tradotto in una graduale riduzione della quota del pubblico impiego sul totale degli occupati, a partire dal 2008. Il numero dei dipendenti pubblici sul totale degli occupati si attesta al 13% nel 2017, il più basso di tutti tranne che per la Germania, che risente fortemente del bassissimo tasso di disoccupazione che la caratterizza.

Nel confronto con i principali paesi UE i lineamenti dell'impiego pubblico italiano si definiscono con ancor più chiarezza: la PA italiana ha il 70% in meno dei dipendenti rispetto alla Germania, il 65% rispetto all'Inghilterra e il 60% della Francia, appena il 10% in più della Spagna.

Il dato sul rapporto tra il numero dei dipendenti pubblici e i residenti è il più basso: in Italia abbiamo un rapporto tra dipendenti pubblici/ numero totale dei residenti del 5,5%, in Francia lo stesso indicatore vale 8,5%, in Inghilterra il 7,8% e nella vicina Spagna il 6,5%. Un altro indicatore importante, che ci dà il peso del comparto pubblico nei mercati del lavoro nazionali è dato dalla relazione tra lavoratori PA e occupati totali. In Italia 13 lavoratori su 100 lavorano nel pubblico, 7 persone in meno rispetto alla Francia dove gli impiegati pubblici sono 20 su 100 (1/5 dell'occupazione del paese è impiegata nei servizi e nell'apparato pubblico). Il valore più basso in relazione a questo indicatore lo troviamo in Germania, ma non perché abbiano meno impiegati pubblici in termini assoluti, lo abbiamo visto, ma perché hanno il tasso di disoccupazione più basso d'Europa.

Tab. 3 – Confronto UE: n. degli occupati nella PA in relazione al totale dei residenti e degli occupati per Paese. (v.a. in milioni e val. %)

	Occupati PA in milioni	Occupati/tot. Residenti (%)	Occupati/ tot. Occupati (%)
Italia	3,3	5,5	13
Francia	5,7	8,5	20
Germania	4,7	5,7	11
Regno Unito	5,2	7,8	16
Spagna	3,0	6,5	15

Fonte: Elaborazione RGS su dati Ameco; Conto Annuale; Destatis; INE; INSEE; ONS

Volendo approfondire le dinamiche di genere, appare interessante rilevare che la contrazione del pubblico impiego dal 2007 al 2017, è stata più marcata per il genere maschile, che ha registrato un calo pari all'11,75%, e più ridotta per il genere femminile, la cui numerosità è rimasta pressoché invariata.

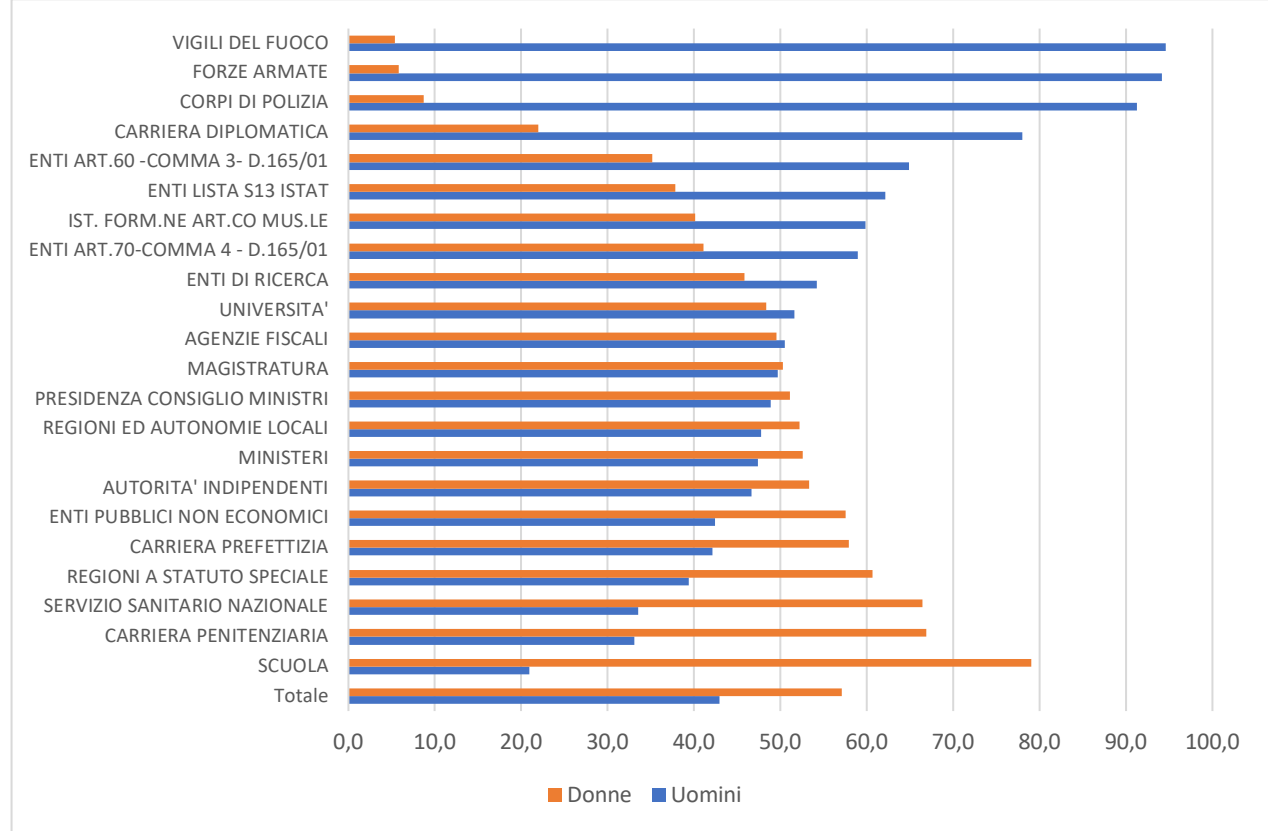
Tab. 4 – Totale dei dipendenti per genere (v.a e var. %)

	2007	2017	Variazione 2017/2007
Uomini	1.577.612	1.392.183	-11,75%
Donne	1.851.629	1.851.147	-0,03%
TOTALE	3.429.241	3.243.330	-5,42%
% uomini	46%	42,92%	-6,70%
% donne	54%	57,08%	5,70%

Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2017

La Pubblica amministrazione subisce dunque una crescita del tasso di presenza femminile che è salito, nel decennio, da 54% al 57,1%. Quasi 6 punti percentuali in più. Dal grafico che segue si evince con chiarezza che i comparti in cui vi è un maggior bilanciamento tra uomini e donne sono: Università, Agenzie fiscali, magistratura, Presidenza del Consiglio e Regioni e autonomie locali e Ministeri. I settori maggiormente "femminilizzati" risultano essere la scuola, la carriera penitenziaria, il Sistema Sanitario Nazionale, le Regioni a Statuto speciale, la carriera prefettizia e gli Enti Pubblici non economici.

Graf. 4 – Uomini e donne della PA per comparto (v.a)

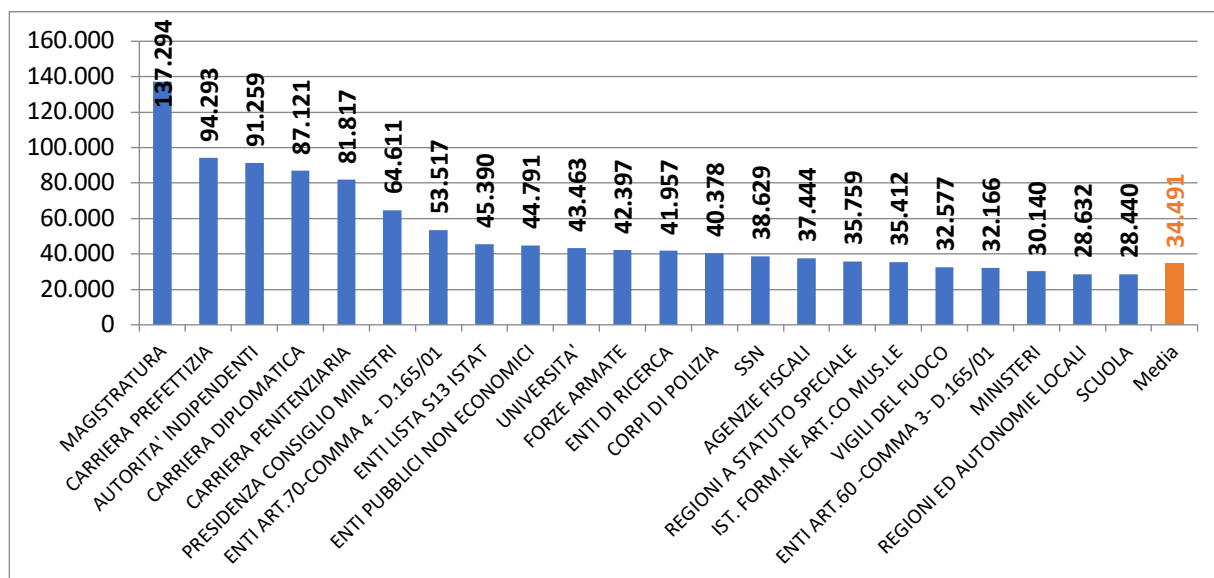


Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2017

III. Appiattimento retributivo, blocco contrattazione, divari

La retribuzione media lorda dei dipendenti pubblici dai dati del conto annuale risulta essere di 34.500 con differenze sostanziali tra i comparti che vedono una retribuzione media di per la magistratura di 138 mila euro e di 28,4 mila per il personale della scuola e 29 per quello delle Regioni e delle autonomie locali.

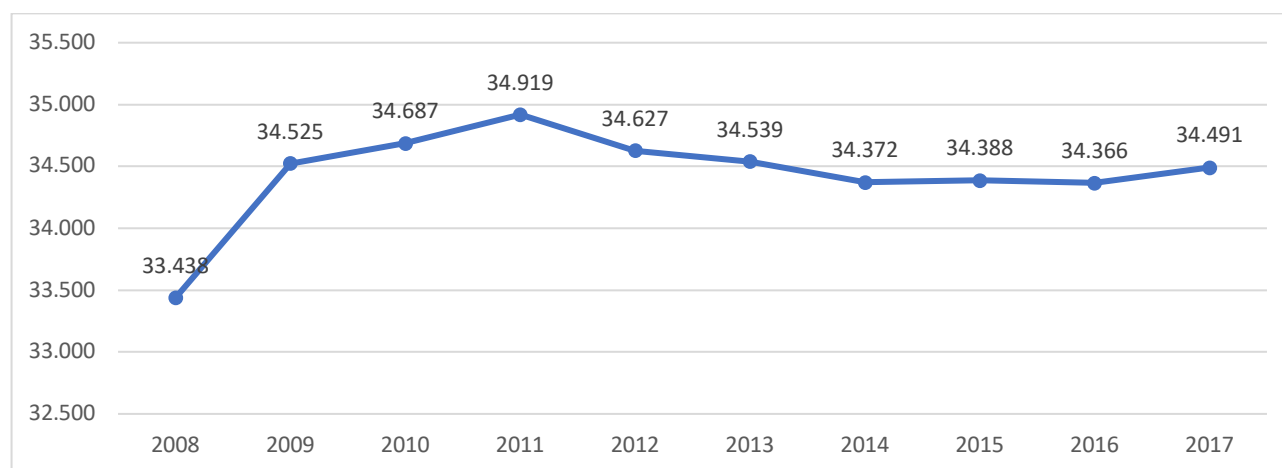
Graf. 5 – Retribuzioni medie lorde annuali per comparto (euro)



Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2017

La dinamica delle retribuzioni negli ultimi 10 anni mostra un incremento di circa 1000 euro: si è passati in media dai 33,4 mila ai 34,4 mila euro lordi annuali. Cifra che sarebbe, invece, dovuta essere di 37 mila solo applicando il metodo di ricalcolo dell'Istat che consente di evidenziare la perdita del potere d'acquisto del denaro sulla base Numero Indice dei prezzi al consumo FOI (famiglie operai ed impiegati). Sull'intero periodo 2008-2017 il tasso di inflazione ha, infatti, avuto un incremento del 11,2%, significativamente più elevato dell'aumento della retribuzione media dell'intero pubblico impiego che, nel medesimo periodo, ha avuto un incremento del 3,1%.

Graf. 6 – Andamento della retribuzione lorda media annua 2008-2017 (euro)



Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2008-2017

IV. L'invecchiamento del personale

L'età media dei dipendenti pubblici rilevata dalla Ragioneria dello Stato a fine 2017 è di 50,6 anni (51,3 per le donne), nel 2001 era 43,5. Un invecchiamento medio di oltre 7 anni, una dinamica che, al netto delle specificità settoriali, deriva principalmente dalle disposizioni normative dai primi anni 2000 volte a contenere la spesa per redditi mediante una generalizzata limitazione al ricambio di personale. Sono invecchiati di quasi dieci anni anche i comparti tradizionalmente giovani della PA: l'età media nelle Forze armate al 2001 era 29,8 anni e ora è di 38,6. Per non parlare dei Ministeri, della Presidenza del Consiglio, delle Prefetture o degli Enti Pubblici non economici dove in media i dipendenti hanno oltre i 54 anni.

Tab. 5 – Età media per comparto

	2001	2017
SCUOLA	47,4	52,3
IST. FORM.NE ART.CO MUS.LE	46,9	49,9
MINISTERI	45,7	54,9
PRESIDENZA CONSIGLIO MINISTRI		54,8
AGENZIE FISCALI		52,5
VIGILI DEL FUOCO		47
CORPI DI POLIZIA	34,1	44,8
FORZE ARMATE	29,8	38,6
MAGISTRATURA	47,2	50,3
CARRIERA DIPLOMATICA	45,9	44,9
CARRIERA PREFETTIZIA	47,5	54,8
CARRIERA PENITENZIARIA		53,6
ENTI PUBBLICI NON ECONOMICI	46,9	54,4
ENTI DI RICERCA	46,6	51,1
UNIVERSITA'	47,5	52,8
SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE	43,5	50,7

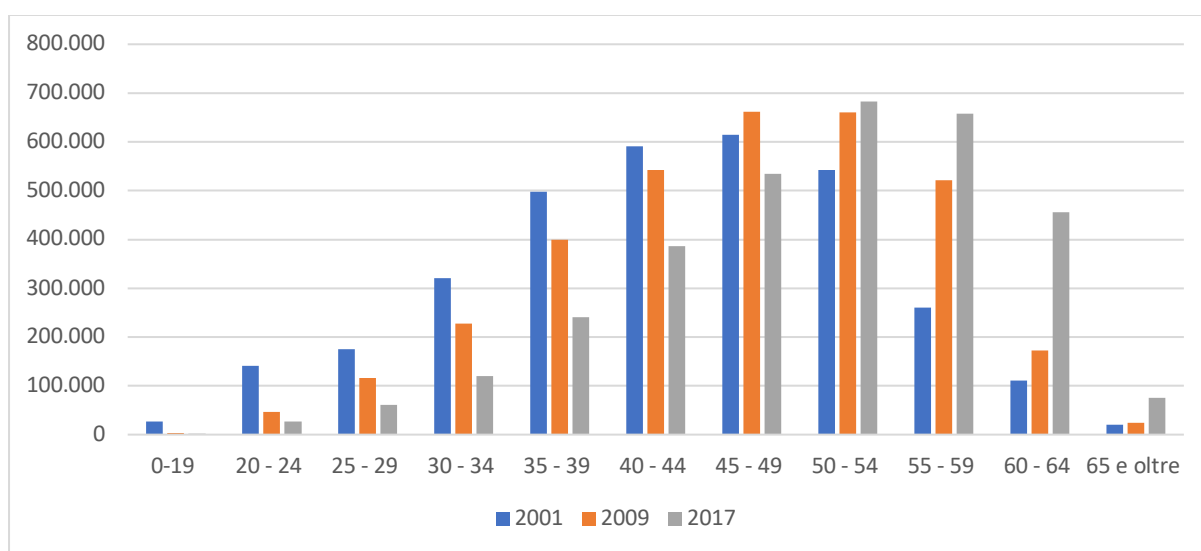
REGIONI ED AUTONOMIE LOCALI	45,2	53
REGIONI A STATUTO SPECIALE		50,6
AUTORITA' INDIPENDENTI		49,4
ENTI ART.70-COMMA 4 - D.165/01	49	53
ENTI ART.60 -COMMA 3- D.165/01	48,5	51,1
ENTI LISTA S13 ISTAT		49,5
TOTALE	43,5	50,6

Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2017

V. Lo spostamento verso le classi di età più elevate

Al di là dell'età media, dal grafico che segue relativo alla distribuzione del personale per fasce di età si vede chiaramente il fenomeno dello spostamento del personale in servizio verso le classi di età più elevate. Gli over 60 nel 2017 nella PA sono 531.585, ossia il 16,4%, erano il 5,8% nel 2009 e il 4% nel 2001. Di contro la presenza di personale con meno di 30 anni si è andata assottigliando passando dal 10,4% nel 2001 a 2,8% nel 2017.

Graf. 7 – Distribuzione del personale per classi di età: totale pubbliche amministrazioni (v.a.)



Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2017

I giovani della PA chi sono e cosa fanno

Nel 2017 la PA conta tra i suoi dipendenti appena 90 mila under 30 e la maggior parte di questi sono nelle Forze armate (42%), nei Corpi di polizia (29,9%) e una parte più contenuta sono nel SSN (13,8%) e nella scuola (7,3%). Come detto, nel 2017, l'incidenza dei giovani rispetto al totale dei dipendenti è del 2,8%. Dietro tale percentuale troviamo però settori molto molto diversi andando dalle Forze dell'ordine dove i giovanissimi rappresentano oltre il 20% a settori in cui di under 30 non c'è traccia, colpisce certo il dato della Presidenza del Consiglio dove nel 2017 di under 30 se ne conta appena 1 su oltre 2000 dipendenti.

Tab. 6 - I giovani della PA: Giovani 0-29 anni impiegati nella PA per Comparto (v.a.; val % sul totale, Incidenza sul totale di comparto)				
	>30 (v.a)	> 30 (val.%)	Totale comparto	Incidenza % su totale comparto
SCUOLA	6.595	7,3	1.124.468	0,6
IST. FORM.NE ART.CO MUS.LE	141	0,2	9.221	1,5
MINISTERI	372	0,4	149.731	0,2
PRESIDENZA CONSIGLIO MINISTRI	1	0,0	2.091	0,0
AGENZIE FISCALI	347	0,4	49.693	0,7
VIGILI DEL FUOCO	548	0,6	34.594	1,6
CORPI DI POLIZIA	26.891	29,9	305.928	8,8
FORZE ARMATE	37.869	42,0	176.860	21,4
MAGISTRATURA	96	0,1	10.423	0,9
CARRIERA DIPLOMATICA	67	0,1	977	6,9
CARRIERA PREFETTIZIA	5	0,0	1.197	0,4
CARRIERA PENITENZIARIA	0	0,0	287	0,0
ENTI PUBBLICI NON ECONOMICI	13	0,0	40.744	0,0
ENTI DI RICERCA	128	0,1	20.955	0,6
UNIVERSITA'	208	0,2	94.974	0,2
SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE	12.402	13,8	647.060	1,9
REGIONI ED AUTONOMIE LOCALI	2.201	2,4	434.744	0,5
REGIONI A STATUTO SPECIALE	1.511	1,7	90.138	1,7
AUTORITA' INDIPENDENTI	10	0,0	2.256	0,4
ENTI ART.70-COMMA 4 - D.165/01	2	0,0	1.171	0,2
ENTI ART.60 -COMMA 3- D.165/01	72	0,1	9.630	0,7
ENTI LISTA S13 ISTAT	582	0,6	36.242	1,6
Totale	90.061	100,0	3.243.384	2,8

Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2017

Il 40,3% degli under 30 della PA sono a tempo determinato, si tratta per lo più di giovani in ferma volontaria e allievi e corrispondono al 64,4% del personale precario delle amministrazioni pubbliche. Tra le categorie contrattuali del personale stabile troviamo giovani nella categoria del personale non dirigente (ufficiali, sergenti, ispettori, marescialli e profili in ruolo sanitario quali infermieri, tecnici e tecnici sanitari), c'è poi un 7,6% costituito da personale del comparto Scuola. I giovani nei ruoli della dirigenza sono 9 e 5 di questi sono al Formez, mentre i giovanissimi che hanno avviato la carriera diplomatica sono 67, vale a dire il 6,9% del comparto.

Tab. 7 - I giovani della PA: Giovani 0-29 anni impiegati nella PA per Macro-categoria contrattuale (v.a.; val % sul totale, Incidenza sul totale di categoria)				
Categoria	Under 30 (v.a)	Under 30 (val.%)	Totale per categoria	Incidenza % under 30 su totale categori a
ALTRO PERSONALE (personale a tempo determinato)	36.250	40,3	56.319	64,4
DIRIGENTI	9	0,0	21.736	0,0
DIRIGENTI DI 1^ FASCIA	0	0,0	519	0,0
DIRIGENTI DI 2^ FASCIA	0	0,0	3.819	0,0
DIRIGENTI NON MEDICI	5	0,0	18.019	0,0

DIRIGENTI PROFESSIONALITÀ SANITARIE (MINISTERO SALUTE)	0	0,0	407	0,0
MEDICI	40	0,0	111.866	0,0
PERSONALE CARR. DIPLOMATICA	67	0,1	977	6,9
PERSONALE CARR. PREFETTIZIA	5	0,0	1.197	0,4
PERSONALE CARRIERA PENITENZIARIA	0	0,0	287	0,0
PERSONALE DEL COMPARTO	6.847	7,6	1.128.453	0,6
PERSONALE DELLA MAGISTRATURA	96	0,1	10.423	0,9
PERSONALE DIRETTIVO	2	0,0	778	0,3
PERSONALE DOCENTE E PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	449	0,5	22.146	2,0
PERSONALE ELEVATE PROFESSIONALITÀ	1	0,0	2.869	0,0
PERSONALE NON DIRIGENTE	46.280	51,4	1.783.934	2,6
PERSONALE TRATTAMENTO SUPERIORE	2	0,0	18.988	0,0
PROFESSIONISTI	0	0,0	982	0,0
PROFESSIONISTI DI I QUALIFICA	0	0,0	148	0,0
PROFESSIONISTI DI II QUALIFICA	0	0,0	22	0,0
PROFESSORI E RICERCATORI	0	0,0	45.122	0,0
RICERCATORI E TECNOLOGI	1	0,0	10.950	0,0
SEGRETARI	7	0,0	3.423	0,2
Totale	90.061	100,0	3.243.384	2,8

Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2017

Avere oltre 60 anni nella Pubblica Amministrazione

Il 42,5% degli over 60 lavora nella scuola e rappresentano in questo comparto il 20% circa di tutto il personale. Tuttavia, se si guarda in termini relativi all'incidenza percentuale degli over 60 sul totale del singolo comparto i settori "più maturi" sono quelli della Carriera prefettizia, dove oltre 3 dipendenti su 10 ha già compiuto i 60 anni, seguito dalla Presidenza del Consiglio e dal personale ministeriale.

Stiamo complessivamente parlando di 531.585 dipendenti, ossia il 16,4% del totale del personale pubblico, che – con ogni probabilità ha già avviato il countdown alla pensione.

Tab. 8 - Over 60 della PA: Personale oltre 60 anni impiegato nella PA per Comparto (v.a.; val % sul totale, Incidenza sul totale di comparto)

	Over 60 (v.a.)	Over 60 (val.%)	Totale comparto	Incidenza % su totale comparto
SCUOLA	225.670	42,5	1.124.468	20,1
IST. FORM.NE ART.CO MUS.LE	722	0,1	9.221	7,8
MINISTERI	41.070	7,7	149.731	27,4
PRESIDENZA CONSIGLIO MINISTRI	609	0,1	2.091	29,1
AGENZIE FISCALI	12.659	2,4	49.693	25,5
VIGILI DEL FUOCO	1.004	0,2	34.594	2,9
CORPI DI POLIZIA	1.235	0,2	305.928	0,4
FORZE ARMATE	202	0,0	176.860	0,1
MAGISTRATURA	1.907	0,4	10.423	18,3
CARRIERA DIPLOMATICA	69	0,0	977	7,1
CARRIERA PREFETTIZIA	374	0,1	1.197	31,2
CARRIERA PENITENZIARIA	33	0,0	287	11,5
ENTI PUBBLICI NON ECONOMICI	9.307	1,8	40.744	22,8
ENTI DI RICERCA	3.316	0,6	20.955	15,8
UNIVERSITA'	20.671	3,9	94.974	21,8
SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE	101.142	19,0	647.060	15,6

REGIONI ED AUTONOMIE LOCALI	95.064	17,9	434.744	21,9
REGIONI A STATUTO SPECIALE	10.589	2,0	90.138	11,7
AUTORITA' INDIPENDENTI	225	0,0	2.256	10,0
ENTI ART.70-COMMA 4 - D.165/01	214	0,0	1.171	18,3
ENTI ART.60 -COMMA 3- D.165/01	1.617	0,3	9.630	16,8
ENTI LISTA S13 ISTAT	3.886	0,7	36.242	10,7
Totale	531.585	100,0	3.243.384	16,4

Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2017

Da un'analisi per categorie professionali, l'incidenza maggiore della presenza di personale over 60 si ha nei ruoli dirigenziali. Tra i dirigenti di prima fascia gli over rappresentano il 38% sul totale, seguita dai dirigenti non medici del Sistema Sanitario Nazionale (32,2%), così come alta è l'incidenza nella carriera prefettizia (31,2%). Tra il personale non dirigente le categorie più segnatamente "invecchiate" sono quelle del personale con alte professionalità, ma anche i professionisti, i professori e i ricercatori.

Tab. 9 - Over 60 nella PA: personale di oltre 60 anni impiegato nella PA per Macro-categoria contrattuale (v.a.; val % sul totale, Incidenza sul totale di categoria)

MacroCategoria	over 60	Over 60 (val.%)	Totale per categoria	Incidenza % over 60 su totale categoria
Totale	531.585	100,0	3.243.384	16,4
ALTRO PERSONALE	3.841	0,7	56.319	6,8
DIRIGENTI	5.654	1,1	21.736	26,0
DIRIGENTI DI 1^ FASCIA	197	0,0	519	38,0
DIRIGENTI DI 2^ FASCIA	943	0,2	3.819	24,7
DIRIGENTI NON MEDICI	5.800	1,1	18.019	32,2
DIRIGENTI PROFESSIONALITÀ SANITARIE (MINISTERO SALUTE)	79	0,0	407	19,4
MEDICI	31.936	6,0	111.866	28,5
PERSONALE CARR. DIPLOMATICA	69	0,0	977	7,1
PERSONALE CARR. PREFETTIZIA	374	0,1	1.197	31,2
PERSONALE CARRIERA PENITENZIARIA	33	0,0	287	11,5
PERSONALE DEL COMPARTO	224.891	42,3	1.128.453	19,9
PERSONALE DELLA MAGISTRATURA	1.907	0,4	10.423	18,3
PERSONALE DIRETTIVO	82	0,0	778	10,5
PERSONALE DOCENTE E PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	1.631	0,3	22.146	7,4
PERSONALE ELEVATE PROFESSIONALITÀ	835	0,2	2.869	29,1
PERSONALE NON DIRIGENTE	238.148	44,8	1.783.934	13,3
PERSONALE TRATTAMENTO SUPERIORE	105	0,0	18.988	0,6
PROFESSIONISTI	164	0,0	982	16,7
PROFESSIONISTI DI I QUALIFICA	25	0,0	148	16,9
PROFESSIONISTI DI II QUALIFICA	6	0,0	22	27,3
PROFESSORI E RICERCATORI	12.052	2,3	45.122	26,7
RICERCATORI E TECNOLOGI	1.821	0,3	10.950	16,6
SEGRETARI	992	0,2	3.423	29,0

Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2017

VI. I precari della PA e il rallentamento del processo di stabilizzazione

Nell'ultimo conto annuale della Ragioneria dello Stato si contano complessivamente 340.116 mila unità di personale contrattualizzato con forme di lavoro flessibile, circa 26.000 in più rispetto all'anno passato, con un'incidenza riferita al tempo indeterminato del 11,2%, così suddivisi:

- tempo determinato/formazione-lavoro: 101.798 (quasi tutti in SSN e Regioni e autonomie locali e nelle Università), 17 mila in più dal 2016;
- contratto di somministrazione (interinali): 11.697 (quasi tutti in SSN e Regioni e autonomie locali), sostanzialmente stabile rispetto al 2016;
- lavori socialmente utili (LSU): 10.241 (quasi solo in Regioni e autonomie locali), quasi 2.200 in meno dal 2016;
- altro personale (supplenti scuola, direttori generali, contrattisti, volontari e allievi delle Forze Armate e dei Corpi di Polizia): 216.380 (concentrato esclusivamente nella scuola, nelle Forze Armate e nei corpi di polizia e negli istituti di formazione artistico museale).

Tab. 10 – Riepilogo delle varie forme di lavoro flessibile nel 2017

	Altro personale	Tempo determinato e formazione lavoro	Contratti di somministr. (interinali)	LSU / LPU	Totale lavoro flessibile	Tempo indeterminato	Totale lavoro flessibile/ Tempo indeterminato
SCUOLA	176.775	174			176.949	947.696	18,70%
IST. FORM.NE ART.CO MUS.LE	1.928	254	6		2.188	7.293	30,00%
MINISTERI		1.450	57		1.507	149.731	1,00%
PRESIDENZA CONSIGLIO MINISTRI		56			56	2.091	2,70%
AGENZIE FISCALI						49.693	0,00%
VIGILI DEL FUOCO		520			520	34.594	1,50%
CORPI DI POLIZIA	5.460				5.460	300.468	1,80%
FORZE ARMATE	32.217				32.217	144.643	22,30%
MAGISTRATURA						10.423	0,00%
CARRIERA DIPLOMATICA						977	0,00%
CARRIERA PREFETTIZIA						1.197	0,00%
CARRIERA PENITENZIARIA						287	0,00%
ENTI PUBBLICI NON ECONOMICI		165	14	17	196	40.736	0,50%
ENTI DI RICERCA		5.867	93		5.961	20.955	28,40%
UNIVERSITA'		15.043	106	25	15.174	94.974	16,00%
SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE		37.028	7.443	617	45.088	647.048	7,00%
REGIONI ED AUTONOMIE LOCALI		26.797	3.196	9.146	39.138	434.809	9,00%
REGIONI A STATUTO SPECIALE		9.997	336	423	10.757	90.141	11,90%
AUTORITA' INDIPENDENTI		132	32		164	2.256	7,30%
ENTI ART.70- COMMA 4 - D.165/01		48	12		59	1.171	5,10%
ENTI ART.60 - COMMA 3- D.165/01		1.066	168		1.234	9.630	12,80%

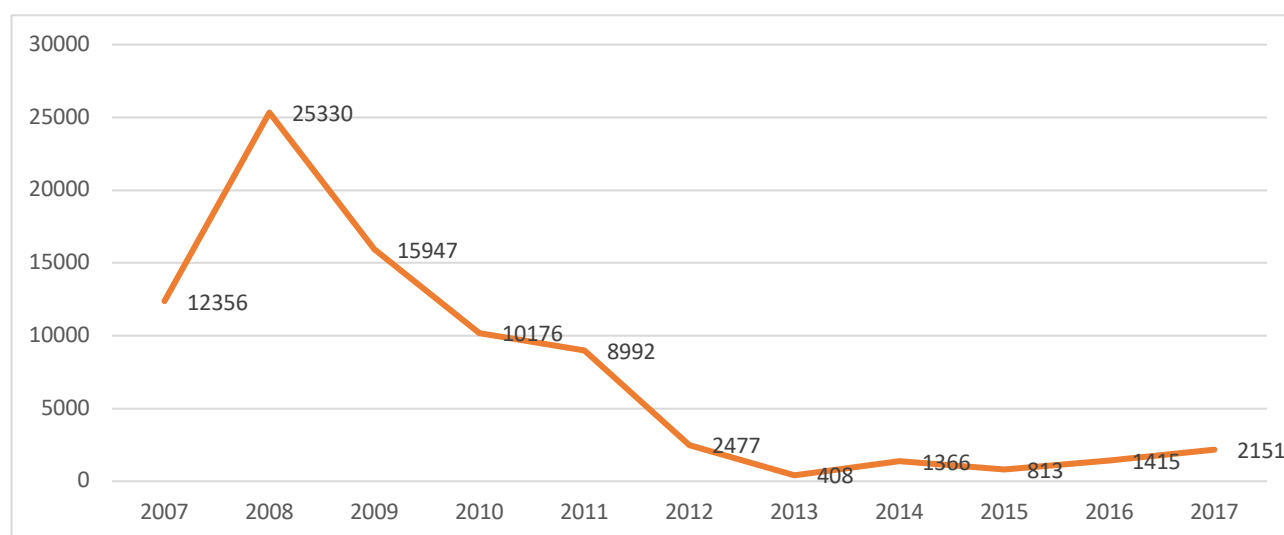
ENTI LISTA S13 ISTAT	3.202	234	13	3.449	36.242	9,50%
TOTALE	216.380	101.798	11.697	10.241	340.116	11,20%

Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2017

A questi si aggiungono poi i co.co.co e i consulenti.

- contratti di collaborazione coordinate e continuative: 29.934 (quasi tutte all'Università, nel SSN e negli Enti di ricerca) scese di oltre il 55% dal 2008 e del 7% dal 2016.
- liberi professionisti: sono 80.735 (quasi tutte in Regioni e autonomie locali, Università, SSN) rispetto al 2008 sono il 36% in mentre risultano scesi del 9% dall'anno precedente.

Graf. 8 – Unità di personale stabilizzate dalle pubbliche amministrazioni dal 2007 al 2017 (v.a)



Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2007-2017

Passando ad osservare l'andamento delle politiche di stabilizzazione emerge come, dopo una fortissima discesa queste stiano lievemente riprendendo "quota": dal 2007 a oggi sono state complessivamente stabilizzate 81.431 persone, e nell'ultimo anno sono usciti dal precariato e entrate nel tempo indeterminato più di 2.000 persone. Lo 0,6% dei lavoratori flessibili, ma comunque 600 più dell'anno prima. I comparti interessati nell'ultimo anno sono stati Regioni e autonomie locali, SSN, Enti di Ricerca, Ministeri e in minima misura anche le Università.

Tab. 11 – Unità di lavoro stabilizzate per comparto nel 2017 e negli ultimi 10 anni (v.a)

	2017	Totale dal 2007 al 2017
SCUOLA	0	202
IST. FORM.NE ART.CO MUS.LE	0	252
MINISTERI	291	4559
PRESIDENZA CONSIGLIO MINISTRI	0	142
AGENZIE FISCALI	0	2845
VIGILI DEL FUOCO	0	11
CORPI DI POLIZIA	0	1010
ENTI PUBBLICI NON ECONOMICI	1	1125
ENTI DI RICERCA	328	3101
UNIVERSITA'	12	4161
SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE	541	26537
REGIONI ED AUTONOMIE LOCALI	814	30869

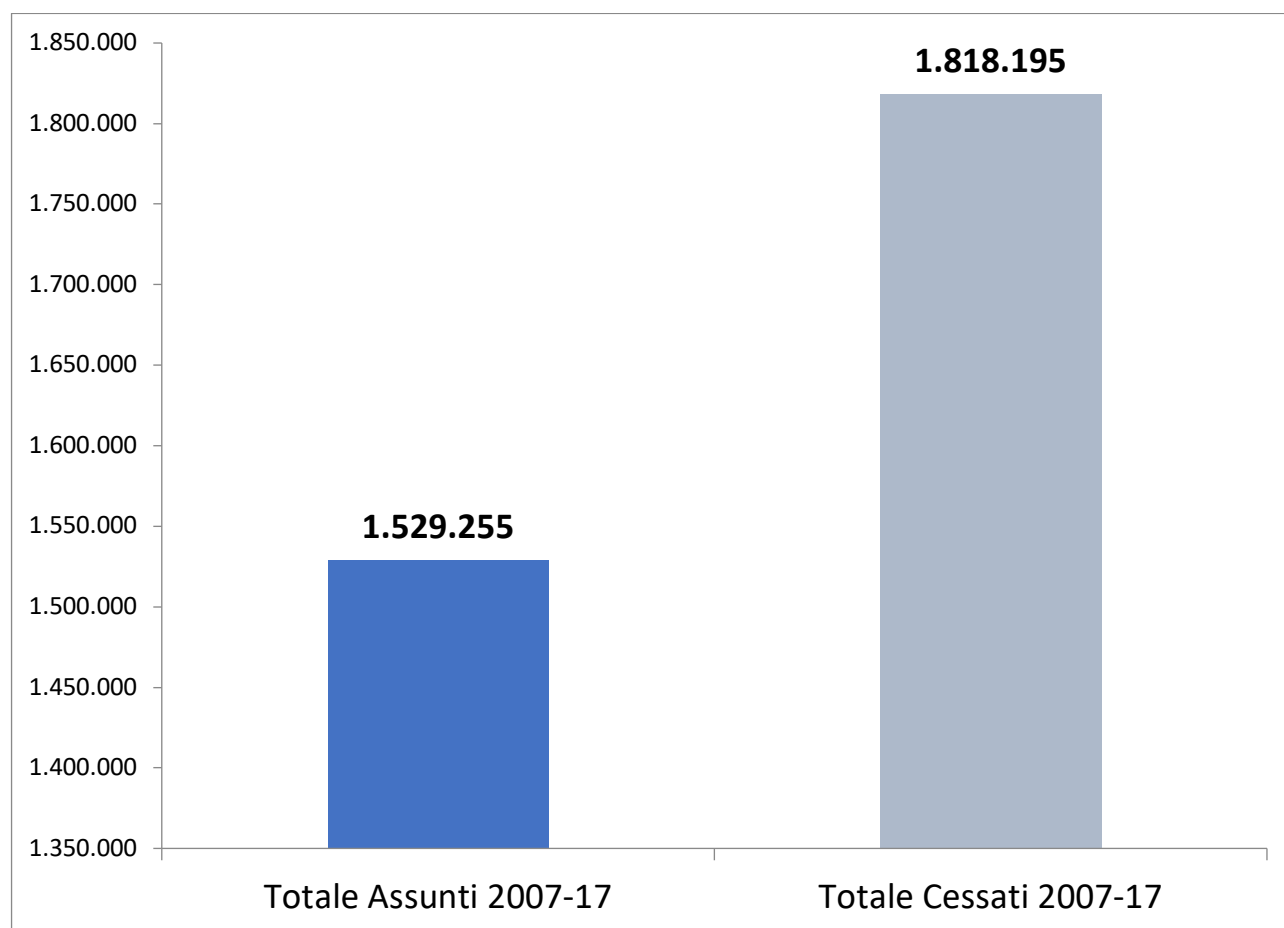
REGIONI A STATUTO SPECIALE	5	5812
AUTORITA' INDIPENDENTI	3	112
ENTI ART.70 COMMA 4 D.165/01	0	244
ENTI ART.60 COMMA 3 D.165/01	0	275
ENTI LISTA S13 ISTAT	156	174
TOTALE COMPARTI	2151	81431

Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2017

VI. Il blocco del turn over

La bilancia del turn over si è bloccata. Basta un dato per riassumere cosa è accaduto: dal 2007 al 2017 sono usciti dalla PA oltre 1,8 milioni di dipendenti e ne sono entrati 1,5 milioni.

Graf. 9 – Totale degli assunti e dei cessati dal 2007 al 2017 (v.a)



Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2007-2017

Guardando all'ultimo anno e limitandoci ad analizzare i dati relativi ai "nuovi dipendenti pubblici". Tralasciando i dati di chi si sposta tra i comparti e tra gli enti dello stesso comparto, le nuove leve al 2017 sono state complessivamente 97.307. Di queste risultano nominati per concorso in 87.100, mentre gli assunti per chiamata numerica o diretta nelle categorie protette sono 1.047 e coloro che entrano per le così dette "altre cause", tra le quali le assunzioni a tempo determinato, con collaborazioni coordinate e continuative sono stati 9.160.

I nuovi arrivati della Pubblica Amministrazione sono approdati per il 36,2% nella Scuola, per il 24,6% nella Sanità, per l'11,9% nelle Forze armate e l'8,9% nelle Regioni e nelle Autonomie locali.

Tab. 12 - Accessi al lavoro pubblico per concorso, chiamata e altre cause per comparto (v.a e val. %)						
Comparto	Nomina per concorso	Altre Cause	ASS. PER CHIAMATA DIRETTA (L.68/99 Cat. Protette)	ASS. PER CHIAMATA NUMERICA (L.68/99 Cat. Protette)	Tot. V.a	Tot. Val. %
SCUOLA	35.223	6	0	0	35.229	36,2
IST. FORM.NE ART.CO MUS.LE	16	5	0	0	21	0,0
MINISTERI	1.492	730	46	36	2.304	2,4
PRESIDENZA CONSIGLIO MINISTRI	25	4		7	36	0,0
AGENZIE FISCALI	402	4	52	8	466	0,5
VIGILI DEL FUOCO	813	442	0	0	1.255	1,3
CORPI DI POLIZIA	6.497	29	0	0	6.526	6,7
FORZE ARMATE	11.449	127	0	0	11.576	11,9
MAGISTRATURA	363	25	0	0	388	0,4
CARRIERA DIPLOMATICA	32	0	0	0	32	0,0
CARRIERA PREFETTIZIA	39	1	0	0	40	0,0
CARRIERA PENITENZIARIA	0	0	0	0	0	0,0
ENTI PUBBLICI NON ECONOMICI	287	271	6	0	564	0,6
ENTI DI RICERCA	543	8	79	39	669	0,7
UNIVERSITA'	1.178	254	25	32	1.489	1,5
SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE	20.333	3.230	189	185	23.937	24,6
REGIONI ED AUTONOMIE LOCALI	5.812	2.509	147	144	8.612	8,9
REGIONI A STATUTO SPECIALE	2.337	514	23	3	2.877	3,0
AUTORITA' INDIPENDENTI	53	22	0	1	76	0,1
ENTI ART.70-COMMA 4 - D.165/01	40	0	0	2	42	0,0
ENTI ART.60 -COMMA 3- D.165/01	9	476	3	2	490	0,5
ENTI LISTA S13 ISTAT	157	503	18	0	678	0,7
Totale 2017	87.100	9.160	588	459	97.307	100,0
Totale 2016	61.605	9.690	502	438	72.235	-

Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2017

Per 97 mila nuovi ingressi sono usciti, allo stesso anno, dalla Pubblica Amministrazione circa 204 mila persone, di queste 30 mila sono andate in pensione per raggiunti limiti di età e oltre 51 mila (di cui 32 mila donne) ha dato le dimissioni avendo maturato il diritto alla pensione.

Tab. 13 – Totale personale cessato per causale e genere nel 2017 (v.a)			
	Uomini	Donne	Totale
Totale cessati	95.878	108.106	203.984
01 - COLLOCAMENTO A RIPOSO PER LIMITI DI ETA'	19.998	10.615	30.613
03 - DIMISSIONI (CON DIRITTO A PENSIONE)	19.355	32.042	51.397
17 - PASSAGGI PER ESTERNALIZZAZIONI	174	136	310
18 - PASSAGGI AD ALTRE AMMINISTRAZIONI - STESSO COMPARTO	33.467	49.007	82.474
19 - PASSAGGI AD ALTRE AMMINISTRAZIONI - ALTRO COMPARTO	2.024	1.352	3.376
21 - RISOLUZIONE RAPPORTO LAVORO	2.690	2.949	5.639
25 - LICENZIAMENTI	511	306	817
99 - ALTRE CAUSE	17.659	11.699	29.358

Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2017

Un elemento di riflessione interessante all'alba di un'importante stagione di riavvio delle dinamiche di ricambio generazionale ci è offerto dall'osservazione del saldo di compensazione del turn over dell'ultimo anno.

Nei dati riportati in tabella 16 si tiene conto anche dei passaggi di mobilità tra enti e tra comparti. Ma vediamo cosa è successo in termini di turn over. Nel 2017 nel complesso il tasso di turn over di compensazione è stato del 98,6%, percentuale dietro alla quale troviamo differenze enormi tra i comparti.

Tab. 14 – Assunti e Cessati, saldo e tasso di compensazione del turnover				
Comparto	Assunti	Cessati	Diff. Tra assunti e cessati	Tasso di compensazione del turnover
Totale	183.838	203.984	-20.146	90,1
SCUOLA	35.260	31.058	4.202	113,5
IST. FORM.NE ART.CO MUS.LE	21	249	-228	8,4
MINISTERI	12.131	13.475	-1.344	90,0
PRESIDENZA CONSIGLIO MINISTRI	54	63	-9	85,7
AGENZIE FISCALI	644	1.811	-1.167	35,6
VIGILI DEL FUOCO	1.255	569	686	220,6
CORPI DI POLIZIA	13.265	16.102	-2.837	82,4
FORZE ARMATE	11.588	13.367	-1.779	86,7
MAGISTRATURA	396	272	124	145,6
CARRIERA DIPLOMATICA	32	13	19	246,2
CARRIERA PREFETTIZIA	50	66	-16	75,8
CARRIERA PENITENZIARIA	0	34	-34	0,0
ENTI PUBBLICI NON ECONOMICI	958	2.723	-1.765	35,2
ENTI DI RICERCA	1.103	562	541	196,3
UNIVERSITA'	1.688	3.920	-2.232	43,1
SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE	74.758	76.507	-1.749	97,7
REGIONI ED AUTONOMIE LOCALI	16.364	28.200	-11.836	58,0
REGIONI A STATUTO SPECIALE	4.544	5.301	-757	85,7
AUTORITA' INDIPENDENTI	91	48	43	189,6

ENTI ART.70-COMMA 4 - D.165/01	57	57	0	100,0
ENTI ART.60 -COMMA 3- D.165/01	510	391	119	130,4
ENTI LISTA S13 ISTAT	9.069	9.196	-127	98,6

Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2017

Guardando ai comparti principali abbiamo settori “in positivo” tra i quali la Scuola, che ha assunto 4.000 persone in più di quelle che sono uscite. Quasi in pareggio anche i Ministeri (90%), mentre piuttosto sbilanciata appare la situazione nelle Agenzie Fiscali e negli Enti Pubblici non economici (35%), nelle Università (43,1%) e nelle Regioni e autonomie locali (58%). Queste ultime non hanno avuto la possibilità di rimpiazzare circa 12 mila cessati.

VII. Il mancato investimento in competenze e formazione

Negli ultimi 10 anni il numero di laureati che lavorano nella Pubblica Amministrazione è cresciuto di oltre il 24%.

Nel 2017 i laureati sono circa 1,3 milioni e rappresentano il 39,4% sul totale del personale. Percentuale che scende al 32,3% se non consideriamo la Scuola. È il comparto della Scuola, infatti, quello che conta - in termini assoluti - il maggior numero di laureati (594 mila, pari al 46,5% dei laureati della PA). Elemento che pesa molto anche rispetto alla tendenza attuale che vede nella PA una forte crescita delle donne con titolo di studio superiore alla laurea. Queste erano il 33% nel 2007 e sono circa il 45% nel 2017.

Tab. 15 – Personale con laurea e/o titoli superiori 2007-2017 (v.a e var. %)

	2007	2017	Variazione 2017/2007
Totale personale laureato	1.030.466	1.278.232	24,04%
TOTALE	3.429.241	3.243.330	-5,42%
Totale personale laureato Val %	30,05%	39,41%	31,15%
% uomini con laurea e post laurea	26,59%	32,19%	21,07%
% donne con laurea e post laurea	33,00%	44,84%	35,89%

Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2017

I laureati rappresentano più della metà dei dipendenti oltre che nella scuola anche per la Presidenza del Consiglio, negli Enti di ricerca, nelle Università e nelle Autorità indipendenti. Oltre ovviamente a quei settori il cui accesso è off-limits per chi non ha conseguito la laurea.

Nei Ministeri e nelle Regioni e autonomie locali, i due grandi corpi dell’apparato burocratico, il livello di scolarizzazione risulta invece piuttosto basso. La percentuale dei laureati sul totale dei dipendenti risulta, infatti, più bassa rispetto al totale di oltre 10 punti percentuali. Dato che pesa in riferimento alle attuali politiche di innovazione in maniera gravosa.

Tab. 16 - Personale PA laureato e non laureato per comparto (v.a e val. %)

Comparto	Non laureati	Laureati	Laureati (val% sul totale dei laureati)	Incidenza % dei laureati sul totale del comparto
Totale	1.965.098	1.278.232	100,0	39,4
SCUOLA	529.850	594.621	46,5	52,9
IST. FORM.NE ART.CO MUS.LE	4.658	4.563	0,4	49,5
MINISTERI	113.992	35.739	2,8	23,9
PRESIDENZA CONSIGLIO MINISTRI	1.025	1.066	0,1	51,0

AGENZIE FISCALI	27.242	22.451	1,8	45,2
VIGILI DEL FUOCO	31.799	2.795	0,2	8,1
CORPI DI POLIZIA	253.022	52.906	4,1	17,3
FORZE ARMATE	147.363	29.497	2,3	16,7
MAGISTRATURA	0	10.423	0,8	100,0
CARRIERA DIPLOMATICA	0	977	0,1	100,0
CARRIERA PREFETTIZIA	0	1.197	0,1	100,0
CARRIERA PENITENZIARIA	0	287	0,0	100,0
ENTI PUBBLICI NON ECONOMICI	24.093	16.651	1,3	40,9
ENTI DI RICERCA	7.656	13.299	1,0	63,5
UNIVERSITA'	26.229	68.745	5,4	72,4
SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE	380.747	266.313	20,8	41,2
REGIONI ED AUTONOMIE LOCALI	322.177	112.518	8,8	25,9
REGIONI A STATUTO SPECIALE	62.229	27.906	2,2	31,0
AUTORITA' INDIPENDENTI	562	1.694	0,1	75,1
ENTI ART.70-COMMA 4 - D.165/01	560	611	0,0	52,2
ENTI ART.60 -COMMA 3- D.165/01	7.480	2.150	0,2	22,3
ENTI LISTA S13 ISTAT	24.414	11.823	0,9	32,6

Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2017

Da dati del genere sulla scolarizzazione immagineremmo che per spingere verso dinamiche di innovazione, aggiornamento, crescita dell'efficienza, semplificazione dei processi si siano messe in campo iniziative significative per lavorare sull'aggiornamento delle competenze e messe in campo risorse per la formazione.

Al contrario, l'investimento in formazione si è quasi dimezzato in 10 anni, il volume della spesa sostenuta per la formazione, che ha subito una contrazione di ben il 46%. Dal 2008 al 2017 si è passati a spendere da 263 milioni a 147 milioni nel 2017. Un investimento di 49 euro per ciascun dipendente, poca cosa se dobbiamo aumentare le competenze e le conoscenze in un sistema amministrativo a complessità elevata, in un sistema economico e sociale in fortissima evoluzione.

Tab. 17 – Spesa per attività di formazione totale e per comparto (euro)		
Comparto	Anno 2008	Anno 2017
Totale	262.323.749	147.334.694
SCUOLA	2.676.559	872.896
IST. FORM.NE ART.CO MUS.LE	433	4.760
MINISTERI	11.693.874	1.610.971
PRESIDENZA CONSIGLIO MINISTRI	567.717	79.395
AGENZIE FISCALI	6.153.438	817.276
AZIENDE AUTONOME		
VIGILI DEL FUOCO	3.426.459	3.232.409
CORPI DI POLIZIA	21.613.161	13.716.858
FORZE ARMATE	23.845.765	7.937.451
MAGISTRATURA	393.366	10.547.725
CARRIERA DIPLOMATICA	364.772	84.006
CARRIERA PREFETTIZIA	1.982.463	2.548.747
CARRIERA PENITENZIARIA		1.573
ENTI PUBBLICI NON ECONOMICI	9.083.626	2.083.206

ENTI DI RICERCA	5.592.860	1.587.623
UNIVERSITA'	8.888.306	6.037.136
SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE	85.475.123	55.653.001
REGIONI ED AUTONOMIE LOCALI	69.266.280	24.540.271
REGIONI A STATUTO SPECIALE	8.531.988	8.649.673
AUTORITA' INDIPENDENTI	856.250	762.531
ENTI ART.70-COMMA 4 - D.165/01	896.319	468.203
ENTI ART.60 -COMMA 3- D.165/01	1.014.990	841.180
ENTI LISTA S13 ISTAT		5.257.803

Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2008 e 2017

Con questo investimento si è potuto offrire una media di 1,4 giorni di formazione l'anno. In alcuni comparti i valori delle giornate formative sono addirittura più imbarazzanti, come nella scuola (circa 3 ore) o nei ministeri (una media di mezza giornata per dipendente).

Tab. 18 – Giorni di formazione totale e media per comparto e genere (v.a)					
Comparto	Totale giorni di formazione erogati	Giorni medi Uomini	Giorni medi Donne	N. giorni / anno erogati 2017	N. giorni /anno erogati 2008
Totale	3.347.136	1,40	0,77	1,04	1,43
SCUOLA	254.931	0,27	0,22	0,23	0,00
IST. FORM.NE ART.CO MUS.LE	324	0,03	0,05	0,04	0,01
MINISTERI	78.994	0,44	0,60	0,52	1,16
PRESIDENZA CONSIGLIO MINISTRI	6.672	1,55	2,29	1,93	3,32
AGENZIE FISCALI	51.850	1,00	1,09	1,05	1,89
VIGILI DEL FUOCO	-	-	-	-	-
CORPI DI POLIZIA	1.043.579	3,31	4,68	3,43	1,28
FORZE ARMATE	287.665	1,58	2,34	1,63	3,07
MAGISTRATURA	1.062	0,90	1,06	0,95	5,61
CARRIERA DIPLOMATICA	-	-	-	-	0,34
CARRIERA PREFETTIZIA	1.458	1,09	1,39	1,26	-
CARRIERA PENITENZIARIA	379	1,24	1,40	1,35	1,12
ENTI PUBBLICI NON ECONOMICI	83.498	1,86	2,18	2,05	-
ENTI DI RICERCA	11.892	0,56	0,59	0,57	1,08
UNIVERSITA'	105.360	0,81	1,52	1,15	4,01
SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE	903.980	1,58	1,31	1,40	0,66
REGIONI ED AUTONOMIE LOCALI	363.308	0,67	1,00	0,84	1,94
REGIONI A STATUTO SPECIALE	86.199	0,95	0,98	0,97	1,52
AUTORITA' INDIPENDENTI	3.533	1,30	1,70	1,51	1,07
ENTI ART.70-COMMA 4 - D.165/01	3.085	2,67	2,54	2,61	3,16
ENTI ART.60 -COMMA 3- D.165/01	9.302	0,79	1,30	0,97	0,45
ENTI LISTA S13 ISTAT	50.065	1,39	1,33	1,37	0,46

Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2017

Sezione 3: Le opportunità e i rischi delle politiche in campo

VIII. Una nuova logica di definizione del fabbisogno di personale

Se, come abbiamo visto, i dati sui nuovi ingressi oramai da anni non riservano molte sorprese, invece vale la pena ripercorrere alcuni elementi di innovazione del sistema di arruolamento delle pubbliche amministrazioni primo fra tutti il Piano dei Fabbisogni del personale. Non è solo importante, infatti, pareggiare la bilancia del pubblico impiego: “per uno che esce - uno ne entra” “per un euro risparmiato – un euro investito”. La riattivazione del turn over è un elemento essenziale, ma è forse più significativo fare in modo che le amministrazioni facciano una programmazione dei fabbisogni del personale che non sia governata da principi quantitativi, ma qualitativi.

Con il passaggio dalla dotazione organica (intesa come “contenitore rigido” cui adattare le scelte sul reclutamento in ragione dei posti disponibili e delle figure professionali contemplate) al piano dei fabbisogni vincolato a una dotazione organica di natura finanziaria si è inteso mutare la logica e la metodologia che le amministrazioni devono seguire nell’organizzazione e nella definizione del proprio fabbisogno di personale.

Le linee guida per la redazione dei piani triennali di fabbisogni di personale, emanate da Funzione Pubblica negli ultimi giorni del Governo Gentiloni, si indica alle amministrazioni pubbliche la rotta da seguire per garantire efficienza, efficacia ed economicità all’azione amministrativa in funzione del perseguimento dell’interesse pubblico e del miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini ed alle imprese. Sostanzialmente si dovrebbe poter giungere a una programmazione delle politiche di reclutamento con una logica tanto lineare, quanto lontana dalle attuali pratiche amministrative:

1. Definizione delle **Politiche di governo** declinandole in “obiettivi generali”, priorità strategiche in relazione alle attività e ai servizi erogati, e “obiettivi specifici” di ogni pubblica amministrazione.
2. Definizione del **Piano delle performance** in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio;
3. Definizione del **Piano dei fabbisogni** (nel rispetto dei vincoli finanziari, in armonia con gli obiettivi definiti nel ciclo della performance), che deve derivare da:
 - a. individuazione di processi, funzioni o attività necessitano di personale (in coerenza con gli obiettivi e i risultati che si è programmato di raggiungere);
 - b. analisi delle professionalità presenti e quelle mancanti;
 - c. pianificazione dell’eventuale conversione di professionalità presenti e indicazione delle risorse umane necessarie in una logica non più di sostituzione per mansioni con procedure note ma di innovazione, riorganizzazione e efficientamento.

Questa logica di coerenza con i documenti di programmazione generale sposta il fuoco dall’ottimizzazione della spesa tout court alla razionalizzazione delle risorse pubbliche disponibili in ragione degli obiettivi di performance organizzativa e di erogazione di migliori servizi alla collettività.

Tuttavia, da una sommaria indagine appare sino ad ora del tutto trascurata la correlazione tra fabbisogni di personale e piano delle performance: ossia tra quello che c'è da fare e chi deve farlo.

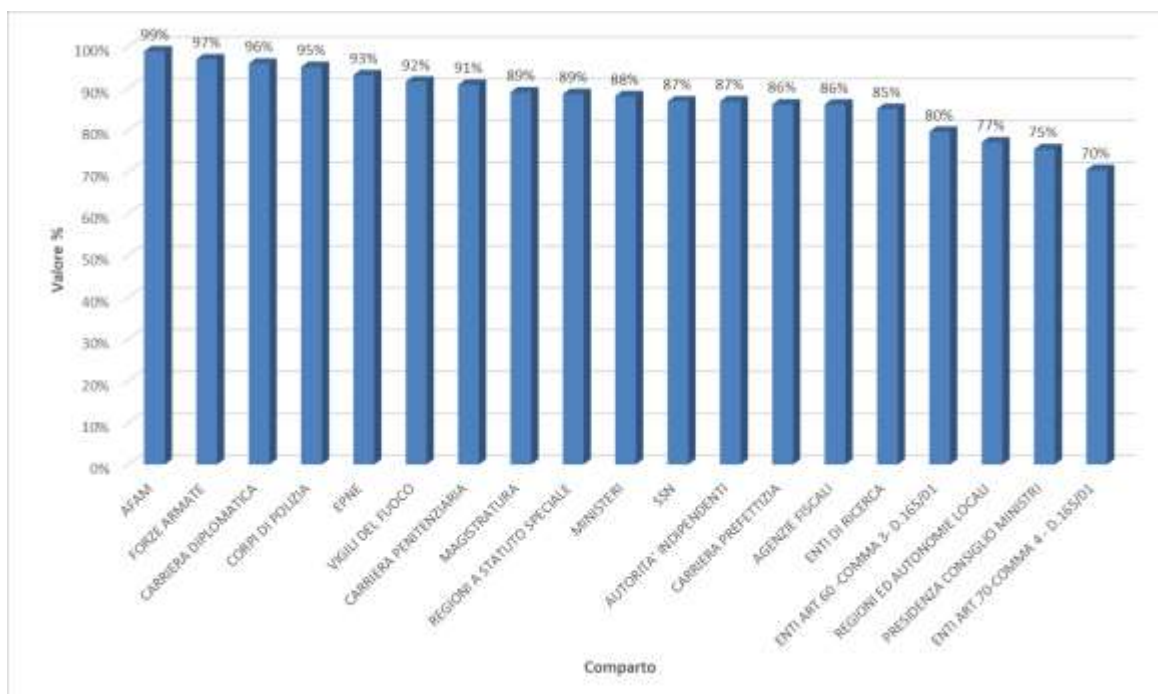
IX. Lo sblocco del turn over

Dai dati ufficiali della Ragioneria dello Stato è possibile evincere quali sono gli enti più distanti da quella che nel 2017 avevano – essi stessi - definito come la dotazione organica “ideale” di personale di cui l'amministrazione dovrebbe disporre.

Questo tipo di dato ci è molto utile perché, nonostante il criterio della dotazione organica sia – come detto sopra – da riferire a un limite di natura finanziaria ci è utile a capire di quante persone le amministrazioni pubbliche avrebbero bisogno per seguire in maniera efficiente i processi dei quali sono responsabili.

Bene, da questi dati al 2017 risulta che le pubbliche amministrazioni italiane per lavorare come si deve avrebbero bisogno di assumere 253 mila persone in più.

Graf. 10 – Tasso di copertura dotazione organica nell'anno 2017



Fonte: Rgs - Conto annuale 2017 - approfondimenti

I più lontani dal traguardo sono le Regioni e le autonomie locali a cui mancano all'appello (senza valutare i possibili pensionamenti) 100 mila persone, 84 mila per il SSN, 17 mila per i Ministeri e 13 mila per i Corpi di Polizia.

Numeri importanti se letti anche con i dati relativi ai pensionamenti attesi nell'arco di due o tre anni proprio nei settori in cui si parte da una situazione di sotto-organico.

Tab. 19 - Tasso di copertura della dotazione organica e stima assunzioni a compensazione (v.a e val. %)

Comparto	Dipendenti attuali	% copertura Dotazione organica	Personale da assumere per copertura dotazione organica al 100%
IST. FORM.NE ART.CO MUS.LE	9.221	99	92
MINISTERI	149.731	88	17.968
PRESIDENZA CONSIGLIO MINISTRI	2.091	75	523
AGENZIE FISCALI	49.693	86	6.957
VIGILI DEL FUOCO	34.594	92	2.768
CORPI DI POLIZIA	305.928	95	15.296
FORZE ARMATE	176.860	97	5.306
MAGISTRATURA	10.423	89	1.147
CARRIERA DIPLOMATICA	977	96	39
CARRIERA PREFETTIZIA	1.197	86	168
CARRIERA PENITENZIARIA	287	91	26
ENTI PUBBLICI NON ECONOMICI	40.736	93	2.852
ENTI DI RICERCA	20.955	85	3.143
SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE	647.048	87	84.116
REGIONI ED AUTONOMIE LOCALI	434.809	77	100.006
REGIONI A STATUTO SPECIALE	90.141	89	9.916
AUTORITA' INDIPENDENTI	2.256	87	293
ENTI ART.70-COMMA 4 - D.165/01	1.171	70	351
ENTI ART.60 -COMMA 3- D.165/01	9.630	80	1.926
Totale			252.892

Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2017

X. Quota 100 e l'accelerazione delle uscite dalla PA

Il rischio esodo non è un fulmine a ciel sereno per la Pubblica Amministrazione. Purtroppo, il blocco del turn over e l'invecchiamento del personale in servizio - unitamente alla solo parziale re-integrazione del personale in uscita - ha già messo in ginocchio molti uffici pubblici sottodimensionati.

Ragionando di numeri, al 2019 il personale stabile della PA che ha compiuto 62 anni ammonta a oltre 500.000 persone (il 16,7% del totale) e, ad aver maturato - nel solo lavoro all'interno della Pubblica Amministrazione - oltre 38 anni di anzianità, sono circa 154 mila.

Numeri tanto elevati quanto prevedibili vista la politica decennale di contrazione della spesa per il lavoro pubblico.

In questo contesto, la tanto dibattuta "Quota 100" non genera una emorragia (che ci sarebbe comunque stata), ma determina un'accelerazione di due o tre anni. Ad oggi, le domande pervenute all'INPS dal personale della PA sono 41.033 (il 33,4% del totale di quelle ricevute) e si stima possano salire a 90/100 mila nell'anno, ma restano 400.000 persone pronte alla pensione di cui sarà necessario gestire l'uscita, soprattutto per i comparti e gli enti in sofferenza, perché sottorganico, come i servizi essenziali la sanità e l'istruzione, i comuni, gli enti che non rispettano il pareggio di bilancio, le amministrazioni "svuotate" come le Città metropolitane, ecc.

Tab. 20 – Domande inviate al 23/04/19 all’INPS per richiesta pensionamento in quota 100 per gestione (v.a e val%)

	V.a.	Val. %
Lavoratori Dipendenti	44.082	35,87
Gestione Pubblica	41.033	33,39
Spettacolo e Sport	456	0,37
Commercianti	10.318	8,40
Artigiani	10.688	8,70
Coltivatori Diretti Coloni Mezzadri	2.476	2,01
Gestione Separata	124	0,10
Fondi Speciali	5.821	4,74
Cumulo	7.891	6,42
totale	122.889	100,00

Fonte: elaborazione FPA su dati **Inps Dati aggiornati al 23/04/2019**

In termini assoluti le uscite più significative si avranno dai settori chiave dei servizi. Prendendo a riferimento il dato relativo all’anzianità contributiva, da Regioni e autonomie locali potranno uscire 51.000 persone, vale a dire il 12,1% del comparto, mentre se guardiamo all’età sono 92 mila i pensionabili delle amministrazioni locali e territoriali.

A livello di amministrazione centrale sia che si prenda come riferimento la platea “pensionabile” rispetto all’anzianità contributiva, sia che quella relativa all’età si prospetta un impatto significativo in termini di incidenza sul comparto. Nelle amministrazioni ministeriali infatti ad avere oltre 38 anni di contributi (senza considerare coloro che hanno esperienze professionali nel privato o nel lavoro autonomo precedenti) sono l’11,7% (17 mila) e nella Presidenza del Consiglio il 17,8%.

Nel SSN se dovessimo guardare al requisito anagrafico potremmo stimare un’uscita fino a 100 mila persone nell’arco dei prossimi 3-4 anni. Vale a dire il 15,5% del personale attualmente impiegato. Con uno sblocco del turn over al 100% dovremo cercare 100 mila unità di personale del comparto sanitario e 204 mila da impiegare nella scuola.

Tab. 21 - Quota 100: possibile platea per requisiti anagrafici per il totale dei dipendenti a tempo indeterminato (v.a)

Comparto	Personale stabile che ha nel 2019 oltre 62 anni		Personale stabile che ha nel 2019 oltre 38 anni di anzianità (nella sola PA):	
	v. a	Incidenza % su tot comparto	v. a	Incidenza % su tot comparto
SCUOLA	204.195	21,5	874	0,1
IST. FORM.NE ART.CO MUS.LE	721	9,9	222	3,0
MINISTERI	40.475	27,8	17.026	11,7
PRESIDENZA CONSIGLIO MINISTRI	609	29,1	372	17,8
AGENZIE FISCALI	12.651	25,5	4.498	9,1
VIGILI DEL FUOCO	1.003	2,9	165	0,5
CORPI DI POLIZIA	1.234	0,4	13.585	4,5
FORZE ARMATE	202	0,1	3.614	2,5
MAGISTRATURA	1.715	16,5	1.128	10,8
CARRIERA DIPLOMATICA	69	7,1	26	2,7
CARRIERA PREFETTIZIA	374	31,2	158	13,2
CARRIERA PENITENZIARIA	33	11,5	6	2,1
ENTI PUBBLICI NON ECONOMICI	9.282	22,9	3.861	9,5
ENTI DI RICERCA	3.264	15,7	1.102	5,3

UNIVERSITA'	18.059	19,3	4.860	5,2
SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE	100.104	15,5	44.912	7,0
REGIONI ED AUTONOMIE LOCALI	92.793	21,9	51.277	12,1
REGIONI A STATUTO SPECIALE	10.416	11,9	4.767	5,5
AUTORITA' INDIPENDENTI	225	10,0	21	0,9
ENTI ART.70-COMMA 4 - D.165/01	214	18,3	54	4,6
ENTI ART.60 -COMMA 3- D.165/01	1.612	17,1	477	5,1
ENTI LISTA S13 ISTAT	3.873	10,7	1.298	3,6
	503.123	16,7	154.303	5,1

Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2017

XI. Investire sui giovani: 9 miliardi di euro per ringiovanire la PA

Un fenomeno di invecchiamento così significativo come quello che abbiamo descritto crea una serie di problematiche nell'ambito del Pubblico Impiego. Sbilanciare verso classi alte di età il personale in servizio vuol dire perdere una grande propulsione all'innovazione, è chiaro, ma vuol dire anche mettere a rischio la normale dinamica di trasferimento delle competenze all'interno delle organizzazioni.

Tra le analisi della Ragioneria dello Stato dell'ultimo anno ce n'è una particolarmente interessante perché ci dice che per "ringiovanire di appena 12 mesi le nostre PA (vuol dire abbassare l'età media a 49,6 anni) dovremmo spendere 9,7 miliardi di euro e assumere 205 mila giovani.

Sostanzialmente lo sblocco del turn over di compensazione (a invarianza di spesa) non basterà a far ringiovanire la PA: "La sostituzione delle unità cessate con altrettante assunzioni, non consentirà di ridurre sensibilmente gli attuali valori dell'età media nella considerazione che, a fronte delle nuove leve, si registrerà comunque un graduale invecchiamento del personale già in servizio" (cfr. Commenti Conto annuale 2017, RgS).

La legge di stabilità per il 2017 (legge n. 232/2016), il decreto legge n. 50/2017, la legge di bilancio per il 2018 (legge n. 205/2017) e la legge di bilancio per il 2019 (legge n. 145/2018) hanno stanziato risorse finanziarie aggiuntive per assunzioni in deroga e stabilizzazione di personale, ammontanti a circa 3.250 milioni di euro a regime dal 2028 – circa 5.350 mln di euro.

Di seguito un riepilogo delle risorse stanziate per i tre sottosettori delle amministrazioni pubbliche (Amministrazioni centrali, Amministrazioni locali, Enti nazionali di previdenza e assistenza) che riguarda anche ulteriori assunzioni in deroga previste dalla legge n. 145/2018 - non finanziate dal fondo di cui all'articolo 1, comma 365, lettera b) della legge n. 232/2016 come rifinanziato dalla legge n. 145/2018 - (dati approssimati):

- Amministrazioni centrali: sono previsti circa 260 mln nel 2017, 838 mln nel 2018, 1.326 nel 2019, 1.990 nel 2020, 2.240 nel 2021 fino a 2.700 mln nel 2026.
- Amministrazioni locali: sono previsti 150 mln nel 2018, 350 mln nel 2019, 420 mln nel 2020 e circa 440 mln a regime dal 2021.
- Enti di previdenza: sono previsti circa 18 mln nel 2019, 49 mln nel 2020 e circa 69 mln a regime dal 2021.

Tab. 22 – Stima onere riduzione 12 mesi di età

COMPARTI	Età media ¹			Unità da assumere (in deroga alle ordinarie facoltà) per ridurre di 12 mesi l'età media ²	Risorse occorrenti per ridurre di 12 mesi l'età media - mln euro
	2001	2017	Diff.		
SCUOLA	47,4	52,3	4,9	68.845	2.706
IST. FORM.NE ART.CO MUS.LE	46,9	49,9	3,0	662	33
MINISTERI	45,7	54,9	9,1	7.940	333
PRESIDENZA CONSIGLIO MINISTRI	51,6	54,8	3,3	111	9
AGENZIE FISCALI	49,1	52,5	3,4	3.016	148
VIGILI DEL FUOCO	43,8	47,0	3,1	2.166	97
CORPI DI POLIZIA	34,1	44,8	10,7	22.194	1.230
FORZE ARMATE	29,8	38,6	8,8	14.045	798
MAGISTRATURA	47,2	50,3	3,1	729	139
CARRIERA DIPLOMATICA	45,9	44,9	-1,0	110	14
CARRIERA PREFETTIZIA	47,5	54,8	7,3	64	8
CARRIERA PENITENZIARIA	50,3	53,6	3,3	16	2
ENTI PUBBLICI NON ECONOMICI	46,9	54,4	7,5	2.217	135
ENTI DI RICERCA	46,6	51,1	4,5	1.388	80
UNIVERSITA'	47,5	52,8	5,3	5.654	337
SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE	43,5	50,7	7,2	43.879	2.319
REGIONI ED AUTONOMIE LOCALI	45,2	53,0	7,8	25.578	1.019
REGIONI A STATUTO SPECIALE	45,8	50,6	4,8	6.168	300
AUTORITA' INDIPENDENTI	44,7	49,4	4,7	168	21
TOTALE	43,5	50,6	7,1	204.949	9.727

 Fonte: Rgs - Conto annuale 2017

XII. “Impronte digitali” o “lavoratori agili”: chi renderà più efficiente la PA?

A momento attuale convivono due spinte riformiste che vanno in direzione opposta. Pur partendo entrambe a una maggior efficienza dell’organizzazione della PA l’una punta dritto verso l’inasprimento dei controlli e l’altra vira decisa alla ricerca di una maggiore flessibilità del rapporto di lavoro pubblico e responsabilizzazione nella gestione del rapporto di lavoro.

Dal punto di vista degli strumenti normativi non ci sono più impedimenti: si può licenziare chi timbra il cartellino e non è in servizio e si può accordare al 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi modalità di lavoro agile.

Sono passati oltre due anni dall’introduzione di entrambi gli strumenti nel quadro della gestione del rapporto di lavoro pubblico, vediamo cosa è successo.

Licenziamenti e provvedimenti disciplinari. Dai dati annuali del Dipartimento della Funzione Pubblica emergono alcuni elementi di riflessioni in fatto di provvedimenti disciplinari.

In primo luogo, è da rilevare la crescita del numero di provvedimenti disciplinari avviati, che sono passati dagli 8.259 del 2015 ai 10250 nel 2018. Oltre 2000 provvedimenti avviati in più che tuttavia – al dicembre 2018 – hanno portato sostanzialmente ogni anno all’adozione di circa 2000 provvedimenti disciplinari gravi (sospensioni e licenziamenti).

C’è poi da evidenziare una crescita costante dei licenziamenti disciplinari: al 2018 sono 104 in più, rispetto al 2015, e in totale nel quadriennio sono state mandate a casa per ragioni disciplinari 1332 persone. Nella maggior parte dei casi (32%) la causa del licenziamento è l’assenza dal servizio (ingiustificate, non comunicate nei termini prescritti...). A questi si aggiungono dal 2016 a oggi i 120 licenziati per falsa attestazione della presenza in servizio, (art 55 quater, c. 1, lett a) e i 55 che sono stati licenziati nell’ultimo anno perché l’assenza in servizio è stata verificata in flagranza. L’assenza ingiustificata ha anche portato nell’ultimo anno a 302 sospensioni e la falsa attestazione della presenza ad altre 70.

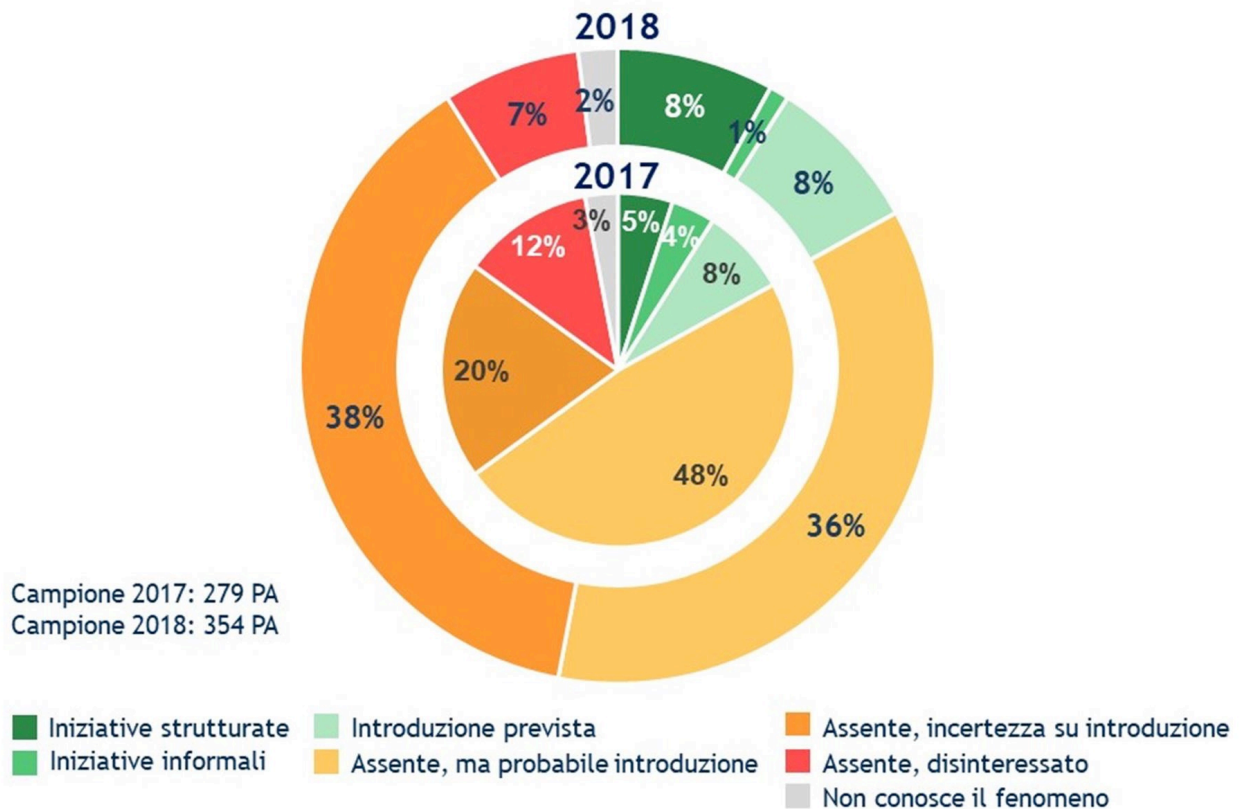
Tab. 23 – Gravi provvedimenti disciplinari per causale 2018-2015 (v.a)					
	2018	2017	2016	2015	Totale
PROVVEDIMENTI SOSPENSIONE	1633	1167	1783	1690	6273
Sospensioni derivanti da irreperibilità a visita fiscale	35	40	43	20	138
Sospensioni derivanti da inosservanza disp. servizio, negligenza, comportamento non corretto verso superiori, colleghi e utenti	927	667	1101	1049	3744
Sospensioni derivanti da assenze dal servizio (ingiustificate, non comunicate nei termini prescritti...)	302	240	301	335	1178
Sospensioni derivanti da attività extralavorative non autorizzate (doppio lavoro)	63	59	106	56	284
Sospensioni derivanti da falsa attestazione della presenza in servizio, art. 55 quater, c. 1, lett. a)	39	77	90		206
Sospensioni derivanti da falsa attestazione della presenza in servizio accertata in flagranza, art. 55 quater, c. 3 bis (provvedimenti motivati richiamando i principi di gradualità e proporzionalità delle sanzioni)	31				31
Sospensioni connessi a reati	233	81	142	230	686
Sospensioni per decadenza dell'azione disciplinare	3	3			6
PROVVEDIMENTI LICENZIAMENTO	384	324	344	280	1332
Licenziamenti derivanti da irreperibilità a visita fiscale			1	1	2
Licenziamenti derivanti da inosservanza disp. servizio, negligenza, comportamento non corretto verso superiori, colleghi e utenti	59	72	76	57	264

Licenziamenti derivanti da assenze dal servizio (ingiustificate, non comunicate nei termini prescritti...)	107	99	113	108	427
Licenziamenti derivanti da attività extralavorative non autorizzate (doppio lavoro)	10	18	6	20	54
Licenziamenti derivanti da falsa attestazione della presenza in servizio, art 55 quater, c. 1, lett a)	34	55	31		120
Licenziamenti derivanti da falsa attestazione della presenza in servizio accertata in flagranza , art. 55 quater, c. 3 bis	55				55
Licenziamenti connessi a reati	119	80	117	94	410
Totale provvedimenti disciplinari avviati	10350	8576	9064	8259	36249

Fonte: elaborazione FPA su dati DFP 2015-2018

Se da un lato crescono i licenziamenti disciplinari e i controlli, dall'altro crescono le amministrazioni che introducono il lavoro agile nei propri contesti organizzativi. Dalle analisi dell'**Osservatorio Smart Working** della **School of Management del Politecnico di Milano** condotte su un campione di 354 pubbliche amministrazioni cresce il numero delle iniziative di smart working strutturate, passando dal 5% all' 8% in un solo anno, diminuisce anche il numero di chi si dimostra totalmente disinteressato passando dal 12% al 7%.

La diffusione dello Smart Working nella PA



Di estremo interesse anche i dati relativi al telelavoro e allo smart working rilevati annualmente dalla Ragioneria dello Stato che ci raccontano di una flessibilità che è oltre che raddoppiata dal 2015. Lo smart working riguarda nel 2018 oltre 7000 dipendenti pubblici. Il 30,6% di questi appartiene al comparto delle regioni e delle autonomie locali, il 14,1% agli Enti Pubblici non economici. In 566 i ministeriali coinvolti e 636 gli universitari. Cifre destinate a crescere rapidamente anche sulla spinta del progetto "Lavoro agile per il futuro della PA", promosso dal Dipartimento per le Pari

Opportunità, finanziato a valere sul Pon Governance e finalizzato alla realizzazione di progetti pilota per la sperimentazione di percorsi di smartworking in alcune amministrazioni pubbliche centrali e locali.

Tab. 24 – Unità di personale in telelavoro/ smartworking (v.a e val.%)				
	2015	2016	2017	
	(v.a.)	(v.a.)	(v.a.)	(Val%)
Totale	3.407	4209	7072	100,0
MINISTERI	195	296	566	8,0
PRESIDENZA CONSIGLIO MINISTRI	0	0	49	0,7
AGENZIE FISCALI	97	99	437	6,2
ENTI PUBBLICI NON ECONOMICI	266	269	997	14,1
ENTI DI RICERCA	329	415	548	7,7
UNIVERSITA'	364	483	636	9,0
SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE	169	204	371	5,2
REGIONI ED AUTONOMIE LOCALI	1.385	1588	2161	30,6
REGIONI A STATUTO SPECIALE	459	619	670	9,5
AUTORITA' INDIPENDENTI	24	31	42	0,6
ENTI ART.70-COMMA 4 - D.165/01	22	1	7	0,1
ENTI ART.60 -COMMA 3- D.165/01	1	1	43	0,6
ENTI LISTA S13 ISTAT	97	204	545	7,7

Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2017

Perché leggere insieme i dati sui provvedimenti disciplinari e quelli sul lavoro agile? Perché su controlli e flessibilità si è scritto e riscritto norme per arrivare a un punto in cui effettivamente si può punire e si può.

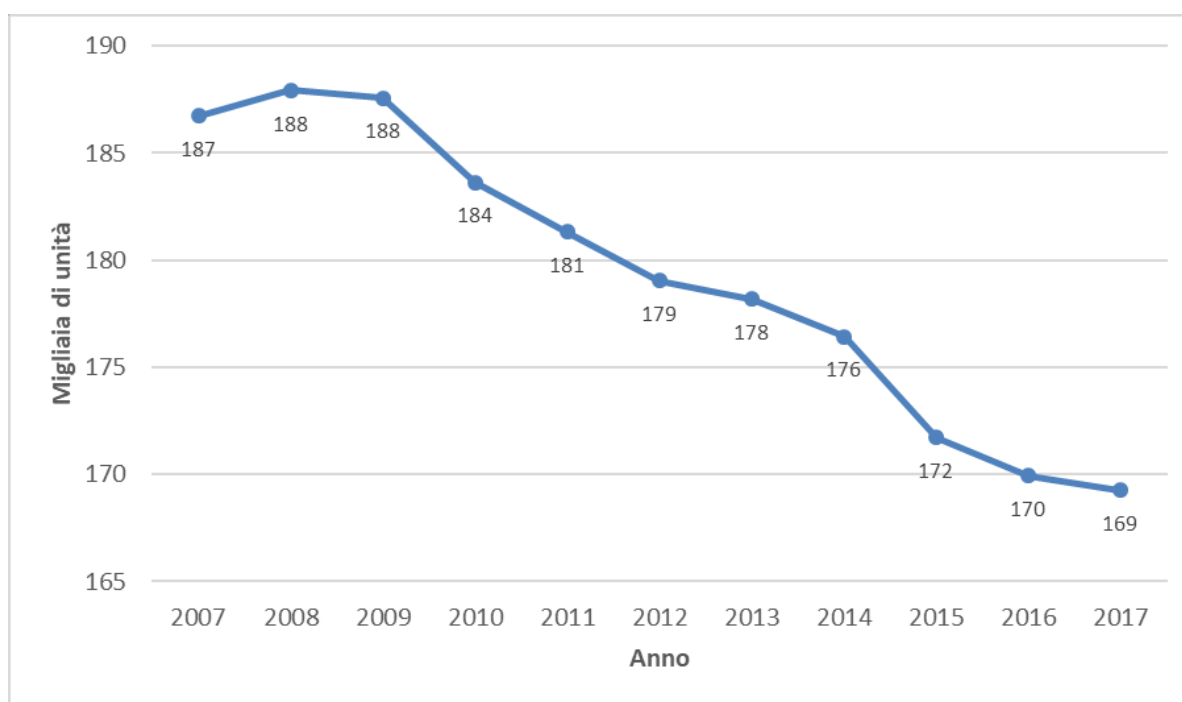
Se sul piano normativo evidentemente le due modalità di intervento, possono e devono coesistere, sul piano del cambiamento spingere l'acceleratore più verso le strategie di controllo vuol dire consolidare la **cultura burocratica e legalista** alimentando un clima di pregiudizio che difficilmente sarà funzionale rinsaldare la fiducia verso l'apparato pubblico di cui tanto si piange la scomparsa. Al contrario, sostenere la diffusione di forme di lavoro flessibile vuol scegliere una logica orientata al risultato. Se si rafforza il sistema di valutazione e si lavora sugli strumenti per programmare e misurare le performance, allora forse non servirà più vedere i dipendenti pubblici seduti davanti allo schermo del proprio PC per star tranquilli che abbiamo meritato il proprio stipendio.

Focus sulla dirigenza pubblica

Nel 2017 la Ragioneria dello Stato conta oltre 169 mila i dirigenti della Pubblica Amministrazione italiana, oltre 20 mila ne sono usciti nell'ultimo decennio e non sono stati rimpiazzati. Rientrano tra questi personale con qualifica dirigenziale degli Enti locali del Comparto Regioni, il personale dirigente dello Stato, della Presidenza del Consiglio, i dirigenti delle professionalità sanitarie i medici e i dirigenti dei corpi di polizia, delle forze armate e dei vigili del fuoco, ma vi rientrano anche i dirigenti scolastici, quelli delle Agenzie fiscali, degli Enti pubblici non economici e degli Enti art. 70 D.Lgs. 165/2001, quali il Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL), l'Agenzia Nazionale per la Sicurezza del Volo (ANSV), l'Agenzia per l'Italia Digitale (AGID). Vengono inoltre assimilati al personale dirigente il personale della **Magistratura, Avvocati e Procuratori dello Stato** e della **Carriera Prefettizia e Diplomatica**, e della Carriera penitenziaria.

Restano invece fuori dalla dirigenza i segretari comunali e provinciali che al 2017 sono 3423 (oltre 1000 in meno rispetto al 2007).

Graf. 11 – Andamento del personale dirigente nel periodo 2007-2017



Fonte: Rgs - Conto annuale 2017

Definita con questo perimetro la dirigenza rappresenta il 5,2% dell'intero pubblico impiego (nel 2007 erano il 5,4%). A pesare su questi numeri in particolare i medici, che seppur assimilabili alla dirigenza sul piano contrattuale non lo sono su quello organizzativo. Così come non lo sono Magistrati, Diplomatici, Prefetti e Personale in carriera penitenziaria.

Al netto di queste categorie professionali i dirigenti della Pubblica Amministrazione risultano essere 44.497 e rappresentano l'1,4% del totale del personale della PA. Vediamone i tratti salienti.

La carta d'identità del dirigente della PA

Il 50,64% dei dirigenti è donna. L'età media è di 55 anni, con poche differenze tra i due sessi (un anno in più per gli uomini). La stragrande maggioranza dei dirigenti è laureato, sebbene 735 sono i dirigenti non laureati. Hanno un titolo post laurea 7.215 dirigenti.

La retribuzione complessiva media è di 81.204 euro l'anno.

Il numero complessivo di dirigenti della PA è diminuito negli ultimi 10 anni di 10.932 unità (erano 55.429 nel 2007, sono 44.497 nel 2017).

Il rapporto tra dirigenti e personale non dirigente è sceso dall'1,8% nel 2001 all'1,4% nel 2017.

La retribuzione è aumentata, passando da 72.902 euro/anno nel 2007 a 81.204 euro/anno nel 2017 (+8.302 euro).

Carta d'identità del dirigente della PA

Sesso: Donna

Età: 55 anni

Titolo di studio: Laurea

Anzianità di servizio nel ruolo: 19 anni

XIII. Ma quante persone dirigono questi dirigenti?

La relazione tra il personale dirigente e il personale non dirigente varia significativamente da comparto a comparto. Si passa da comparti quali gli istituti di formazione artistico e museale in cui per ciascun dirigente si ha una presenza di oltre 2000 unità di personale non dipendente a istituzioni quali la Presidenza del Consiglio e le Autorità indipendenti in cui il rapporto è di 1 a 8 circa.

Per quel che riguarda il sistema scolastico ogni dirigente nel 2017 coordina oltre 167 persone un rapporto che nel 2007 era invece di 1 a 100, una drastica diminuzione che nel 2017/18 ha portato le reggenze assegnate a 1.748. Tuttavia, il corso-concorso bandito nel 2017 per reclutare 2.425 Dirigenti Scolastici è oggi (2019) arrivato alle prove orali.

Guardando invece alle amministrazioni ministeriali e alle autonomie locali la proporzione passa a 1/51 per le prime e 1/73 per le seconde. Nelle Regioni a statuto speciale e nelle Province autonome la proporzione si dimezza e a ciascun dirigente fanno capo appena 34 dipendenti.

Tab. 25 - Personale dirigente per comparti (v.a. e inc. %)

Comparto			Incidenza % sul totale del personale del comparto	Unità di personale non dirigente/dirigente
	Dirigenti	Non dirigenti		
SCUOLA	6.714	1.117.757	0,60	167,5
IST. FORM.NE ART.CO MUS.LE	4	9.217	0,04	2305,3
MINISTERI	2.927	146.804	1,95	51,2
PRESIDENZA CONSIGLIO MINISTRI	269	1.822	12,86	7,8
AGENZIE FISCALI	434	49.259	0,87	114,5
VIGILI DEL FUOCO	192	34.402	0,56	180,2
CORPI DI POLIZIA	2.144	303.784	0,70	142,7
FORZE ARMATE	2.714	174.146	1,53	65,2
ENTI PUBBLICI NON ECONOMICI	740	39.015	1,82	55,0
ENTI DI RICERCA	115	20.840	0,55	182,2
UNIVERSITA'	253	94.721	0,27	375,4

SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE	18.019	518.144	2,78	35,9
REGIONI ED AUTONOMIE LOCALI	5.947	428.862	1,37	73,1
REGIONI A STATUTO SPECIALE	2.620	87.521	2,91	34,4
AUTORITA' INDIPENDENTI	261	1.995	11,57	8,6
ENTI ART.70-COMMA 4 - D.165/01	65	1.106	5,55	18,0
ENTI ART.60 -COMMA 3- D.165/01	186	9.444	1,93	51,8
ENTI LISTA S13 ISTAT	893	35.349	2,46	40,6
Totale comparti PA	44.497	3.074.188	1,38	72,6

Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2017

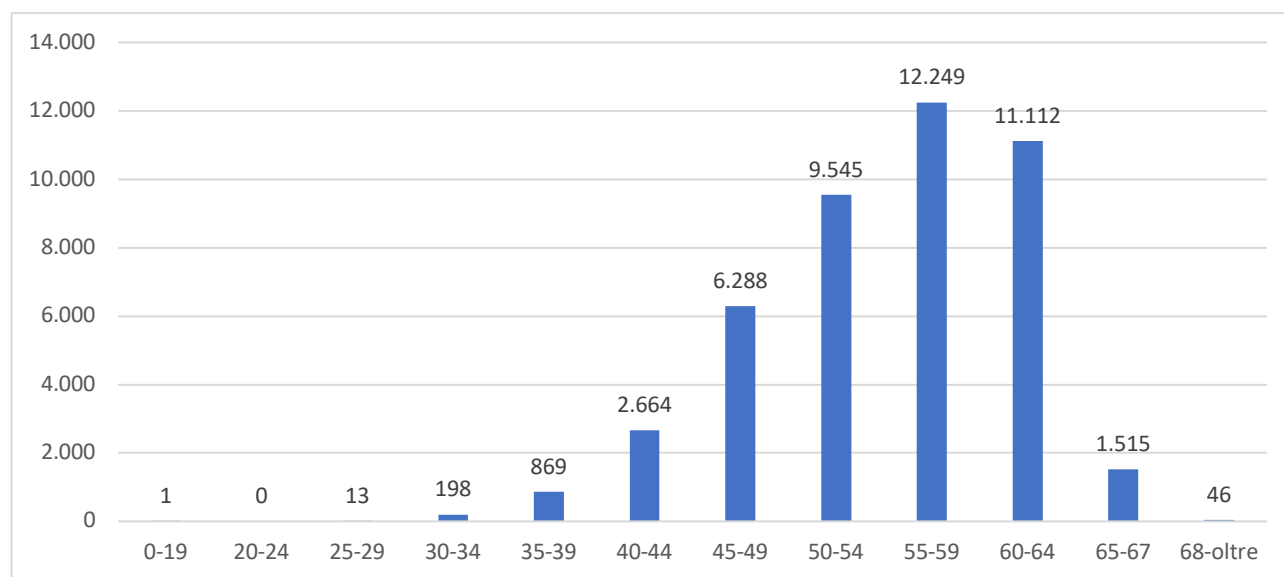
I dirigenti sono più anziani rispetto alla media generale del pubblico impiego che abbiamo visto essere di 50,6 anni. Per chi è al vertice delle amministrazioni pubbliche l'età media sale a oltre 55 anni: 55,6 per gli uomini e 54,7 per le donne. Si assiste anche a un progressivo invecchiamento rispetto al 2007, anno in cui l'età media dei dirigenti era di 53 anni.

Tab. 26 - Età media del personale dirigente per genere			
	Uomini	Donne	Totale
2017	55,63	54,73	55,17
2007	54,38	51,12	53,01

Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2017

Non stupisce che il 28,5% della dirigenza pubblica abbia già compiuto i 60 anni e che di dirigenti sotto i 35 anni se ne contino appena 212. La dirigenza non è un affare per giovani. Non poteva essere altrimenti, è la storia della nostra PA e questi numeri non fanno che dirci che le riforme della carriera della dirigenza pubblica non sono riusciti a modificarne le caratteristiche e ad ancorare a modelli organizzativi e gestionali più avanzati le carriere dirigitiche. Un tale livello di seniority ci ripropone l'amletico dubbio: esperienza vs disposizione al cambiamento.

Graf. 12 – Distribuzione dei dirigenti per classi di età (v.a)



Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2017

Se all'analisi delle età accostiamo quella del primo ingresso nella pubblica amministrazione osserviamo che oltre il 50% dei dirigenti pubblici è nella PA da oltre 20 anni tra le nuove leve si trovano infatti quasi solo dirigenti scolastici e dirigenti degli enti locali. Per quel che riguarda i dirigenti di prima fascia si arriva – nell'oltre il 60% dei casi – a questo inquadramento dopo una gavetta di oltre 20 anni tutta interna alla PA centrale. Con questi numeri e anche alla luce delle novità introdotte in fatto di pensionamento la platea di personale dirigente che potrebbe andare in pensione è elevata, attualizzando infatti i dati del conto annuale riferito al 2017 ad oggi i dirigenti che di oltre 62 anni si potrebbero stimare intorno ai 12 mila e circa 1/3 di questi risulta aver maturato, già dentro alla sola amministrazione pubblica, una anzianità contributiva di oltre 38 anni.

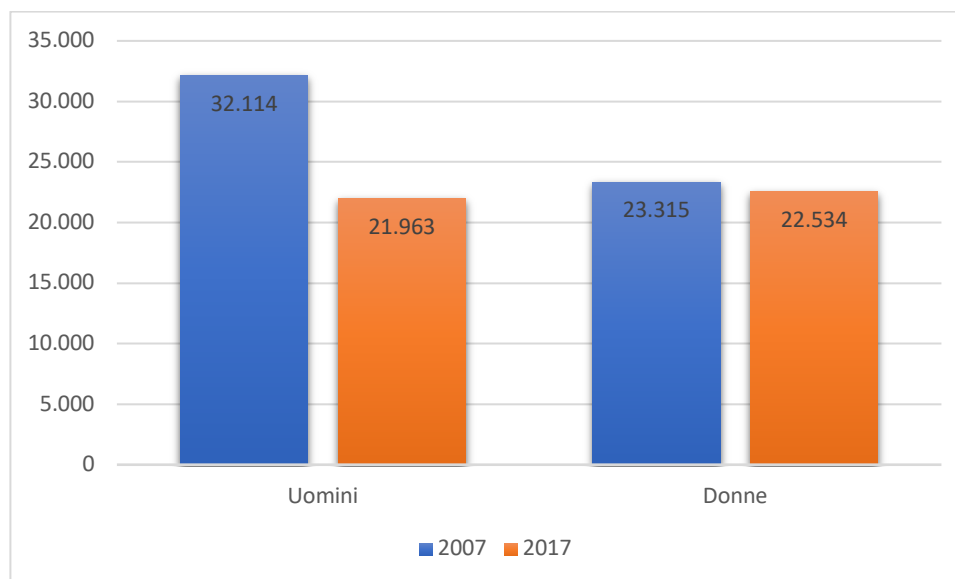
Tab. 27 – Personale dirigente per classi di anzianità (v.a e val%)			
Anni di anzianità	Totale personale	Totale dirigenti	Dirigenti Val. %
0-5	620023	10490	23,6
6-10	337562	4326	9,7
11-15	391645	3469	7,8
16-20	455163	4843	10,9
21-25	423722	5538	12,4
26-30	469929	7268	16,3
31-35	390521	5480	12,3
36-40	142376	2687	6,0
41-43	10971	331	0,7
44-oltre	1509	67	0,2
Media Uomini	20,2	21,3	
Media Donne	17,7	16,8	
Media Totale	18,8	19,0	

Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2017

XIV. Una dirigenza meno maschile

Dal confronto dei dati relativi al genere degli ultimi 10 anni emerge una discreta “femminilizzazione della dirigenza pubblica”: se nel 2007 le donne rappresentavano appena il 42% dei dirigenti, dopo 10 anni la presenza femminile è al 50,6%, oltre 8 punti percentuali in più in un contesto di “congelamento del pubblico impiego” come quello che ha caratterizzato la PA sono una cifra estremamente rilevante, e deriva da una diminuzione di oltre 10.000 dirigenti uomini a fronte di una stabilità del turn over femminile. La “femminilizzazione della dirigenza è perlopiù legata alle professioni sanitarie e dirigenti non medici del SSN tra questi ultimi le donne sono più del doppio degli uomini.

Graf. 13 – Uomini e donne nei ruoli della dirigenza confronto 2007/2017 (v.a)



Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2017

Dai dati del conto annuale come era immaginabile il 97% dei dirigenti ha la laurea, di questi il 16,2% ha dottorati di ricerca, specializzazioni o altri titoli post laurea. In quel 3% che resta troviamo prevalentemente Dirigenti Non medici del SSN, qualche dirigente comunale e addirittura 57 dirigenti di 2° fascia al Ministero della Giustizia (salvo errori).

Tab. 28 – Personale dirigente per titolo di studio (v.a e val.%)

	v.a.	Val.%
SCUOLA DELL'OBBLIGO	79	0,18
LICENZA MEDIA SUPERIORE	656	1,47
LAUREA BREVE	667	1,50
LAUREA	35.880	80,63
SPECIALIZZAZIONE POST LAUREA / DOTTORATO DI RICERCA	5.875	13,20
ALTRI TITOLI POST LAUREA	1.340	3,01
Totale	44.497	100,00

Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2017

Rispetto alla formazione, i dirigenti hanno usufruito di 87.872 giornate di formazione in un anno, qualche ora in più di formazione rispetto al resto del personale ma stiamo comunque parlando di meno di 2 giornate l'anno per dirigente. Numeri da brivido se si pensa alla necessità di aggiornamento di figure apicali che dovrebbero guidare un'amministrazione nel processo di innovazione.

Tab. 29 - Giorni totale e giorni medi di formazione del personale dirigente per genere (v.a)		
	Dirigenti	Totale del personale
Uomini	1.934.975	33.953
Donne	1.412.161	53.919
Totale	3.347.136	87.872
Media Uomini	1,40	1,52
Media Donne	0,77	2,03
Media Totale	1,04	1,80

Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2017

I dirigenti della PA guadagnano in media 81 mila euro annuali con punte (medie) massime tra i dirigenti di prima fascia degli enti pubblici non economici in cui le retribuzioni annue complessive sono intorno ai 230 mila euro ai circa 60 mila euro annui che invece percepiscono i dirigenti degli istituti di formazione artistico museale, della scuola e i dirigenti non medici del SSN. Elevati sono dunque i differenziali retributivi che vedono un numero di 498 apicali (l'1,1% del totale) tra EPNE, agenzie fiscali, Presidenza del Consiglio guadagnare in media oltre 190 mila euro l'anno contro i ben 25.144 dirigenti (circa il 56,5% del totale) che non arrivano a guadagnarne 70.000.

Tab. 30 - La retribuzione media del personale dirigente e le sue componenti per comparto e macro-categoria professionale (euro)				
Comparto	MacroCategoria	Totale Voci Stipendiali	Totale Indennità fisse ed accessorie	Retribuzione Complessiva
ENTI PUBBLICI NON ECONOMICI	DIRIGENTI DI 1^ FASCIA	62.728	166.469	229.197
AGENZIE FISCALI	DIRIGENTI DI 1^ FASCIA	65.334	147.592	212.926
PRESIDENZA CONSIGLIO MINISTRI	DIRIGENTI DI 1^ FASCIA	64.576	146.075	210.651
MINISTERI	DIRIGENTI DI 1^ FASCIA	64.161	126.682	190.843
AUTORITA' INDIPENDENTI	DIRIGENTI	128.182	33.636	161.818
ENTI ART.70-COMMA 4 - D.165/01	DIRIGENTI DI 1^ FASCIA	63.280	94.360	157.640
ENTI PUBBLICI NON ECONOMICI	DIRIGENTI DI 2^ FASCIA	46.578	106.016	152.595
ENTI DI RICERCA	DIRIGENTI DI 1^ FASCIA	56.988	94.178	151.166
ENTI ART.70-COMMA 4 - D.165/01	DIRIGENTI	67.520	62.332	129.851
ENTI LISTA S13 ISTAT	DIRIGENTI	84.160	33.360	117.521
ENTI ART.60 - COMMA 3- D.165/01	DIRIGENTI	88.845	25.876	114.722
CORPI DI POLIZIA	DIRIGENTI	56.737	48.667	105.404
AGENZIE FISCALI	DIRIGENTI DI 2^ FASCIA	47.236	57.233	104.468
PRESIDENZA CONSIGLIO MINISTRI	DIRIGENTI DI 2^ FASCIA	47.424	56.436	103.861
VIGILI DEL FUOCO	DIRIGENTI	50.333	51.353	101.686

ENTI ART.70- COMMA 4 - D.165/01	DIRIGENTI DI 2^ FASCIA	44.840	54.611	99.451
FORZE ARMATE	DIRIGENTI	55.732	42.479	98.211
REGIONI ED AUTONOMIE LOCALI	DIRIGENTI	46.385	51.815	98.200
MINISTERI	DIRIGENTI DI 2^ FASCIA	46.888	50.359	97.247
ENTI DI RICERCA	DIRIGENTI DI 2^ FASCIA	46.671	50.046	96.717
UNIVERSITA'	DIRIGENTI DI 2^ FASCIA	46.135	48.661	94.796
REGIONI A STATUTO SPECIALE	DIRIGENTI	52.031	34.495	86.526
MINISTERI	DIRIGENTI PROFESSIONALITÀ SANITARIE (MINISTERO SALUTE)	45.052	24.093	69.144
SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE	DIRIGENTI NON MEDICI	45.549	20.152	65.701
SCUOLA	DIRIGENTI	45.389	17.041	62.430
IST. FORM.NE ART.CO MUS.LE	DIRIGENTI	43.612	13.235	56.847
Totale dirigenza		49.070	32.134	81.204

Fonte: elaborazione FPA su dati Rgs - Conto annuale 2017

XV. L'identikit dei dirigenti per settore

Il dirigente della Presidenza del Consiglio dei Ministri

I dirigenti della Presidenza del Consiglio dei Ministri sono 269 e rappresentano il 13% del personale stabile della Presidenza. Il 48% dei dirigenti è donna. L'età media è di 55 anni, poche le differenze tra i due sessi. Tutti i dirigenti hanno una laurea e gran parte di loro possiede un titolo post laurea (171).

La retribuzione complessiva media è di 146.522 euro l'anno.

Il comparto ha avuto una contrazione di 618 unità di personale tra il 2007 e il 2017 (erano 2.709 nel 2007, sono 2.091 dieci anni dopo). Parallelamente è diminuito il numero di dirigenti, che è passato da 335 a 269 unità. La percentuale di dirigenti sul personale stabile è tuttavia rimasta inalterata (dal 12,37 al 12,86%). La retribuzione è invece fortemente aumentata, passando da 87.238 euro/anno nel 2007 a 146.522 euro/anno nel 2017 (+59.284 euro!).

Carta d'identità del dirigente - Comparto Presidenza del Consiglio dei Ministri

Sesso: Uomo (è donna il 48% dei dirigenti)

Età: 55 anni

Titolo di studio: Laurea e Specializzazione post-laurea

Anzianità di servizio nel ruolo: 24 anni

Il dirigente del Ministero

I dirigenti ministeriali sono 2.927 e rappresentano il 2% del personale stabile dei Ministeri. Il 48% dei dirigenti è donna. L'età media è di 54 anni, più alta tra gli uomini (55 anni) e più bassa tra le donne (53 anni). I dirigenti ministeriali sono quasi tutti laureati, sebbene ce ne siano 58 non laureati, mentre 602 hanno una formazione post laurea.

La retribuzione complessiva media è di 100.256 euro l'anno.

Il comparto ministeriale ha avuto una contrazione di personale molto forte negli ultimi 10 anni. I dipendenti stabili erano 182.103 nell'anno 2007, sono 145.825 nel 2017. Parallelamente si è avuta una contrazione nel numero di dirigenti, che sono passati in dieci anni da 3.791 a 2.927. La percentuale di dirigenti sul personale stabile è tuttavia rimasta inalterata (dal 2,08 al 2,01%). La retribuzione è invece aumentata di quasi 17.000 euro (16.703 euro per la precisione).

Carta d'identità del dirigente - Comparto Ministeri

Sesso: Uomo (è donna il 48% dei dirigenti)

Età: 54 anni

Titolo di studio: Laurea

Anzianità di servizio nel ruolo: 22 anni

Il dirigente di Regione e delle Autonomie locali

I dirigenti sono 5.947 e rappresentano l'1,4% del personale stabile. Il 36% dei dirigenti è donna. L'età media è di 56 anni, più alta tra gli uomini (56 anni) e più bassa tra le donne (55 anni). I dirigenti sono quasi tutti laureati, sebbene ce ne siano 90 non laureati, mentre 733 hanno una formazione post laurea.

La retribuzione complessiva media è di 98.200 euro l'anno.

Il comparto ha avuto una contrazione di personale negli ultimi 10 anni. I dipendenti stabili erano 508.317 nell'anno 2007, sono 424.049 nel 2017. Parallelamente si è avuta una fortissima

contrazione nel numero di dirigenti, che sono passati in dieci anni da 9.913 a 5.947. La percentuale di dirigenti sul personale complessivo si è ritratta, passando dall'1,95% all'1,40%). La retribuzione è invece aumentata di 10.170 euro.

Carta d'identità del dirigente - Comparto Regioni e Autonomie Locali

Sesso: Uomo (è donna il 36% dei dirigenti)

Età: 56 anni

Titolo di studio: Laurea

Anzianità di servizio nel ruolo: 20 anni

Il dirigente delle Regioni a statuto speciale e delle Province autonome

I dirigenti sono 2.620 e rappresentano il 3% del personale stabile. Il 36% dei dirigenti è donna. L'età media è di 56 anni, più alta tra gli uomini (56 anni) e più bassa tra le donne (55 anni). I dirigenti sono quasi tutti laureati, sebbene ce ne siano 71 non laureati, mentre 198 hanno una formazione post laurea.

La retribuzione complessiva media è di 86.526 euro l'anno.

Il comparto ha avuto un incremento di personale negli ultimi 10 anni: i dipendenti stabili erano 67.812 nell'anno 2007, sono passati a 87.353 nel 2017. Parallelamente è incrementato il numero di dirigenti, passati da 1.467 a 2.620. La percentuale di dirigenti sul personale complessivo è cresciuta dal 2,16% al 3,00%). La retribuzione è aumentata di 6.915 euro.

Carta d'identità del dirigente - Comparto Regioni a statuto speciale e Province Autonome

Sesso: Uomo (è donna il 36% dei dirigenti)

Età: 56 anni

Titolo di studio: Laurea

Anzianità di servizio nel ruolo: 21 anni

Il dirigente del Servizio Sanitario Nazionale

I dirigenti sono 18.019 e rappresentano il 2,79% del personale stabile. Il 67% dei dirigenti è donna. L'età media è di 55 anni, più alta tra gli uomini (56 anni) e più bassa tra le donne (54 anni). I dirigenti sono quasi tutti laureati, sebbene ce ne siano 341 non laureati, mentre 4.273 hanno una formazione post laurea.

La retribuzione complessiva media è di 65.701 euro l'anno.

Il comparto ha avuto un decremento di personale negli ultimi 10 anni: i dipendenti stabili erano 680.616 nell'anno 2007, sono passati a 646.038 nel 2017. Parallelamente è diminuito il numero di dirigenti, passati da 20.648 a 18.019. La percentuale di dirigenti sul personale complessivo è diminuita dal 3,03% al 2,79%). La retribuzione è aumentata di 6.503 euro.

Carta d'identità del dirigente - Comparto Servizio Sanitario Nazionale

Sesso: Donna

Età: 55 anni

Titolo di studio: Laurea

Anzianità di servizio nel ruolo: 20 anni

Il dirigente scolastico

I dirigenti scolastici sono 6.714 e rappresentano lo 0,7% del personale stabile delle scuole. Il 69% dei dirigenti scolastici è donna. L'età media è di 56 anni, più alta tra gli uomini (57 anni) e più bassa tra le donne (55 anni). Tutti i dirigenti scolastici sono, ovviamente, laureati.

La retribuzione complessiva media del dirigente scolastico è di 62.340 euro l'anno

Il comparto della scuola, sebbene sia cresciuto complessivamente negli ultimi 10 anni (il personale stabile è aumentato dal 2001 al 2017 di circa 44.000 unità), non ha visto un pari incremento di dirigenti scolastici, che sono altresì diminuiti sia in numero assoluto (3.504 unità in meno), che in peso (i dirigenti scolastici erano l'1,13% del personale stabile del comparto scuola nel 2007, rappresentano lo 0,71% nel 2017). La retribuzione è invece aumentata di poco meno di 3.000 euro.

Carta d'identità del dirigente - Comparto scuola

Sesso: Donna

Età: 56 anni

Titolo di studio: Laurea

Anzianità di servizio nel ruolo: 3 anni