



**PERSONALE E INNOVAZIONE:  
IL MOTORE DEL CAMBIAMENTO  
NEGLI ENTI LOCALI**

**Martedì 3 Febbraio 2026**

**Michele Magi**

**Dirigente Servizio Risorse Umane Comune di Prato**

**PhD Diritto Pubblico, Urbanistico e dell'Ambiente Università degli Studi di Firenze**

## IL MOTORE DEL CAMBIAMENTO

Il personale comunale è il “motore” che rende possibili le politiche pubbliche, che rende operativa la legislazione, che si impegna con dedizione nel far fronte alle esigenze quotidiane di una cittadinanza con esigenze proprie, in un contesto che cambia rapidamente.

Il cambiamento o si governa, si guida o si subisce e si rischia di esserne travolti.



## IL MOTORE DEL CAMBIAMENTO

- shock pandemico
- vicende geopolitiche – shock energetico – spinte inflazionistiche – caro energia e caro materiali
- PNRR
- transizione digitale - IA
- transizione energetica ed ecologica
- sfide dei grandi centri urbani (overtourism - vivibilità - sicurezza – integrazione/inclusione)

**SOSTENIBILITA'**



# RICADUTE SUI FABBISOGNI

Carenza di professionalità specialistiche in determinati ambiti

- **Tecnici – progettisti -> messa a terra interventi PNRR**
- **Informatici -> digitalizzazione, IA**
- **Economisti – Analisti di dati -> esternalizzazione, controllo di gestione per una governance effettiva del sistema degli enti e società partecipate (rischio di perdita del controllo)**
- **Social media manager -> ingaggiare la cittadinanza con nuovi strumenti e tecniche di narrazione, il valore pubblico generato dalla PA deve essere comunicato, reso noto**

## I DATI E IL TREND

Dall'analisi dei dati del Conto Annuale della Ragioneria Generale dello Stato, emerge che **nel 2023** il personale in servizio delle amministrazioni comunali ammonta a **341.659** unità distribuite su 7.643 comuni.

Il personale comunale in servizio ha subito una progressiva e sensibile riduzione. Se, infatti, **nel 2007** ammontava a **479.233** unità, nel 2023 il valore diminuisce del **28,7%!!**

Finalmente il 2024 segna un cambio di rotta..

# CRITICITA' A MONTE

- Permangono **tetti di spesa storici** e vecchi vincoli della stagione della spending review (ad es. art. 5, comma 1, lett. a), DL 95/2012 per i buoni pasto), nonostante il sistema della capacità assunzionale sia improntato alla sostenibilità finanziaria.
- Rigidità dei bilanci degli enti locali (autonomia finanziaria perfetta?) – pochi margini di manovra sulla parte corrente, progressiva riduzione dei trasferimenti statali.

# PRINCIPI E REGOLE DEL RECLUTAMENTO

## D.Lgs. 165/2001

### Art. 35-ter

#### (Portale unico del reclutamento)

Portale unico del reclutamento, di cui all'articolo 3, comma 7, della legge 19 giugno 2019, n. 56 disponibile all'indirizzo [www.InPA.gov.it](http://www.InPA.gov.it), sviluppato dal Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri, che ne cura la gestione.

LA G.U. per i bandi di concorso va in soffitta!!!

Esempio di **semplificazione** e **informatizzazione** ben riuscita!

Il percorso deve proseguire..



# PRINCIPI E REGOLE DEL RECLUTAMENTO

## D.Lgs. 165/2001

(Procedimento per l'assunzione del personale non dirigenziale)

### Art. 35-quater comma 1

*Le prove di esame sono finalizzate ad accertare il possesso delle competenze, intese come insieme delle **conoscenze** e delle **capacità** logico-tecniche, **comportamentali** nonché **manageriali**, per i profili che svolgono tali compiti, che devono essere specificate nel bando e definite in maniera coerente con la natura dell'impiego.*

*Per profili iniziali e non specializzati, le prove di esame danno particolare rilievo all'accertamento delle capacità comportamentali, incluse quelle relazionali, e delle attitudinali numero delle prove d'esame e le relative modalità di svolgimento e correzione devono contemperare l'ampiezza e la profondità della valutazione delle competenze definite nel bando con l'esigenza di assicurare tempi rapidi e certi di svolgimento del concorso orientati ai principi espressi nel comma 2.*



# PRINCIPI E REGOLE DEL RECLUTAMENTO

**D.Lgs. 165/2001**

**Art. 35-quater**

*2. Le procedure di reclutamento di cui al comma 1 si svolgono con modalità che ne garantiscano **l'imparzialità, l'efficienza, l'efficacia e la celerità di espletamento.***



# PRINCIPI E REGOLE DEL RECLUTAMENTO

D.Lgs. 165/2001

Art. 35-quater

*3-bis. Fino al 31 dicembre 2026, in deroga al comma 1, lettera a), i bandi di concorso per i profili non apicali possono prevedere lo svolgimento della sola prova scritta.*

D.P.R. n. 487 del 9 maggio 1994, novellato dal d.P.R. n. 82 del 16 giugno 2023

Art. 3 comma 2

*Il bando di concorso deve contenere almeno:*

*a) il termine di presentazione della domanda, non inferiore a 10 e non superiore a 30 giorni dalla pubblicazione del bando sul Portale, e le modalità di presentazione delle domande attraverso il medesimo Portale;*

45 gg da pubblicazione del bando a graduatoria (obiettivo del Ministro – 180 gg)

## **CRITICITA'**

- deficit di attrattività per professionalità strategiche
- costi delle procedure di reclutamento
- concorrenza tra enti limitrofi
- difficoltà valutazione dei titoli
- rischio contenzioso
- rischio perdita di patrimoni di competenze storiche senza adeguati passaggi di consegne
- eccessiva instabilità degli organici = discontinuità del lavoro degli uffici



# STRUMENTI INNOVATIVI DI RECLUTAMENTO

D.L. 9 giugno 2021, n. 80  
conv. L. 6 agosto 2021, n. 113

## Art. 3-bis

*(Selezioni uniche per la formazione di elenchi di idonei all'assunzione nei ruoli dell'amministrazione degli enti locali)*

- 1. Gli enti locali possono organizzare e gestire in forma aggregata, anche in assenza di un fabbisogno di personale, selezioni uniche per la formazione di elenchi di idonei all'assunzione nei ruoli dell'amministrazione, sia a tempo indeterminato sia a tempo determinato, per vari profili professionali e categorie, compresa la dirigenza.*
- 2. I rapporti tra gli enti locali e le modalità di gestione delle selezioni sono disciplinati in appositi accordi.*
- 3. Gli enti locali aderenti attingono agli elenchi di idonei di cui al comma 1 per la copertura delle posizioni programmate nei rispettivi piani dei fabbisogni di personale, in assenza di proprie graduatorie in corso di validità. Gli enti locali interessati procedono alle assunzioni, previo interpello tra i soggetti inseriti negli elenchi, ogniqualvolta si verifichi la necessità di procedere all'assunzione di personale in base ai documenti programmatori definiti dal singolo ente.*

## STRUMENTI INNOVATIVI DI RECLUTAMENTO

4. *In presenza di più soggetti interessati all'assunzione, l'ente locale procede a valutarne le candidature con le modalità semplificate di cui all'articolo 10 del decreto-legge 1° aprile 2021, n. 44, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 maggio 2021, n. 76, per la formazione di una graduatoria di merito dalla quale attingere per la copertura dei posti disponibili. Il singolo ente interessato all'assunzione, prima di procedere, deve avviare un interpello tra i soggetti inseriti negli elenchi per verificarne la disponibilità all'assunzione. In presenza di più soggetti interessati all'assunzione l'ente procede ad effettuare una prova selettiva scritta o orale diretta a formulare una graduatoria di merito da cui attingere per la copertura del posto disponibile.*

5. *Gli elenchi di idonei di cui al comma 1, una volta costituiti, sono soggetti ad aggiornamento continuo, almeno una volta all'anno, al fine di mettere a disposizione degli enti locali aderenti un numero adeguato di candidati per l'assunzione in servizio. I soggetti selezionati restano iscritti negli elenchi degli idonei sino alla data della loro assunzione a tempo indeterminato, e comunque per un massimo di tre anni.*

## STRUMENTI INNOVATIVI DI RECLUTAMENTO

6. *Gli adempimenti relativi alle selezioni uniche per la formazione degli elenchi di idonei possono essere gestiti congiuntamente dagli enti attraverso il coordinamento dei rispettivi uffici, o avvalendosi di società esterne specializzate nel reclutamento e nella selezione del personale, costituendo a tal fine uffici dedicati alla gestione delle procedure, o possono essere esternalizzati.*

7. *Gli elenchi di cui al comma 1 possono essere utilizzati per la copertura, con assunzioni a tempo indeterminato o a tempo determinato, dei posti che si rendono vacanti in organico a causa del passaggio diretto di propri dipendenti presso altre amministrazioni.*

8. *Ferma restando la priorità nell'utilizzo delle proprie graduatorie, per le finalità di cui al comma 7, gli enti locali possono procedere anche in deroga alla previsione di cui al comma 3 e, in caso di contratti a tempo determinato, ai limiti finanziari di cui all'articolo 9, comma 28, del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122.*

9. *Le procedure selettive bandite ai sensi del presente articolo sono soggette alle forme di pubblicità previste a legislazione vigente.*

# STRUMENTI INNOVATIVI DI RECLUTAMENTO


## Art. 3-ter

(Misure per favorire il reclutamento di giovani nella pubblica amministrazione)

1. Fino al 31 dicembre 2026, le amministrazioni di cui all'[articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165](#), nel limite del 10 per cento delle facoltà assunzionali esercitabili, in relazione ai rispettivi ordinamenti, ai sensi delle disposizioni legislative vigenti in materia, possono assumere, con contratto di lavoro a tempo determinato di apprendistato di durata massima di trentasei mesi, giovani laureati individuati su base territoriale mediante avvisi pubblicati nel portale del reclutamento ([www.inpa.gov.it](http://www.inpa.gov.it)) della Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento della funzione pubblica, in deroga a quanto previsto dall'[articolo 36, comma 2, del citato decreto legislativo n. 165 del 2001](#) e dall'[articolo 9, comma 28, del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78](#), convertito, con modificazioni, dalla [legge 30 luglio 2010, n. 122](#). Con decreto del Ministro per la pubblica amministrazione, di concerto con il Ministro dell'università e della ricerca, previa intesa in sede di Conferenza unificata di cui all'[articolo 8 del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281](#), sono stabiliti i criteri e le procedure per il reclutamento, nel rispetto dell'[articolo 35 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165](#), che prevedono una prova scritta, la valutazione dei punteggi dei titoli accademici conseguiti dal candidato, compresa la media ponderata dei voti conseguiti nei singoli esami, la valutazione degli eventuali titoli di specializzazione post lauream e delle eventuali esperienze professionali documentate, conferenti con la tipologia dei posti messi a concorso, nonché una prova orale in cui è valutato il possesso delle competenze di cui all'[articolo 35-quater, comma 1, lettera a\), secondo periodo, del citato decreto legislativo n. 165 del 2001](#). A parità di punteggio è preferito il candidato più giovane di età. Per le amministrazioni di cui al comma 4-bis, **((le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano,))** una ulteriore **((quota del 15 per cento))** può essere destinata al reclutamento di soggetti in possesso del diploma di specializzazione per le tecnologie applicate **((o))** del diploma di specializzazione superiore per le tecnologie applicate rilasciato dagli Istituti tecnologici superiori (ITS Academy) di cui all'[articolo 5, comma 2, della legge 15 luglio 2022, n. 99, \(\(oppure\)\)](#) dei diplomi di cui al [decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 25 gennaio 2008, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 86 dell'11 aprile 2008](#), ove strettamente conferenti ai profili tecnici banditi. Alla scadenza dei contratti di cui al presente articolo, in presenza dei requisiti per l'accesso al pubblico impiego, ivi **((compreso))** quello relativo al possesso del titolo di studio, e della valutazione positiva del servizio prestato, il rapporto di lavoro si trasforma in rapporto a tempo indeterminato nei limiti delle facoltà assunzionali già autorizzate. Per agevolare il percorso di formazione del personale reclutato ai sensi del quarto periodo, le medesime amministrazioni e il Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio **((dei ministri provvedono alla stipulazione))** di un protocollo d'intesa per l'applicazione del progetto denominato 'PA 110 e lode' nel limite massimo di 3 milioni di euro per il triennio 2025-2027, a valere sul fondo di cui all'[articolo 1, comma 613, della legge 30 dicembre 2021, n. 234](#).



# STRUMENTI INNOVATIVI DI RECLUTAMENTO



**2.** Fino al 31 dicembre 2026, le amministrazioni di cui al comma 1 possono stipulare convenzioni non onerose con istituzioni universitarie legalmente riconosciute ai sensi della normativa vigente in materia per l'individuazione, attraverso le modalità di cui al medesimo comma 1 e nel rispetto dell'[articolo 35 del decreto legislativo n. 165 del 2001](#), di studenti di età inferiore a 24 anni, **((che siano iscritti almeno al terzo anno del corso di studi e che siano in regola con il conseguimento dei crediti formativi universitari))**, da assumere a tempo determinato con contratto di formazione e lavoro, nel limite del 10 per cento delle facoltà assunzionali esercitabili, in relazione ai rispettivi ordinamenti, ai sensi delle disposizioni legislative vigenti in materia, in deroga a quanto previsto dall'[articolo 36, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165](#), e dall'[articolo 9, comma 28, del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78](#), convertito, con modificazioni, dalla [legge 30 luglio 2010, n. 122](#). Con il decreto di cui al comma 1 sono stabiliti altresì i contenuti omogenei delle convenzioni. **((I requisiti per l'ammissione alle procedure selettive devono essere posseduti dai candidati alla scadenza del termine di presentazione della domanda di partecipazione alla procedura medesima. Possono essere assunti in servizio anche i candidati vincitori che alla data dell'assunzione abbiano conseguito la laurea o abbiano compiuto il ventiquattresimo anno di età.))**

**3.** Il personale assunto ai sensi dei commi 1 e 2 è inquadrato nell'area dei funzionari. Alla scadenza dei contratti di cui ai predetti commi, in presenza dei requisiti per l'accesso al pubblico impiego e della valutazione positiva del servizio prestato, il rapporto di lavoro si trasforma in rapporto a tempo indeterminato nei limiti delle facoltà assunzionali già utilizzate ai sensi dei medesimi commi 1 e 2.

**4.** I bandi di concorso per l'accesso al pubblico impiego possono prevedere che il punteggio del titolo di studio richiesto sia aumentato fino al doppio qualora il titolo di studio medesimo sia stato conseguito nei cinque anni antecedenti alla scadenza del termine di presentazione della domanda di partecipazione al concorso.

**4-bis.** Per **((le regioni,))** i comuni, le unioni di comuni, le province **((, le città metropolitane e le camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura))**, le percentuali di cui ai commi 1 e 2 sono incrementate rispettivamente al 20 per cento delle facoltà assunzionali esercitabili e, comunque, per almeno una unità. Fermo restando il rispetto dei principi generali di reclutamento del personale stabiliti dall'[articolo 35 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165](#), in relazione alle specifiche finalità formative del contratto e al fine di ridurre i tempi di accesso all'impiego con riferimento alle assunzioni previste dal presente articolo, non si applicano le procedure di mobilità previste dagli articoli 34, comma 6, e 34-bis del citato [decreto legislativo n. 165 del 2001](#). Alle assunzioni di cui al presente comma si applica quanto previsto in materia di adeguamento dei limiti dei trattamenti economici accessori del personale **((dall'ultimo periodo del comma 1,))** dall'ultimo periodo del comma 1-bis e dall'ultimo periodo del [comma 2 dell'articolo 33 del decreto-legge 30 aprile 2019, n. 34](#), convertito, con modificazioni, dalla [legge 28 giugno 2019, n. 58](#).

## SPUNTI PER AFFRONTARE LE CRITICITA' E PER RIFLETTERE INSIEME

- Migliorare la qualità della normativa
- Creazione di bandi tipo??
- Attrarre le professionalità più strategiche e difficili da reclutare “alla fonte” realizzando eventi informativi, percorsi condivisi e canali privilegiati con Istituti di istruzione e Università.
- Tecniche di employer branding anche mediante uso dei social media (segnalare le peculiarità positive che l'ente può offrire ad es. parcheggio, welfare, incentivi funzioni tecniche).
- Strumenti di valorizzazione del personale in servizio – potenziamento degli istituti incentivanti, di work-life balance e di welfare.

## SPUNTI PER AFFRONTARE LE CRITICITA' E PER RIFLETTERE INSIEME

- Coordinamento per bacini territoriali ottimali delle procedure di reclutamento?
- Creazione di uffici associati specializzati?
- Potenziamento di networking e diffusione buone prassi.
- Favorire l'attenzione e la sensibilità da parte degli amministratori verso i temi del personale, investire sulle persone è una spesa che ha un minore impatto propagandistico sulla cittadinanza nell'immediato, ma produce un ritorno fondamentale in termini di miglioramento della qualità ed efficienza dei servizi e quindi in termini di **VALORE PUBBLICO**.

