

**IFEL**  
Fondazione ANCI

**PERSONALE COMUNALE  
E FORMAZIONE:  
*COMPETENZE E SCENARI***

Prima edizione  
**2020**

**IFEL**

Fondazione ANCI

**PERSONALE COMUNALE  
E FORMAZIONE:  
*COMPETENZE E SCENARI***

Prima edizione

**2020**

Il Rapporto è realizzato da IFEL - Fondazione ANCI  
Istituto per la Finanza e l'Economia Locale  
Dipartimento Economia locale e formazione

Direzione: *Walter Tortorella*  
Coordinamento: *Laura Chiodini*

Gruppo di lavoro:

Il Capitolo 1 è a cura di *Giorgia Marinuzzi*  
I Capitoli 2 e 3 sono a cura dell'Ufficio Formazione:  
*Francesco Carta, Elisabetta Ceccarelli, Laura Chiodini,*  
*Lucia Del Vescovo, Alessio Ditta, Giuliana Ruiu, Francesca Scano*  
Il Capitolo 4 è a cura di *Francesca Tracò*

Gli apparati statistici sono realizzati da *Giorgia Marinuzzi*

Il Capitolo 2 si chiude con le informazioni disponibili al 1 gennaio 2020.  
La rilevazione sui fabbisogni formativi contenuta nel Capitolo 3  
si chiude con le informazioni disponibili al 30 giugno 2020

Si ringrazia per la collaborazione  
*Giovanni Crescenzi* - Ispettorato Generale per gli Ordinamenti  
del Personale e l'analisi dei costi del lavoro pubblico (IGOP)  
del Ministero dell'Economia e delle Finanze e i responsabili  
dei settori risorse umane, finanziario ed entrate e i direttori  
e segretari generali che hanno partecipato ai Focus group

Codice ISBN 978-88-6650-201-2

Progetto grafico  
*Pasquale Cimaroli, Claudia Pacelli*  
cpalquadrato.it

# Indice

**Introduzione / 5**

## **Capitolo 1**

---

**Il personale comunale in servizio / 7**

## **Capitolo 2**

---

**I numeri della formazione nel 2019 / 31**

## **Capitolo 3**

---

**I fabbisogni formativi per il 2020 / 53**

## **Capitolo 4**

---

**Da "student" a "learner": per una formazione sempre più orientata all'apprendimento / 93**



# Introduzione

A partire da quest'anno, il Dipartimento economia locale e formazione presenta un nuovo format di ricerca, concentrando in un unico prodotto editoriale l'analisi quantitativa del personale in servizio nelle amministrazioni comunali e i contenuti del rapporto annuale sulla formazione. Un prodotto di ricerca che, partendo dall'analisi dei numeri del personale comunale nella prima parte del documento, si concentra, nella seconda parte, sulle azioni formative intraprese da IFEL nel corso del 2019 e sui fabbisogni formativi espressi dall'intero comparto, anche alla luce degli scenari aperti dall'emergenza sanitaria, dovuta al Covid-19.

Il capitolo 1 analizza, sulla base dei dati del Conto Annuale della Ragioneria Generale dello Stato-IGOP, le dinamiche e le principali caratteristiche del personale comunale, con approfondimenti dedicati alle aree operative di appartenenza e alle spese sostenute dai comuni per la formazione dei propri dipendenti. Le evidenze contenute in tale capitolo costituiscono una base di partenza per comprendere i fabbisogni formativi del personale comunale e calibrare al meglio l'offerta dei corsi IFEL.

Il capitolo 2 presenta in dettaglio i risultati quali/quantitativi dell'offerta formativa IFEL online e in presenza e i livelli di penetrazione territoriale raggiunti. Il 2019 si conferma un anno di consolidamento dell'offerta e di sperimentazione di nuovi modelli formativi, in sinergia con ANCI e con le ANCI regionali partner. Sono stati realizzati complessivamente 380 eventi di formazione - tra giornate d'aula e webinar - per un totale di 46.511 partecipanti. Il 53,1% dei comuni italiani ha fruito dell'offerta formativa IFEL nel corso del 2019.

Il capitolo 3 analizza i principali esiti dell'analisi dei fabbisogni formativi condotta sul personale comunale, in particolare sugli uffici finanziari e tributari, analizzando i *gap* tra competenze attuali e competenze da sviluppare. L'analisi si focalizza sui temi chiave della finanza locale, ma prende in esame anche le competenze *soft* da sviluppare e i fabbisogni connessi con l'emergenza in atto e con le riforme che necessariamente impattano sul funzionamento delle amministrazioni comunali e sulla loro capacità di fare investimenti.

Il Rapporto si chiude, al capitolo 4, con un *focus* sulle lezioni apprese dall'emergenza sanitaria, sulle prospettive della formazione e sugli scenari ancora aperti in un contesto di profonda trasformazione delle modalità di lavoro e relazionali all'interno delle organizzazioni.



1



# Il personale comunale in servizio

## 1.1 Dinamiche e principali caratteristiche

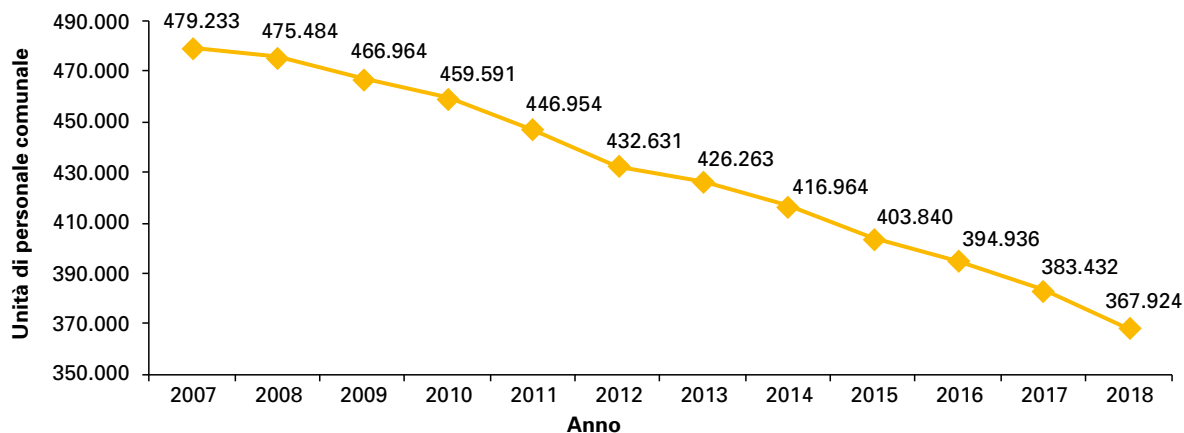
Dall'analisi dei dati del Conto Annuale della Ragioneria Generale dello Stato-IGOP, emerge che nel 2018 il personale in servizio delle amministrazioni comunali ammonta a 367.924 unità distribuite su 7.696 comuni (Figura e Tabella 1)<sup>(1)</sup>. Negli ultimi 12 anni il personale comunale in servizio ha subito una progressiva e sensibile riduzione. Se, infatti, nel 2007 ammontava a 479.233 unità, nel 2018 il valore si riduce del 23,2% (Figura 1). Le riduzioni percentuali più significative, pari al -3,2%, al -3,1% e al -4,0%, sono quelle rilevate nel passaggio tra il 2011 e il 2012, tra il 2014 e il 2015 e proprio nell'ultimo biennio: nel primo periodo, infatti, il personale comunale in servizio è diminuito, in valore assoluto, di oltre 14mila unità, nel secondo periodo di 13mila e nel terzo di oltre 15mila unità. Anche ponderando il numero di unità di personale comunale in servizio per 1.000 abitanti nell'intervallo temporale osservato, si registra una riduzione del dato, passato da 8,04 nel 2007 a 6,10 nel 2018 (Figura 2).

Le evidenze suddette sono la conseguenza di specifiche scelte del decisore pubblico che ha agito nel corso degli ultimi anni su molteplici fronti, dai blocchi retributivi, alle misure di contenimento del numero di occupati (es. limitazione del *turnover* o blocco delle assunzioni da parte dei comuni per il ricollocamento dei dipendenti soprannumerari delle province).

---

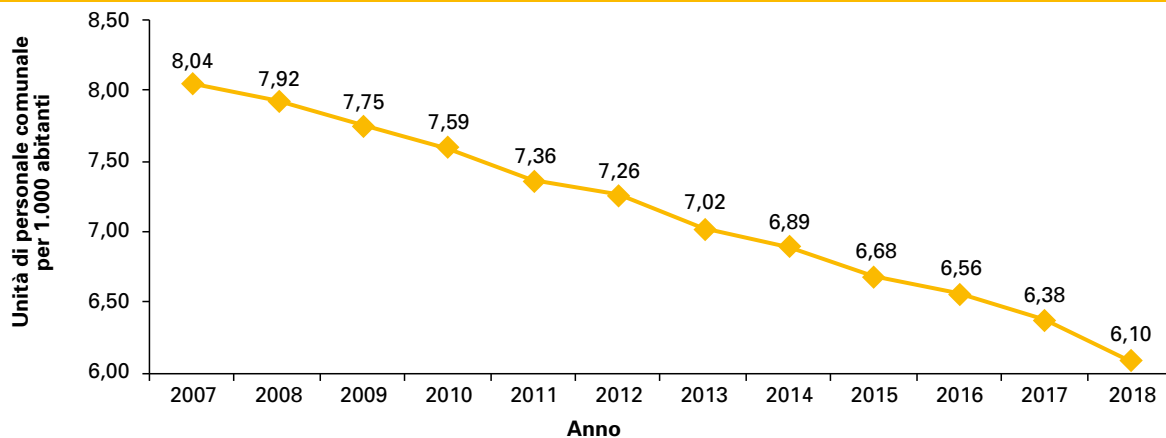
1) Dei 7.954 comuni italiani esistenti al 31.12.2018 è stato censito il personale in servizio in 7.696 comuni, nei quali vive complessivamente il 99% della popolazione residente in Italia.

**Figura 1. Il personale in servizio delle amministrazioni comunali, 2007-2018**



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

**Figura 2. Il personale in servizio delle amministrazioni comunali, per 1.000 abitanti, 2007-2018**



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

Nel 2018 il personale comunale si compone di 361.304 dipendenti, 3.687 , 2.915 segretari comunali e 18 direttori generali<sup>(2)</sup> presenti solo in 10 regioni (Tabella 1).

I 361.304 dipendenti comunali in servizio si suddividono in 327.193 unità a tempo indeterminato e 31.637 con un rapporto di lavoro flessibile (Tabella 2)<sup>(3)</sup>.

I dirigenti comunali si suddividono in 2.469 unità a tempo indeterminato e 732 a tempo determinato ai sensi dell'articolo 110 comma 1 del TUEL; sono 486 i dirigenti e le alte specializzazioni fuori dotazione organica ai sensi dell'articolo 110 comma 2 del TUEL.

---

2) La figura del direttore generale si riscontra nei comuni che nel 2010 avevano già effettuato la nomina; dal 2010, per effetto dell'art. 1, c. 1-quater, lett. d), D.L. n. 2/2010, convertito dalla L. n. 4/2010 la nomina di tale figura è consentita solo nei comuni con popolazione superiore ai 100.000 abitanti.

3) I contrattisti e i collaboratori a tempo determinato ammontano a 2.474 unità.

**Tabella 1. Il personale in servizio delle amministrazioni comunali, per regione, 2018**

Regione	Dipendenti comunali	Dirigenti comunali	Segretari comunali	Direttori generali	Totale personale	N. comuni censiti
Piemonte	25.730	299	270	1	26.300	1.136
Valle d'Aosta	1.257	7	33	0	1.297	74
Lombardia	53.726	512	384	3	54.625	1.405
Trentino-Alto Adige	9.595	95	208	0	9.898	292
Veneto	24.519	253	188	2	24.962	550
Friuli-Venezia Giulia	8.696	64	71	0	8.831	215
Liguria	11.952	164	74	0	12.190	234
Emilia-Romagna	26.786	362	115	4	27.267	324
Toscana	23.933	306	123	1	24.363	272
Umbria	5.254	75	37	0	5.366	92
Marche	9.107	92	84	0	9.283	226
Lazio	37.779	366	172	1	38.318	373
Abruzzo	6.658	91	89	1	6.839	300
Molise	1.493	14	40	0	1.547	128
Campania	29.106	295	332	1	29.734	545
Puglia	15.332	228	155	2	15.717	255
Basilicata	3.226	22	51	0	3.299	128
Calabria	13.269	67	154	0	13.490	391
Sicilia	43.405	257	212	0	43.874	385
Sardegna	10.478	118	123	2	10.721	371
<b>Totale</b>	<b>361.304</b>	<b>3.687</b>	<b>2.915</b>	<b>18</b>	<b>367.924</b>	<b>7.696</b>

Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2020

**Tabella 2. I dipendenti e i dirigenti in servizio delle amministrazioni comunali, per regione, 2018**

Regione	Dipendenti comunali				Dirigenti comunali			
	A tempo indeterminato	Con rapporto di lavoro flessibile*	Altro**	Totale	A tempo indeterminato	A tempo determinato	Fuori dot. organica	Totale
Piemonte	25.001	636	93	25.730	232	33	34	299
Valle d'Aosta	1.241	14	2	1.257	7	0	0	7
Lombardia	51.803	1.742	181	53.726	355	68	89	512
Trentino-Alto Adige	8.621	961	13	9.595	95	0	0	95
Veneto	23.237	1.238	44	24.519	196	51	6	253
Friuli-Venezia Giulia	8.206	473	17	8.696	37	23	4	64
Liguria	11.574	343	35	11.952	126	26	12	164
Emilia-Romagna	24.849	1.810	127	26.786	188	98	76	362
Toscana	22.935	812	186	23.933	186	81	39	306
Umbria	4.948	255	51	5.254	61	10	4	75
Marche	8.283	787	37	9.107	57	26	9	92
Lazio	35.470	1.934	375	37.779	255	56	55	366
Abruzzo	5.986	596	76	6.658	58	19	14	91
Molise	1.405	84	4	1.493	6	5	3	14
Campania	26.138	2.761	207	29.106	151	90	54	295
Puglia	14.548	700	84	15.332	163	49	16	228
Basilicata	2.881	326	19	3.226	9	10	3	22
Calabria	9.086	4.078	105	13.269	28	20	19	67
Sicilia	31.289	11.358	758	43.405	177	53	27	257
Sardegna	9.692	726	60	10.478	82	14	22	118
<b>Totale</b>	<b>327.193</b>	<b>31.637</b>	<b>2.474</b>	<b>361.304</b>	<b>2.469</b>	<b>732</b>	<b>486</b>	<b>3.687</b>

\*Tempo determinato, formazione lavoro, contratti interinali, LSU.

\*\*Contrattisti e collaboratori a tempo determinato.

Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2020

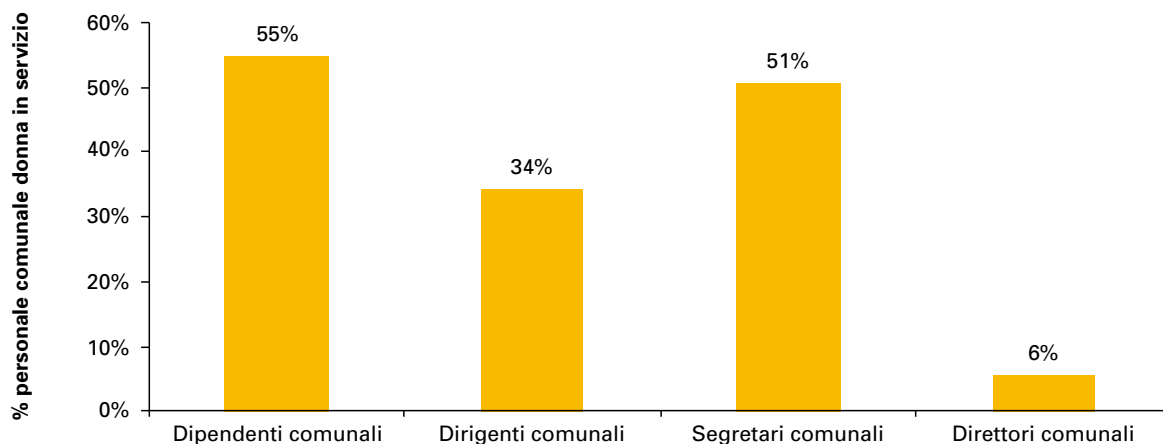
Analizzando la ripartizione per genere del personale comunale in servizio (Figura 3) si rileva come tra i dipendenti ed i segretari comunali si assista ad un'equa rappresentanza dei generi, con una leggera prevalenza di quello femminile nel primo caso (il 55% del totale). L'incidenza percentuale delle donne risulta contenuta tra i dirigenti comunali (34%) e trascurabile tra i direttori generali (6%).

Come prima anticipato, i dipendenti comunali in servizio sono 361.304, in media 6,04<sup>(4)</sup> ogni

1.000 abitanti (Tabella 3). Questo dato è, però, territorialmente eterogeneo. Emerge il caso dei comuni della Valle d'Aosta, dove il numero di dipendenti ogni 1.000 cittadini supera le 10 unità. Seguono le amministrazioni del Trentino-Alto Adige e della Sicilia, in cui il dato è prossimo a 9 dipendenti ogni 1.000 residenti. I valori più bassi si riscontrano invece nelle amministrazioni comunali della Puglia, in cui i dipendenti comunali sono poco meno di 4 ogni 1.000 abitanti; a seguire quelle della Campania, del Veneto, dell'Abruzzo, del Molise, della Lombardia, della Basilicata, dell'Umbria e del Piemonte, dove il dato è inferiore a 6 unità.

4) Il dato differisce da quello riportato nella Figura 2 poiché la Tabella 3 si riferisce ai soli dipendenti, escludendo pertanto dirigenti comunali, segretari comunali e direttori generali.

**Figura 3. L'incidenza percentuale di personale di genere femminile in servizio nelle amministrazioni comunali, 2018**



Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2020

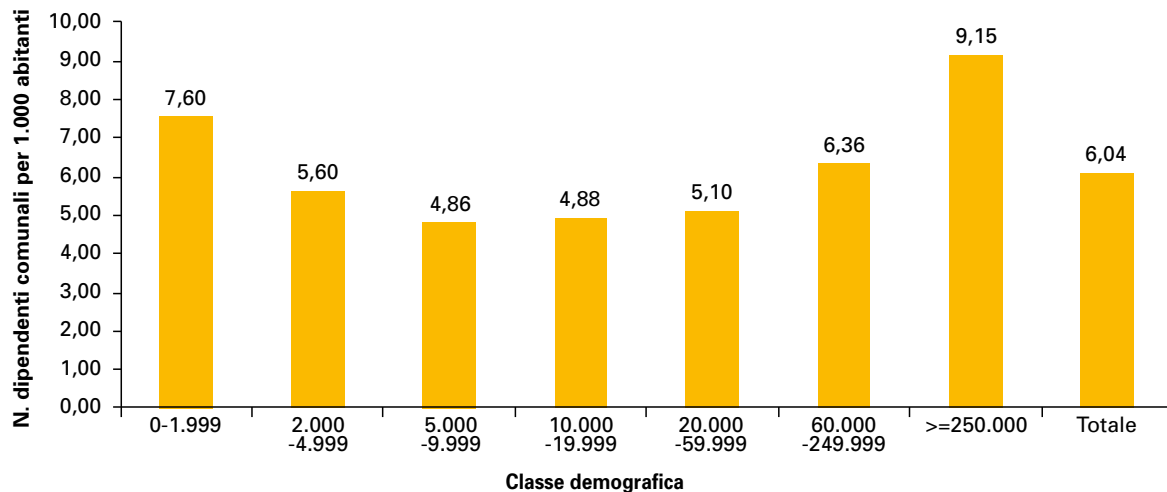
**Tabella 3. Il numero di dipendenti comunali in servizio per 1.000 abitanti, per regione, 2018**

Regione	N. dipendenti comunali	
	Totale	Per 1.000 abitanti
Piemonte	25.730	5,98
Valle d'Aosta	1.257	10,01
Lombardia	53.726	5,46
Trentino-Alto Adige	9.595	8,95
Veneto	24.519	5,06
Friuli-Venezia Giulia	8.696	7,16
Liguria	11.952	7,71
Emilia-Romagna	26.786	6,06
Toscana	23.933	6,42
Umbria	5.254	5,96
Marche	9.107	6,02
Lazio	37.779	6,43
Abruzzo	6.658	5,11
Molise	1.493	5,21
Campania	29.106	5,05
Puglia	15.332	3,81
Basilicata	3.226	5,93
Calabria	13.269	7,00
Sicilia	43.405	8,72
Sardegna	10.478	6,45
<b>Totale</b>	<b>361.304</b>	<b>6,04</b>

Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze ed Istat, 2020

Con riferimento alla taglia demografica dei comuni, si osserva che il numero di dipendenti ogni 1.000 abitanti supera il dato medio nelle classi di ampiezza demografica estreme e nella classe "60.000-249.999" (Figura 4). Nelle realtà amministrative più grandi, con oltre 250.000 abitanti, si raggiunge il valore massimo, ossia oltre 9 dipendenti ogni 1.000 residenti; nei comuni con meno di 2.000 residenti si attesta a poco meno di 8 dipendenti comunali (7,60) ogni 1.000 residenti. È nei comuni di medie dimensioni, con una popolazione compresa tra i 5.000 ed i 19.999 abitanti che si rilevano, invece, i valori più bassi dell'indicatore (poco meno di 5 dipendenti ogni 1.000 cittadini).

**Figura 4. Il numero di dipendenti comunali in servizio per 1.000 abitanti, per classe demografica, 2018**



Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze ed Istat, 2020



Nel 2018, le unità di personale in servizio che nei comuni italiani hanno un rapporto di lavoro flessibile ammontano a 31.637 (Tabella 4). Questa categoria include il personale comunale che ha un rapporto di lavoro a tempo determinato, interinale, di formazione lavoro o è un lavoratore socialmente utile.

Se si confronta tale valore con il numero di dipendenti comunali in servizio, si rileva che l'8,8% dei dipendenti comunali è inquadrato con un contratto di lavoro flessibile.

I valori che l'indicatore assume a livello geografico, tra le amministrazioni comunali del Paese, sono molto differenti. Nei comuni della Calabria e della Sicilia, ad esempio, il rapporto tra le unità di personale in servizio con lavoro flessibile ed il numero totale dei dipendenti comunali si attesta rispettivamente al 30,7% e al 26,2%. L'incidenza del rapporto di lavoro flessibile è superiore al valore medio (8,8%) nei comuni della Basilicata (10,1%), del Trentino-Alto Adige (10,0%), della Campania (9,5%) e dell'Abruzzo (9,0%). L'indicatore presenta i valori più contenuti nelle amministrazioni comunali della Liguria (2,9%), del Piemonte (2,5%) e della Valle d'Aosta (1,1%).

**Tabella 4. L'incidenza del rapporto di lavoro flessibile nelle amministrazioni comunali, per regione, 2018**

Regione	Personale comunale con rapporto di lavoro flessibile (a)	Dipendenti comunali (b)	Incidenza del rapporto di lavoro flessibile sul numero di dipendenti (a/b)
Piemonte	636	25.730	2,5%
Valle d'Aosta	14	1.257	1,1%
Lombardia	1.742	53.726	3,2%
Trentino-Alto Adige	961	9.595	10,0%
Veneto	1.238	24.519	5,1%
Friuli-Venezia Giulia	473	8.696	5,4%
Liguria	343	11.952	2,9%
Emilia-Romagna	1.810	26.786	6,8%
Toscana	812	23.933	3,4%
Umbria	255	5.254	4,9%
Marche	787	9.107	8,6%
Lazio	1.934	37.779	5,1%
Abruzzo	596	6.658	9,0%
Molise	84	1.493	5,6%
Campania	2.761	29.106	9,5%
Puglia	700	15.332	4,6%
Basilicata	326	3.226	10,1%
Calabria	4.078	13.269	30,7%
Sicilia	11.358	43.405	26,2%
Sardegna	726	10.478	6,9%
<b>Totale</b>	<b>31.637</b>	<b>361.304</b>	<b>8,8%</b>

Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2020

Dalla Tabella 5 emerge come la maggior parte del personale con rapporto di lavoro flessibile abbia un contratto a tempo determinato (il 73,4%) e che la flessibilità interessi soprattutto le donne. Infatti, queste ultime costituiscono il 59,8% delle unità annue di personale con rapporto di lavoro flessibile. Nello specifico, tra i soli tempi determinati, poco meno di 2/3 è di genere femminile (64,4%).

La seconda tipologia di rapporto flessibile più frequente nelle amministrazioni comunali del Paese è quella dei lavoratori socialmente utili (LSU), il 21,1%. Da rilevare che questa tipologia contrattuale, insieme alla formazione lavoro, presenta un'incidenza percentuale delle donne inferiore a quella degli uomini (44,5% e 33,2% rispettivamente). I contratti interinali e i contratti di formazione lavoro risultano poco diffusi, il 4,6%, e lo 0,8% dei rapporti flessibili.

**Tabella 5. Il personale con rapporto di lavoro flessibile nelle amministrazioni comunali, per tipologia contrattuale e genere, 2018**

Tipologia contrattuale	Valore assoluto			Valore percentuale	Incidenza % donne
	Uomini	Donne	Totale		
Tempo determinato	8.274	14.952	23.227	73,4%	64,4%
Formazione lavoro	169	84	254	0,8%	33,2%
Contratti interinali	546	923	1.469	4,6%	62,8%
LSU	3.714	2.974	6.688	21,1%	44,5%
<b>Totale</b>	<b>12.704</b>	<b>18.933</b>	<b>31.637</b>	<b>100,0%</b>	<b>59,8%</b>

Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2020

Considerando l'impegno di IFEL-Fondazione ANCI nell'erogazione di servizi formativi destinati al personale comunale, appare cruciale fare una premessa sulla distribuzione del personale comunale per area operativa, informazione che si può dedurre attraverso le Relazioni allegate al Conto Annuale IGOP-MEF<sup>5)</sup> (Figura 5).

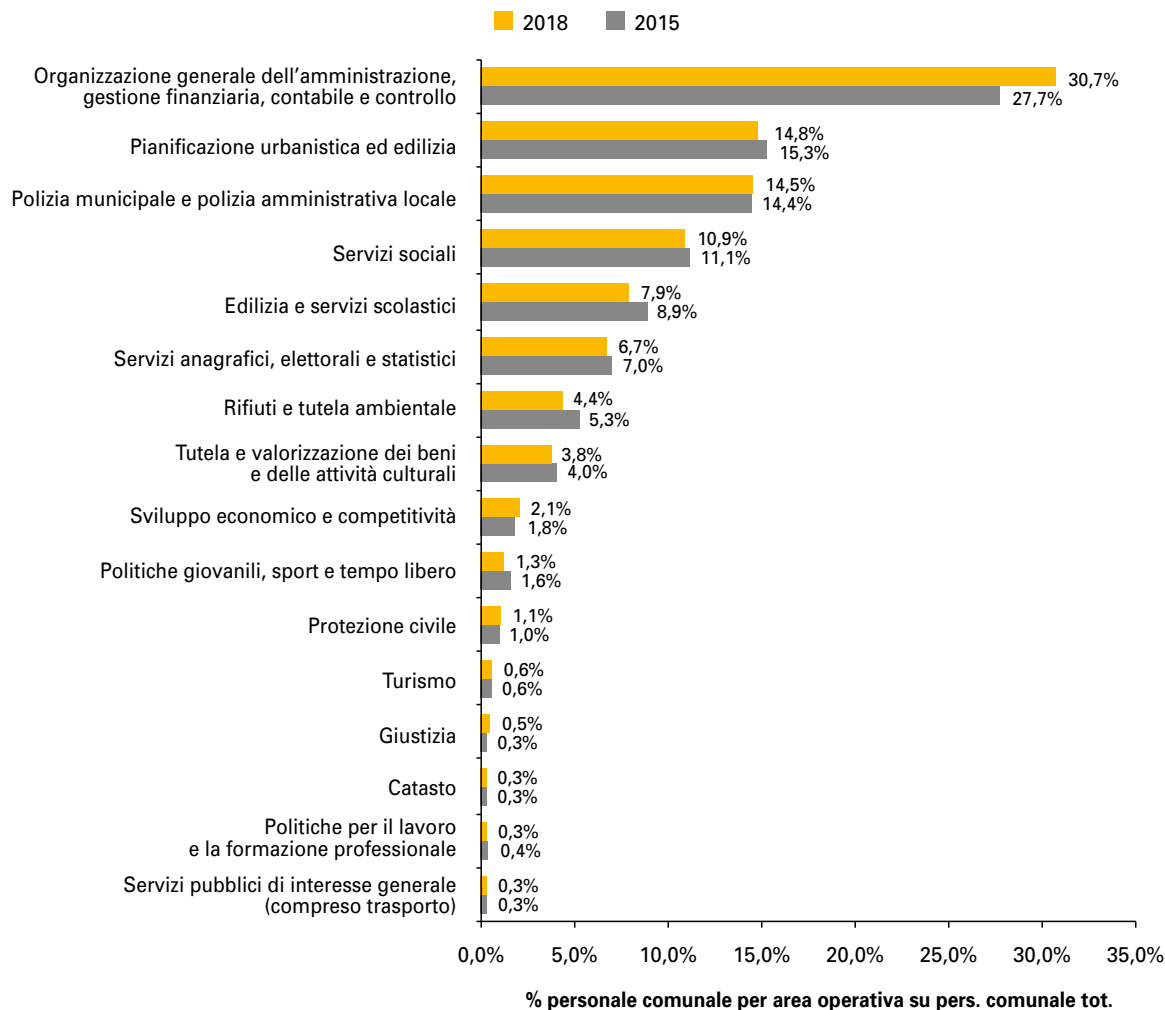
Ciò che emerge è un impegno di quasi un terzo del personale nell'area "organizzazione generale dell'amministrazione, gestione finanziaria, contabile e controllo" (30,7%), un dato in crescita rispetto al 2015, quando in tale area era impiegato il 27,7% del personale comunale. Seguono gli individui in servizio negli uffici tecnici che si occupano di pianificazione urbanistica e edilizia (il 14,8%) e nella polizia municipale e polizia amministrativa locale (14,5%).

Tuttavia, come verrà esposto in modo più approfondito nel Capitolo 2 del presente Rapporto, poiché IFEL-Fondazione ANCI ha tra gli obiettivi statutari quello di realizzare attività formative prevalentemente in materie di economia e finanza pubbliche, non stupisce che la maggior parte dei partecipanti ai propri corsi sia operativa in uffici che si occupano dei servizi finanziari e tributari.

---

5) Attraverso la Relazione allegata al Conto Annuale del MEF-IGOP possiamo risalire alle ore lavorate dal personale comunale all'interno di ciascuna area operativa. Dividendo tale valore per il numero di ore lavorate in un anno si ottiene un'approssimazione del numero delle "teste" occupate nell'area di interesse.

**Figura 5. Incidenza percentuale del personale comunale per area operativa, confronto 2015 e 2018**



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

## 1.2 I dirigenti a tempo indeterminato

Come prima anticipato, i dirigenti comunali a tempo indeterminato<sup>6)</sup> sono 2.469 e di questi il 36,3% è donna (Tabella 6).

La loro età media è di 56 anni. La maggior parte di essi, il 28,8% e il 33,9%, si colloca nelle fasce di età "55-59" e "60 e oltre" rispettivamente. Dei restanti, il 23,7% si trova nella classe "50-54", l'11,6% in quella "45-49" anni e l'1,9% nella classe "40-44". I dirigenti a tempo indeterminato con meno di 39 anni sono lo 0,2% del totale.

6) I dirigenti a tempo indeterminato sono pari al numero dei dirigenti comunali in dotazione organica al netto dei dirigenti a tempo determinato.

Tra i dirigenti di età compresa tra i 45 e i 59 anni l'incidenza percentuale delle donne supera il valore medio (36,3%), con un picco prossimo al 43% nella classe "45-49" anni.

L'anzianità lavorativa media dei dirigenti comunali a tempo indeterminato è di 21 anni: la concentrazione maggiore infatti si rileva tra i 16 e i 35 anni di servizio (Tabella 7). I "nuovi" dirigenti, in servizio con tale carica da meno di 6 anni, sono l'11%, mentre i "senior" con più di 35 anni di servizio sono il 9,4%.

L'incidenza percentuale più elevata di donne dirigenti si rileva in corrispondenza delle classi di anzianità comprese tra i 21 e i 35 anni.

**Tabella 6. L'età dei dirigenti comunali a tempo indeterminato, per genere, 2018**

Classi di età	Valore assoluto			Valore percentuale	Incidenza % donne
	Uomini	Donne	Totale		
Fino a 29	0	0	0	0,0%	0,0%
30 - 39	4	1	5	0,2%	20,0%
40 - 44	37	10	47	1,9%	21,3%
45 - 49	164	122	286	11,6%	42,7%
50 - 54	364	221	585	23,7%	37,8%
55 - 59	430	280	710	28,8%	39,4%
60 e oltre	573	263	836	33,9%	31,5%
<b>Totale</b>	<b>1.572</b>	<b>897</b>	<b>2.469</b>	<b>100,0%</b>	<b>36,3%</b>

Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2020

**Tabella 7. L'anzianità di servizio dei dirigenti comunali a tempo indeterminato, per genere, 2018**

Anni di servizio	Valore assoluto			Valore percentuale	Incidenza % donne
	Uomini	Donne	Totale		
Fino a 5	188	83	271	11,0%	30,6%
6 - 10	180	88	268	10,9%	32,8%
11 - 15	123	64	187	7,6%	34,2%
16 - 20	232	125	357	14,5%	35,0%
21 - 25	269	170	439	17,8%	38,7%
26 - 30	215	162	377	15,3%	43,0%
31 - 35	207	131	338	13,7%	38,8%
36 - 40	142	66	208	8,4%	31,7%
Oltre 40	16	8	24	1,0%	33,3%
<b>Totale</b>	<b>1.572</b>	<b>897</b>	<b>2.469</b>	<b>100,0%</b>	<b>36,3%</b>

Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2020

### 1.3 I dipendenti a tempo indeterminato

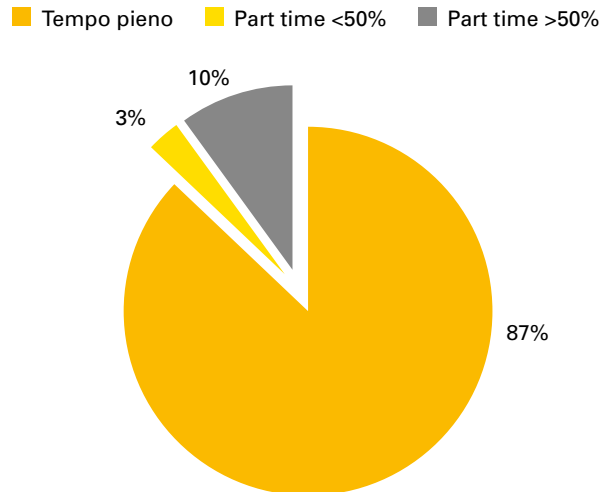
Al 31 dicembre 2018 i dipendenti a tempo indeterminato nelle amministrazioni comunali del Paese sono 327.193 (Tabella 8). Si tratta di un universo composto in maniera quasi equivalente da donne e da uomini, con una leggera prevalenza delle prime sui secondi (54,5%).

L'87% dei dipendenti comunali a tempo indeterminato ha una tipologia di rapporto di lavoro *full time*, il 10% ha un *part time* con orario di lavoro superiore al 50% di quello ordinario e infine il 3% ha un *part time* con meno della metà delle ore ordinarie (Figura 6).

L'età media dei dipendenti comunali a tempo indeterminato è di 53 anni. La classe che registra la maggiore concentrazione di lavoratori, pari al 24,7%, è quella dei 55-59enni (Tabella 8); a seguire la classe di età dei dipendenti con 60 anni d'età e oltre, a cui appartiene il 22,8% dei dipendenti a tempo indeterminato.

Le donne costituiscono più della metà dei dipendenti comunali in servizio nelle classi di età con meno di 60 anni. La maggiore incidenza dei dipendenti di genere femminile, pari al 62,8%, si registra nella fascia di età "35-39". Tra gli *over 60* le donne sono soltanto il 42,2%.

**Figura 6. I dipendenti comunali a tempo indeterminato, per tipologia di rapporto di lavoro (valori percentuali), 2018**



Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2020



**Tabella 8. L'età dei dipendenti comunali a tempo indeterminato, per genere, 2018**

Classi di età	Valore assoluto			Valore percentuale	Incidenza % donne
	Uomini	Donne	Totale		
Fino a 29	860	967	1.827	0,6%	52,9%
30 - 34	2.728	3.803	6.531	2,0%	58,2%
35 - 39	6.275	10.585	16.860	5,2%	62,8%
40 - 44	12.974	20.559	33.533	10,2%	61,3%
45 - 49	18.663	29.547	48.210	14,7%	61,3%
50 - 54	26.655	38.193	64.848	19,8%	58,9%
55 - 59	37.616	43.129	80.745	24,7%	53,4%
60 e oltre	43.157	31.482	74.639	22,8%	42,2%
<b>Totale</b>	<b>148.928</b>	<b>178.265</b>	<b>327.193</b>	<b>100,0%</b>	<b>54,5%</b>

Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2020

Poco più della metà dei dipendenti comunali a tempo indeterminato, il 56,7%, è in possesso di un titolo di studio di scuola superiore (Tabella 9). Il 20,2% ha terminato gli studi con la scuola dell'obbligo, il 19% ha una laurea e il 2,9% una laurea breve.

In generale, in corrispondenza dei titoli di studio "più avanzati" si riscontrano le percentuali più elevate di dipendenti comunali a tempo indeterminato di genere femminile: ad esempio tra i dipendenti con laurea breve, laurea, dottorato e altri titoli post laurea, le donne sono rispettivamente il 70,8%, il 64,7%, il 66,5% ed il 60,0%. Al contrario, l'incidenza percentuale delle donne si riduce al 38,3% tra chi ha terminato la propria formazione con la scuola dell'obbligo.

L'anzianità di servizio media dei dipendenti comunali a tempo indeterminato è di 21 anni, come quella dei : la concentrazione maggiore infatti si rileva tra i 16 e i 30 anni di servizio (Tabella 10). La classe di anzianità con il numero minore di dipendenti, dopo quella con oltre 40 anni di carriera (1,0%), è quella con un'anzianità fino a 5 anni (9,5%).

Le donne costituiscono la maggioranza dei dipendenti nelle classi con un numero di anni di servizio inferiore a 30. In particolare, l'incidenza maggiore del personale di genere femminile, pari al 61,6%, si rileva nella classe fino a 5 anni di servizio. Viceversa, gli uomini sono presenti in percentuale maggiore nelle classi con oltre 30 anni di servizio.

**Tabella 9. Il titolo di studio dei dipendenti comunali a tempo indeterminato, per genere, 2018**

Titolo di studio	Valore assoluto			Valore percentuale	Incidenza % donne
	Uomini	Donne	Totale		
Scuola dell'obbligo	40.827	25.330	66.157	20,2%	38,3%
Scuola superiore	82.000	103.512	185.512	56,7%	55,8%
Laurea breve	2.790	6.777	9.567	2,9%	70,8%
Laurea	21.943	40.197	62.140	19,0%	64,7%
Dottorato	824	1.633	2.457	0,8%	66,5%
Altro titolo post laurea	544	816	1.360	0,4%	60,0%
<b>Totale</b>	<b>148.928</b>	<b>178.265</b>	<b>327.193</b>	<b>100,0%</b>	<b>54,5%</b>

Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2020

**Tabella 10. L'anzianità di servizio dei dipendenti comunali a tempo indeterminato, per genere, 2018**

Anni di servizio	Valore assoluto			Valore percentuale	Incidenza % donne
	Uomini	Donne	Totale		
Fino a 5	11.933	19.128	31.061	9,5%	61,6%
6 - 10	16.219	22.705	38.924	11,9%	58,3%
11 - 15	14.141	20.420	34.561	10,6%	59,1%
16 - 20	23.254	29.429	52.683	16,1%	55,9%
21 - 25	17.132	23.863	40.995	12,5%	58,2%
26 - 30	22.166	23.057	45.223	13,8%	51,0%
31 - 35	20.530	18.501	39.031	11,9%	47,4%
36 - 40	21.791	19.612	41.403	12,7%	47,4%
Oltre 40	1.762	1.550	3.312	1,0%	46,8%
<b>Totale</b>	<b>148.928</b>	<b>178.265</b>	<b>327.193</b>	<b>100,0%</b>	<b>54,5%</b>

Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2020

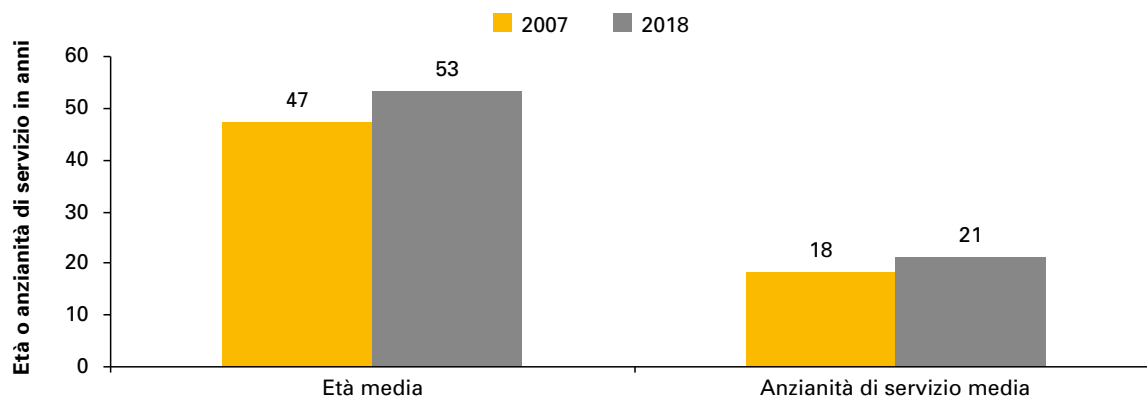
### 1.4 Le spese di formazione per il personale comunale

La presenza di blocchi occupazionali, soprattutto se protratti nel tempo, oltre a ridurre il numero di addetti nel comparto dei comuni, ha modificato profondamente la struttura della forza lavoro innalzando l'età media e l'anzianità di servizio del personale, con conseguenze dirette sull'adeguatezza in termini di qualificazione degli addetti e sulla capacità di sostenere nuovi impegni lavorativi.

La Figura 7 mette infatti a confronto proprio queste due variabili a distanza di 12 anni: l'età media dei dipendenti comunali a tempo indeterminato nel 2007 era pari a 47 anni, contro i 53 anni del 2018, così come l'anzianità di servizio è passata dai 18 anni del 2007 ai 21 anni del 2018.

Tali condizioni hanno prodotto inevitabilmente conseguenze dirette sull'adeguatezza in termini di qualificazione degli addetti e sulla capacità di sostenere nuovi impegni lavorativi. Le reiterate norme sul blocco del *turnover* hanno mortificato infatti le politiche di ricambio generazionale, l'autonomia organizzativa e la ricerca di nuove professionalità in grado di far fronte alle crescenti richieste di competenze indispensabili per l'operatività dei comuni, veri "enti di prossimità" nell'erogazione dei servizi ai cittadini.

**Figura 7. L'età media e l'anzianità media di servizio dei dipendenti comunali a tempo indeterminato 2007/2018**



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

A peggiorare il quadro appena descritto si aggiunge l'imposizione, da parte del legislatore, di vincoli alle spese per la formazione del personale comunale<sup>7)</sup> che si attestano su livelli dimezzati rispetto a quelli pre 2011. Nel 2018 tali spese ammontano infatti a 18 milioni di euro complessivamente, ossia 49 euro per unità di personale, contro la media 2007-2010 di 42 milioni di euro in valori assoluti e di 89 euro pro capite (Tabella 11 e Figura 8).

Tali tagli rischiano di determinare un'oggettiva difficoltà da parte delle amministrazioni comunali di adeguare conoscenze e competenze del proprio organico alle esigenze determinate dalle nuove sfide che coinvolgono i comuni in quanto protagonisti dello sviluppo locale.

---

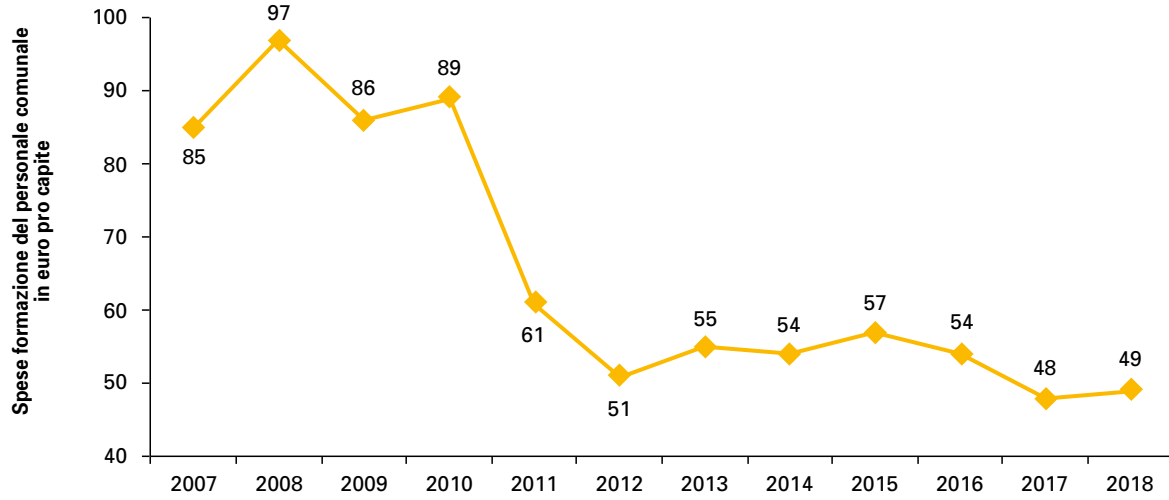
7) Decreto legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122. L'articolo 6, comma 13, prevede: «A decorrere dall'anno 2011 la spesa annua sostenuta dalle amministrazioni pubbliche inserite nel conto economico consolidato della pubblica amministrazione, come individuate dall'Istituto nazionale di statistica (ISTAT) ai sensi del comma 3 dell'articolo 1 della legge 31 dicembre 2009, n. 196, incluse le autorità indipendenti, per attività esclusivamente di formazione deve essere non superiore al 50 per cento della spesa sostenuta nell'anno 2009. Le predette amministrazioni svolgono prioritariamente l'attività di formazione tramite la Scuola superiore della pubblica amministrazione ovvero tramite i propri organismi di formazione. Gli atti e i contratti posti in essere in violazione della disposizione contenuta nel primo periodo del presente comma costituiscono illecito disciplinare e determinano responsabilità erariale. La disposizione di cui al presente comma non si applica all'attività di formazione effettuata dalle Forze armate, dal Corpo nazionale dei vigili del fuoco e dalle Forze di Polizia tramite i propri organismi di formazione, nonché dalle università». Il vincolo, per le amministrazioni comunali, viene parzialmente mitigato dalla Legge 21 giugno 2017, n. 96, conversione in legge, con modificazioni, del decreto legge 24 aprile 2017, n. 50 "manovra correttiva".

**Tabella 11. Le spese di formazione per il personale comunale, 2007-2018**

Anni	Unità di personale (a)	Spese formazione del personale in euro (b)	Spese formazione del personale in euro pro capite (b/a)
2007	479.233	40.970.011	85
2008	475.484	46.128.307	97
2009	466.964	39.940.544	86
2010	459.591	40.996.641	89
2011	446.954	27.073.013	61
2012	432.631	21.879.663	51
2013	426.263	23.584.979	55
2014	416.964	22.356.275	54
2015	403.840	23.186.814	57
2016	394.936	21.451.307	54
2017	383.432	18.379.626	48
2018	367.924	18.018.295	49
<b>Var. % 2007-2018</b>	<b>-23,2%</b>	<b>-56,0%</b>	<b>-42,4%</b>

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

**Figura 8. Le spese di formazione per il personale comunale in euro pro capite, 2007-2018**



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







# I numeri della formazione nel 2019

## 2.1 I temi e la copertura territoriale

Nel corso del 2019 sono stati realizzati complessivamente 380 eventi di formazione - tra giornate d'aula e webinar - a cui hanno partecipato complessivamente 46.511 soggetti<sup>(1)</sup> appartenenti a 4.202 comuni<sup>(2)</sup>, pari al 53,1% del totale dei comuni italiani (Figura 1). Sono 13 le regioni in cui è stata raggiunta una copertura territoriale superiore al 50%. La regione con la partecipazione di comuni più elevata è, in termini assoluti, la Lombardia, con 766 comuni raggiunti. In termini percentuali<sup>(3)</sup>, il tasso di copertura più significativo si evidenzia in Toscana (81%), in Emilia-Romagna (74,7%) e in Liguria (73,1%). Le aree in cui la penetrazione risulta minore sono Trentino-Alto Adige (21%), Campania (37,1%) e Basilicata (38,9%).

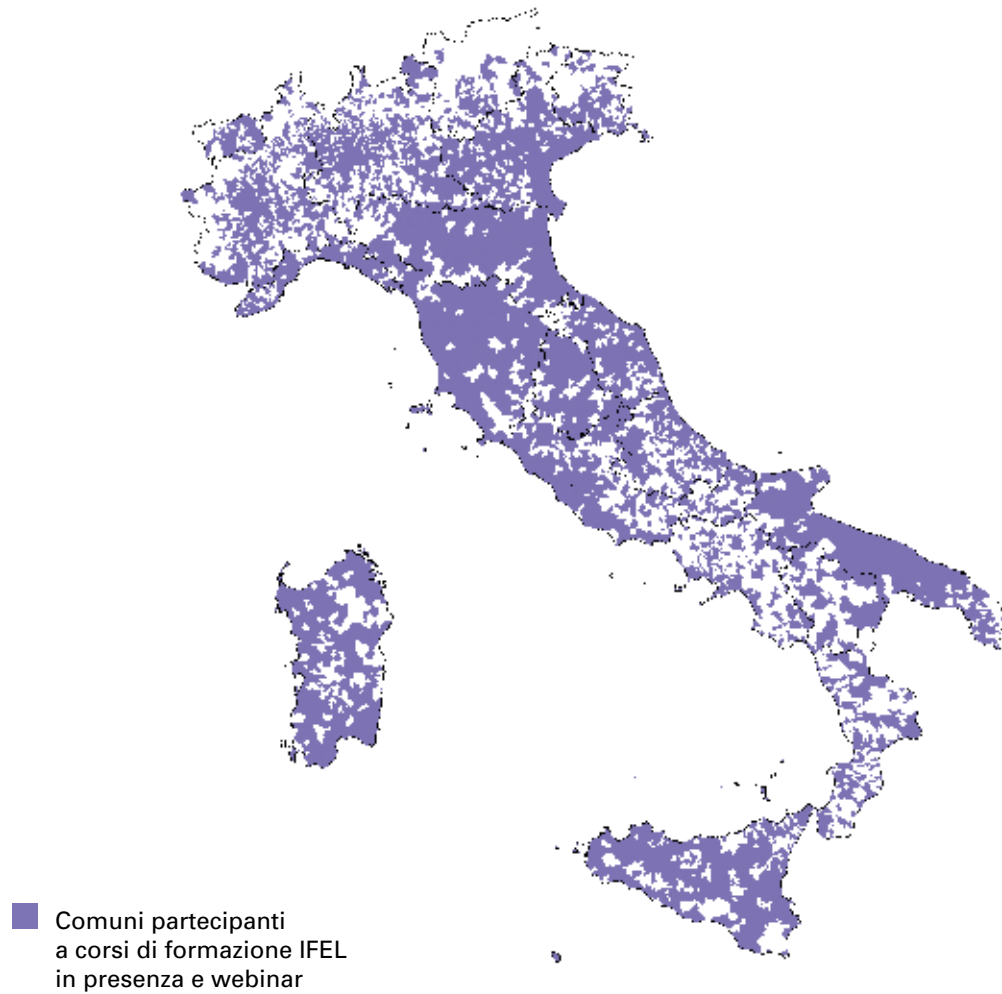
---

1) Il dato include anche i partecipanti non appartenenti ad amministrazioni comunali.

2) Il dato si riferisce ai comuni in cui lavorano i partecipanti, a prescindere dal numero di partecipazioni.

3) Il tasso di copertura territoriale/regionale è calcolato come il rapporto tra il totale dei comuni della regione che hanno partecipato alle attività formative IFEL in presenza e webinar e il totale dei comuni presenti nella regione.

**Figura 1. I comuni raggiunti dai corsi di formazione IFEL, in presenza e webinar, 2019**



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

Analizzando nel dettaglio la copertura territoriale riferibile alla **formazione in presenza** (Figura 2), la Toscana si conferma la regione con la copertura più elevata in termini di comuni raggiunti (59,7%). Le altre regioni con una copertura superiore al 50% dei comuni sono Sicilia (58,7%), Liguria (58,1%) e Umbria (51,1%). Le regioni in cui si registrano i tassi di partecipazione meno elevati coincidono con quelle in cui nel 2019 non sono state attivate *partnership* territoriali per la formazione in presenza, come Trentino-Alto Adige (1%) e Friuli-Venezia Giulia (9,8%).

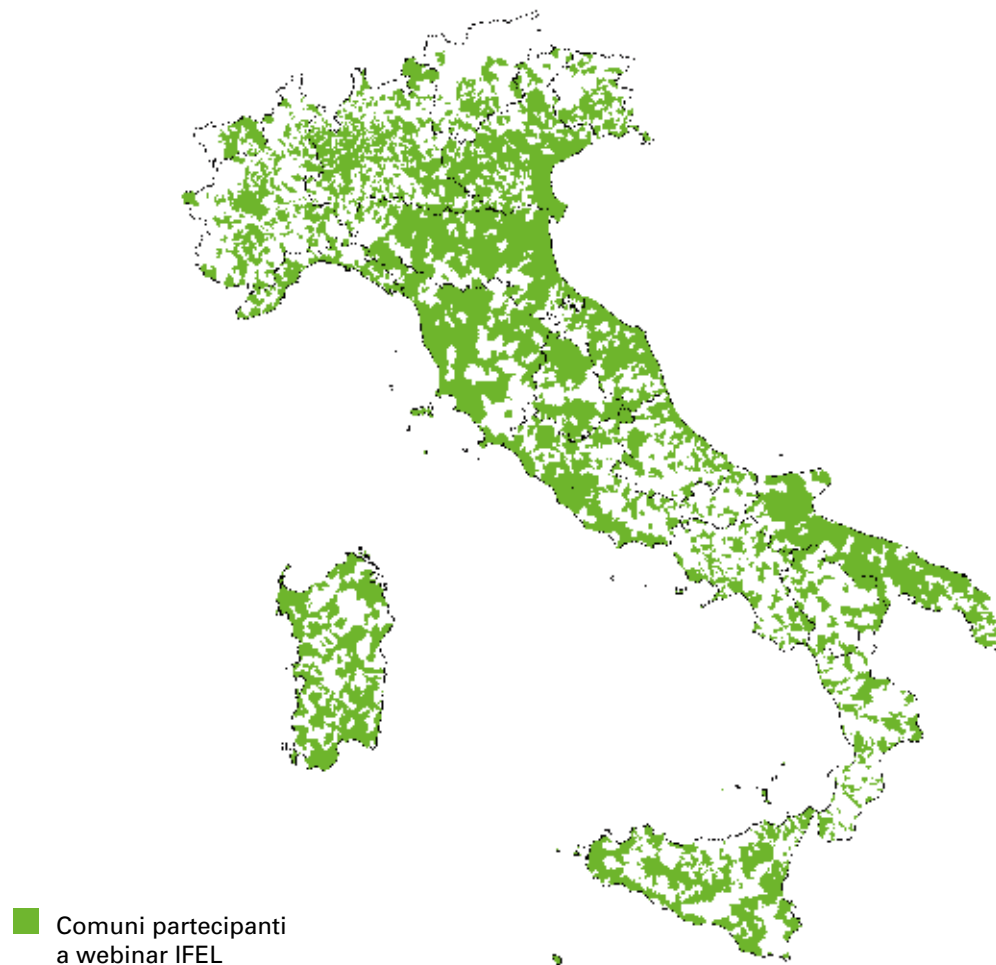
**Figura 2. I comuni raggiunti attraverso i corsi di formazione IFEL in presenza, 2019**



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

Per quanto riguarda, invece, la partecipazione ai **webinar** (Figura 3), si osserva un significativo incremento rispetto agli incontri in presenza dei comuni raggiunti in Trentino-Alto Adige (20,6%), Friuli-Venezia Giulia (39,1%), Lombardia (45,8%), Veneto (60,6%) e Marche (53,5%). Ancora una volta, si registra il maggior tasso di copertura nei comuni della Toscana (65,2%) e dell'Emilia-Romagna (64,6%). Ai seminari *on line* invece partecipano in misura minore rispetto agli incontri in presenza i comuni di Liguria (46,6%), Umbria (45,7%), Sicilia (43,1%), Abruzzo (29,8%) e Molise (18,4%).

**Figura 3. I comuni partecipanti ai webinar IFEL, 2019**



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

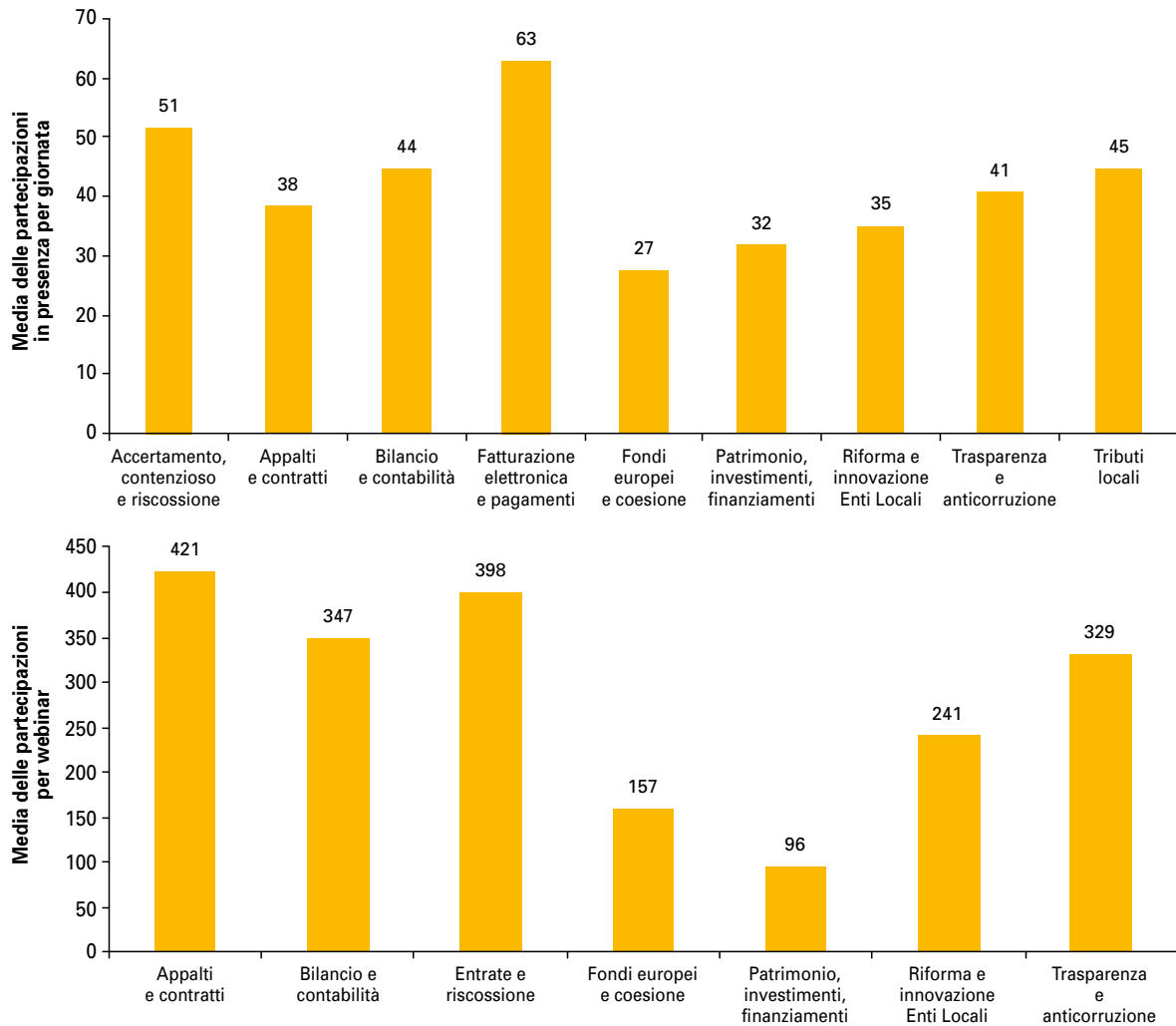
Passando all'analisi dei temi su cui si è concentrata l'offerta formativa (Figura 4 e Figura 5), le **attività in presenza** riconducibili all'ambito del bilancio e della contabilità (al cui interno rientrano, tra le altre, le novità introdotte dalla disciplina a seguito del definitivo superamento dei vincoli di finanza pubblica e l'approdo agli equilibri ordinari di bilancio previsti dal decreto legislativo n. 267 del 2000) e degli appalti e contratti presentano il volume maggiore in termini di giornate realizzate (il 43,7% complessivamente, e rispettivamente una partecipazione media pari a 44 e 38 utenti). Tuttavia, se si guarda al numero medio dei partecipanti per evento formativo in presenza, emerge come il tema della fatturazione elettronica e dei pagamenti, in particolare legato alle novità introdotte dalla legge di bilancio in materia di certificazione dei crediti ed all'introduzione di SIOPE+, abbia il valore più elevato (63 partecipanti), seguito dagli eventi dedicati agli approfondimenti relativi ai processi di accertamento, contenzioso e riscossione dei tributi (51 partecipanti).

I **webinar** nel 2019 si sono concentrati, come nell'anno precedente, sulle novità in materia di appalti introdotte dal D.L. 18/04/2019, n. 32, con 33 seminari formativi per un totale di 49,5 ore erogate e poco meno di 14mila partecipanti, 421 utenti in media per corso, il dato più elevato. Poco più della metà dei webinar ha affrontato temi riconducibili alle novità in materia di appalti e di riforma e innovazione degli enti locali, con particolare riguardo, in quest'ultimo caso, al lavoro agile nella PA, alla *privacy* e alle novità in materia di personale previste dalla rilevazione del Conto Annuale<sup>4)</sup>. Molto elevata la partecipazione media agli eventi formativi *on line* sulle tematiche attinenti la finanza e l'economia locale, ossia il bilancio e la contabilità e le entrate e la riscossione (rispettivamente 347 e 398 partecipanti).

---

4) <https://www.contoannuale.mef.gov.it/>

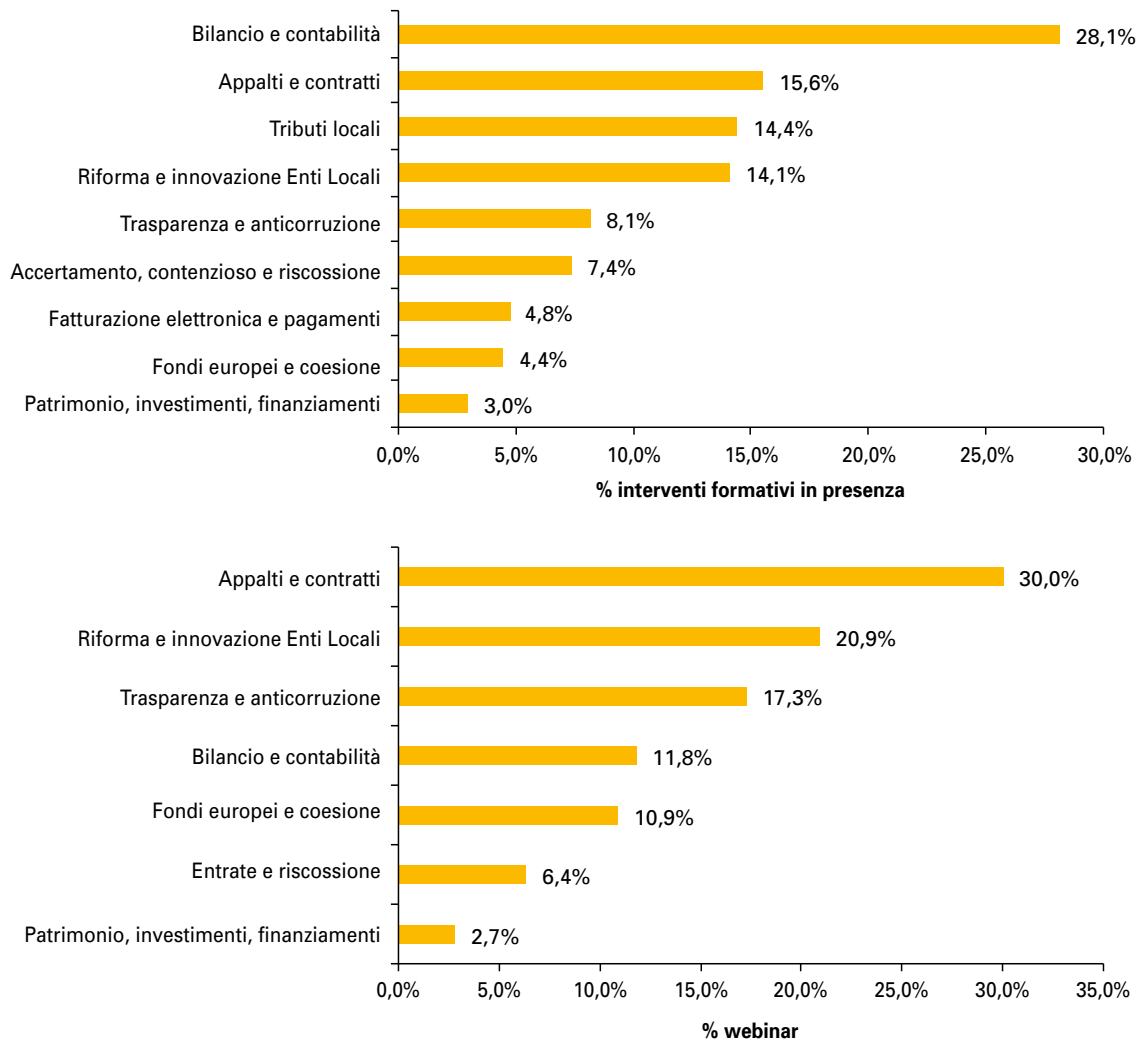
**Figura 4. La media delle partecipazioni ai corsi di formazione IFEL, in presenza e webinar, per tema, 2019**



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020



**Figura 5. I corsi di formazione IFEL, in presenza e webinar, per tema (valori percentuali), 2019**



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

## 2.2 La formazione in presenza

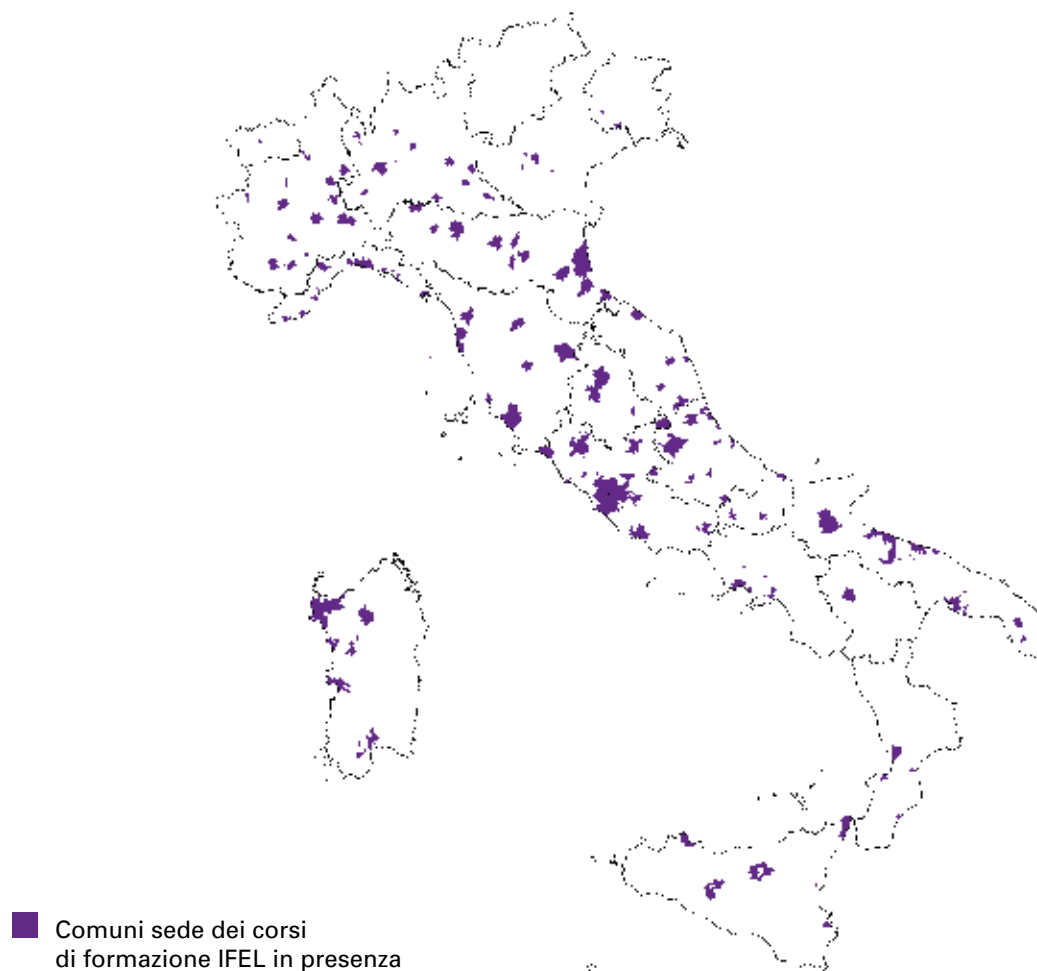
Nel corso del 2019 le 270 giornate d'aula (+8% rispetto al 2018), organizzate sia direttamente da IFEL che in *partnership* con altri soggetti (ANCI regionali e Anutel), sono state ospitate nel territorio di 152 comuni (Figura 6) e hanno registrato 11.357 partecipanti, con un'affluenza media di 42 partecipanti per giornata formativa. I percorsi formativi realizzati sono stati progettati con i *partner* sulla base di piani annuali elaborati sui fabbisogni territoriali e settoriali rilevati nel corso del 2018 e, integrati, ove necessario, con contenuti ritenuti essenziali per il buon funzionamento dell'amministrazione comunale, come la gestione del personale, gli acquisti e la dematerializzazione dei procedimenti.

**Tabella 1. Le giornate di formazione IFEL in presenza, per tema, 2019**

Tema	N. giornate	N. partecipazioni	
		v.a.	media per giornata
Accertamento, contenzioso e riscossione	20	1.027	51
Appalti e contratti	42	1.612	38
Bilancio e contabilità	76	3.369	44
Fatturazione elettronica e pagamenti	13	816	63
Fondi europei e coesione	12	327	27
Patrimonio, investimenti, finanziamenti	8	253	32
Riforma e innovazione enti locali	38	1.318	35
Trasparenza e anticorruzione	22	895	41
Tributi locali	39	1.740	45
<b>Totale</b>	<b>270</b>	<b>11.357</b>	<b>42</b>

Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

**Figura 6. I comuni sede dei corsi di formazione IFEL in presenza, 2019**



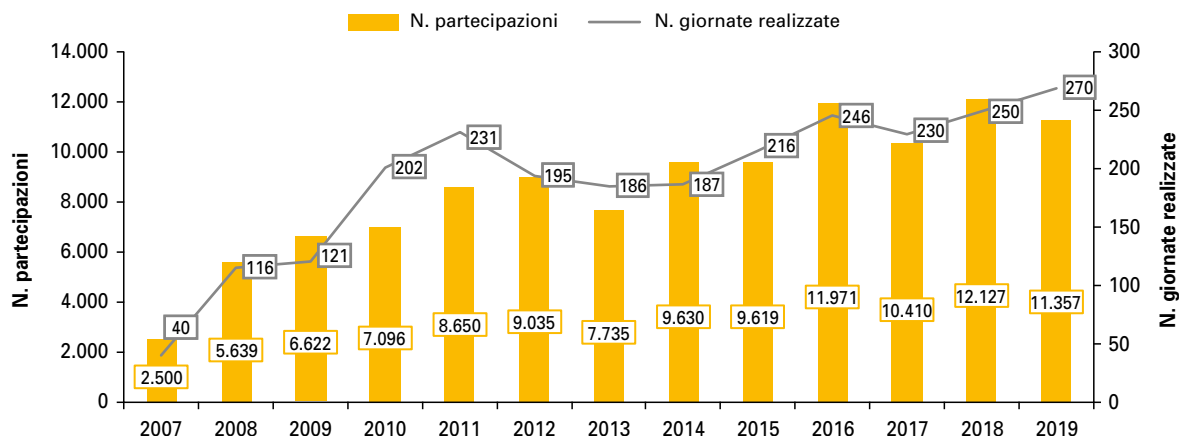
Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

Negli anni si osserva un consolidamento dell'attività formativa in presenza, con una costante crescita nel numero degli eventi realizzati, anche e soprattutto a seguito del crescente successo del servizio di "Formazione su misura" (Figura 7). A partire dal 2016, partecipano stabilmente all'attività in presenza oltre 10mila persone.

Il giudizio complessivo sulle giornate formative è positivo: i partecipanti hanno espresso un'elevata soddisfazione sia per i contenuti che per le modalità di erogazione dei corsi (Figura 8). In una scala da 1 (per niente soddisfatto) a 5 (molto soddisfatto), gli utenti hanno affermato che il corso è stato utile rispetto all'attività svolta (4,3 di media), esprimendo una valutazione più che soddisfacente sia per quanto riguarda

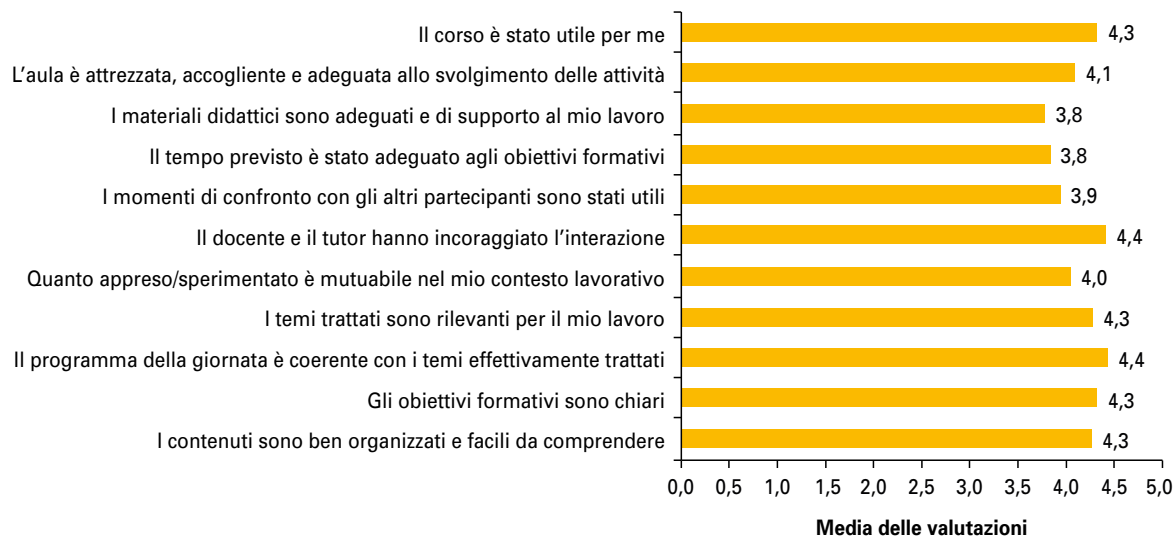
l'interazione con i docenti (4,4), sia per quanto concerne la chiarezza degli obiettivi che dei contenuti formativi. I partecipanti inoltre sono altrettanto soddisfatti per la chiarezza espositiva e per la coerenza dei temi trattati rispetto agli obiettivi formativi dichiarati. Nell'ambito di un giudizio generalmente positivo, l'elemento di criticità maggiore è rappresentato dalla durata della giornata formativa (3,8) e dal materiale didattico prodotto, non sempre adeguato al lavoro svolto.

**Figura 7. Le giornate di formazione IFEL in presenza e il numero di partecipazioni, 2007-2019**



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, anni vari

**Figura 8. La soddisfazione espressa dagli utenti della formazione in presenza: media delle valutazioni, 2019**



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

### IFEL in partnership con le ANCI regionali

Nell'ambito dei progetti formativi 2019 sono state realizzate 166 giornate in *partnership* con le ANCI regionali, omogeneamente distribuite sul territorio, coprendo il 61,5% dell'offerta complessiva in presenza. All'interno del Piano Formativo 2019 le ANCI regionali<sup>5)</sup> hanno proposto progetti in larga misura coerenti con la *mission* di IFEL e finalizzati allo sviluppo delle competenze sulla contabilità armonizzata e i processi di gestione dei tributi. Alcune ANCI regionali hanno intrapreso da alcuni anni percorsi di approfondimento su temi trasversali alla programmazione degli Enti, come le politiche di coesione europea e i programmi europei a gestione diretta.

### IFEL in partnership con Anutel

Per la realizzazione dei piani formativi 2019 per il personale dei comuni, IFEL si è avvalsa anche del supporto di Anutel, Associazione nazionale degli uffici tributi degli enti locali, selezionata nel corso dell'anno tramite procedure di evidenza pubblica. Le 15 giornate organizzate sul territorio nazionale hanno fornito un valido supporto su temi connessi con i tributi locali e la loro riscossione e hanno raggiunto 1.002 partecipazioni.

---

5) La *partnership* con le ANCI regionali si inserisce all'interno di un quadro più complesso nel quale le ANCI regionali agiscono come soggetti formatori ad ampio raggio e svolgono, per quanto concerne le giornate in convenzione, attività formative per conto di IFEL secondo quanto previsto anche dall'art. 6 co.3 del DM 22 Novembre 2005 istitutivo della Fondazione.

Anutel, in quanto associazione nazionale che riunisce gli uffici tributi degli enti locali, rappresenta un *partner* qualificato e caratterizzato da una spiccata visibilità e capacità di raggiungimento delle realtà territoriali, anche in quei comuni distanti dai grandi centri che faticerebbero a beneficiare dell'offerta formativa. La *partnership* con Anutel ha permesso di raggiungere anche i piccoli comuni, coinvolgendo attraverso la rete degli uffici tributi un numero significativo di partecipanti. Inoltre, la presenza di Anutel su tutto il territorio nazionale garantisce un puntuale e specifico servizio anche nelle regioni dove IFEL non è presente con progetti formativi dedicati.

### Percorsi diretti e "su misura"

IFEL, nel corso del 2019, ha promosso complessivamente 89 giornate di formazione distribuite su tutto il territorio, realizzate anche con il coinvolgimento delle ANCI regionali per il supporto organizzativo e logistico ed un'adeguata ed efficace comunicazione degli eventi. La risposta alle giornate organizzate direttamente da IFEL è stata molto positiva: 3.782 partecipanti con una media di 42 utenti a giornata.

In particolare, il 2019 è stato un anno di consolidamento per il servizio "Formazione su misura" pensato per rispondere in modo specifico ai fabbisogni formativi dei comuni periferici e delle Unioni di comuni e attivabile su iniziativa degli enti all'indirizzo: <https://www.fondazioneifel.it/formazione-su-misura>. Nel corso dell'anno sono state organizzate 47 giornate formative (il doppio rispetto al 2018 e poco più della metà delle giornate in presenza realizza-

te direttamente da IFEL) per un totale di 1.678 partecipanti, con una media di 36 partecipanti a giornata. Il dato conferma la presenza di un fabbisogno formativo diffuso, particolarmente avvertito dai piccoli comuni che, nell'attuale situazione congiunturale, devono far coesistere l'aggiornamento professionale con la scarsità, oramai strutturale, di risorse finanziarie. Anche in questo caso, il servizio si avvale del supporto organizzativo e logistico delle ANCI regionali, anche per garantire un'adeguata ed efficace comunicazione degli eventi.

Come nell'anno precedente, il maggior numero di giornate realizzate nell'ambito della "Formazione su misura" ha riguardato il sistema della trasparenza e della prevenzione della corruzione nell'ente locale (17, il 36% del totale), a cui hanno partecipato 764 utenti (il 45,5% del totale), con una media di 45 discenti. Seguono le tematiche connesse al bilancio e contabilità armonizzata (30%) ed al sistema degli appalti (25,5%).

Parallelamente alla "Formazione su misura", è stato confermato anche per il 2019 il ciclo di incontri informativi sulle novità contenute nella legge di bilancio, con seminari distribuiti su tutto il territorio nazionale. Nel 2019 un tema particolarmente rilevante, e connesso alle novità introdotte dalla legge di bilancio, ha riguardato la Piattaforma per la certificazione dei crediti commerciali ed il passaggio a SIO-PE+. I 7 eventi organizzati nel corso dell'anno, uno dei quali durante l'assemblea annuale dell'ANCI, hanno visto la partecipazione di 597 persone, con una media di 85,3 soggetti per ciascun evento formativo.

### 2.3 I webinar: l'offerta formativa *on line*

Nel 2019 sono stati realizzati 110 webinar a cui hanno partecipato 35.154 utenti, il 4,3% in più rispetto al 2018. L'offerta formativa via webinar ha raggiunto i dipendenti di 3.257 comuni.

Gran parte della programmazione si è concentrata sulle novità in materia di appalti (33 webinar, con una media di 421 partecipanti) e sui processi di riforma e innovazione degli enti locali, in particolare sul lavoro agile, il conto annuale e la *privacy* (23 seminari *on line*, con 5.542 partecipanti e una media di 241 partecipazioni). I seminari *on line* sul sistema SIOPE+ - il sistema informatico per la rilevazione telematica degli incassi e dei pagamenti della PA - pensati per accompagnare i comuni nella fase di ingresso a regime della riforma hanno registrato la media di partecipanti più elevata (926 utenti). Tra gli ambiti di intervento che hanno intercettato in modo efficace i fabbisogni dei comuni si possono evidenziare anche i seminari in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione, con 19 sessioni, quasi 6.300 partecipazioni e una media di 329 utenti (Tabella 2).

A partire dal 2013 (anno di avvio del servizio), si osserva una crescita costante delle partecipazioni grazie ad una sempre maggiore focalizzazione dei seminari sui reali fabbisogni formativi degli utenti che determina, nel tempo, una lieve riduzione del numero di eventi organizzati e una maggiore partecipazione media agli eventi.

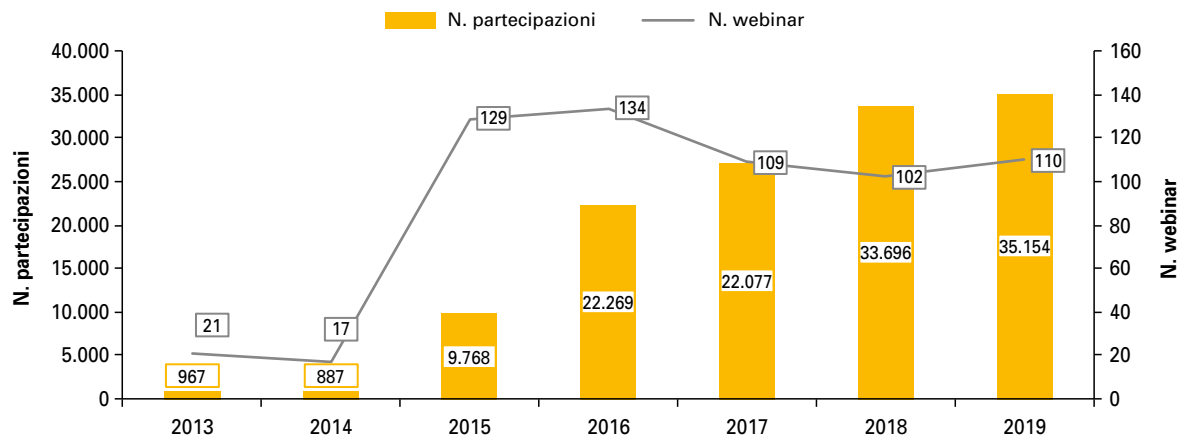


**Tabella 2. I webinar IFEL, per tema, 2019**

Tema	N. webinar	N. partecipazioni	
		v.a.	media per webinar
Appalti e contratti	33	13.888	421
Bilancio e contabilità	13	4.514	347
Entrate e riscossione	7	2.786	398
Fondi europei e coesione	12	1.885	157
Patrimonio, investimenti, finanziamenti	3	287	96
Riforma e innovazione enti locali	23	5.542	241
Trasparenza e anticorruzione	19	6.252	329
<b>Totale</b>	<b>110</b>	<b>35.154</b>	<b>320</b>

Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

**Figura 9. I webinar IFEL e il numero di partecipazioni, 2013-2019**



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, anni vari

Il livello di soddisfazione espresso dai partecipanti ai webinar è significativamente alto: il giudizio medio è 4,3 su una scala che va da 1 (per niente soddisfatto) a 5 (completamente soddisfatto). Mediamente più che soddisfacenti i giudizi su tutti gli aspetti relativi alla formazione a distanza, con punte di 4,5 relativamente alla chiarezza espositiva del docente, all'organizzazione e supporto tecnico nel corso del webinar ed alla coerenza dei temi trattati rispetto alle aspettative dei partecipanti. Ottengono i giudizi più bassi i momenti di confronto col relatore (4 su 5), il livello di approfondimento degli argomenti trattati e le indicazioni teoriche e pratiche fornite nel corso della docenza (rispettivamente 4,2 e 4,3), elementi entrambi condizionati dalla brevità degli incontri. I relatori, nonostante la distanza, hanno la capacità di tenere viva l'attenzione: la soddisfazione media espressa, infatti, è pari a 4,4.

Il 2019 ha segnato un ulteriore significativo incremento del perimetro di riuso dei materiali didattici: sempre più comuni sembrano cogliere l'opportunità di apprendere autonomamente e in modalità asincrona rispetto agli appuntamenti *on line*, attraverso la visione delle video registrazioni dei webinar e la consultazione dei materiali.

I numeri sono davvero significativi: le visualizzazioni nel corso del 2019 del canale YouTube della Formazione IFEL (<https://www.youtube.com/user/formazioneifel>) sono state oltre 219mila, contro le 140mila raggiunte nel 2018, mentre il numero di iscritti ha superato i 3.300 utenti. Crescono anche gli accessi all'area "materiali didattici" del sito IFEL, sezione più visitata del portale istituzionale, che ha superato le 70.000 visualizzazioni nel corso dell'anno, raggiungendo quota 72.653 accessi (+9.047 rispetto al 2018).

**Figura 10. La soddisfazione espressa dagli utenti dei webinar: media delle valutazioni, 2019**



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

## 2.4 I comuni da fidelizzare e i comuni da raggiungere

L'analisi della classe demografica dei comuni raggiunti (Tabella 3) conferma un buon tasso di partecipazione. In particolare, dipendenti di poco meno dei  $\frac{3}{4}$  dei comuni con popolazione compresa tra 5mila e 10mila abitanti hanno preso parte alle attività formative realizzate da IFEL. Il dato tende a crescere all'aumentare della taglia demografica - riducendosi la numerosità dei comuni nella classe - e arriva a raggiungere il 100% nelle 12 grandi città con oltre 250.000 residenti.

Gli operatori che hanno partecipato alle attività formative (Tabella 4) appartengono prevalentemente ai servizi finanziari (24%) e al settore dei lavori pubblici (15,6%). Seguono i dipendenti degli uffici amministrativi e dei servizi tributari, entrambi con percentuali di poco superiori al 13%.

Guardando al grado di fidelizzazione, anche nel 2019 gli utenti dei seminari *on line* si distribuiscono in maniera netta tra partecipanti *one shot* (57% degli utenti totali) e utenti di ritorno, con diversi gradi di fidelizzazione. Gli utenti "fedeli" sono oltre il 40%: il 36% ha seguito da 2 a 5 seminari, il 5% da 6 a 10 e il 2% più di 10.

**Tabella 3. I comuni raggiunti attraverso i corsi di formazione IFEL, in presenza e webinar, per classe demografica, 2019**

Classe di ampiezza demografica	Comuni raggiunti (a)	Comuni italiani (b)	% comuni raggiunti (a/b)
< 5.000	2.247	5.500	40,9%
5.000 - 9.999	896	1.197	74,9%
10.000 - 19.999	592	709	83,5%
20.000 - 59.999	366	406	90,1%
60.000 - 249.999	89	90	98,9%
>= 250.000	12	12	100,0%
<b>Totale</b>	<b>4.202</b>	<b>7.914</b>	<b>53,1%</b>

Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

**Tabella 4. Le partecipazioni avvenute ai corsi di formazione IFEL, in presenza e webinar, per settore professionale del partecipante, 2019**

<b>Settore professionale</b>	<b>v.a.</b>	<b>% su totale</b>
Ambiente e patrimonio	1.107	3,0%
Amministrativo/affari generali/legali	4.939	13,4%
Anticorruzione/trasparenza/controlli	1.167	3,2%
Appalti/gare/contratti	3.490	9,5%
Attività economiche e produttive	679	1,8%
Informatica/comunicazione	618	1,7%
Istruzione/cultura/turismo/sport	959	2,6%
Lavori pubblici/trasporti/urbanistica	5.756	15,6%
Politiche sociali	3.175	8,6%
Polizia e tutela dell'ordine pubblico	455	1,2%
Risorse umane	1.776	4,8%
Servizi finanziari	8.831	24,0%
Servizi tributari	3.886	10,5%
Altro	4.838	13,1%
<b>Totale</b>	<b>36.838</b>	<b>100,0%</b>

*Per 1.925 partecipazioni non sono state fornite informazioni sul settore professionale del partecipante.*

*Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020*



3

# I fabbisogni formativi per il 2020

## La struttura della rilevazione

Per rilevare i fabbisogni formativi del personale dei comuni, unioni di comuni e città metropolitane, tra marzo e giugno 2020 - in concomitanza con l'emergenza epidemiologica da Covid-19 e col ricorso allo *smart working* come modalità ordinaria di lavoro - è stata realizzata una *on line survey* distribuita a circa 60.000 partecipanti alle attività formative di IFEL nel periodo 2019/2020. Ad integrazione della rilevazione *on line* sono stati realizzati alcuni *focus group* con i responsabili dei settori risorse umane, finanziario ed entrate e - per i comuni sotto i 5.000 abitanti e le unioni di comuni - direttori e segretari generali selezionati in base alla rappresentatività geografica e dimensionale dei comuni di appartenenza.

La *online survey*, con risposte chiuse e in forma anonima, è stata articolata in quattro sezioni: la prima dedicata ai dati geografico/dimensionali dell'ente e a quelli identificativi del rispondente (come ruolo e settore professionale); la seconda incentrata sulle competenze e conoscenze trasversali essenziali per il funzionamento dell'organizzazione; la terza dedicata ai fabbisogni specifici degli uffici finanziari e tributari, la quarta dedicata agli strumenti e ai canali di aggiornamento. Agli utenti è stato chiesto di esprimere un'autovalutazione sul livello di conoscenza (per gli ambiti trasversali e tecnico/specialistici) e di competenza (per gli ambiti *soft*) posseduti e di esprimere una valutazione sul grado di importanza di quella specifica conoscenza/competenza per svolgere al meglio il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione. Tra i rispondenti alla *survey* prevalgono gli operatori dei servizi

finanziari (23,6%), mentre i ruoli maggiormente rappresentati sono i responsabili/posizioni organizzative (35,5%) e gli istruttori (29,2%).

### **I principali gap da colmare: competenze digitali, trasparenza e prevenzione della corruzione, appalti e investimenti, ciclo della programmazione**

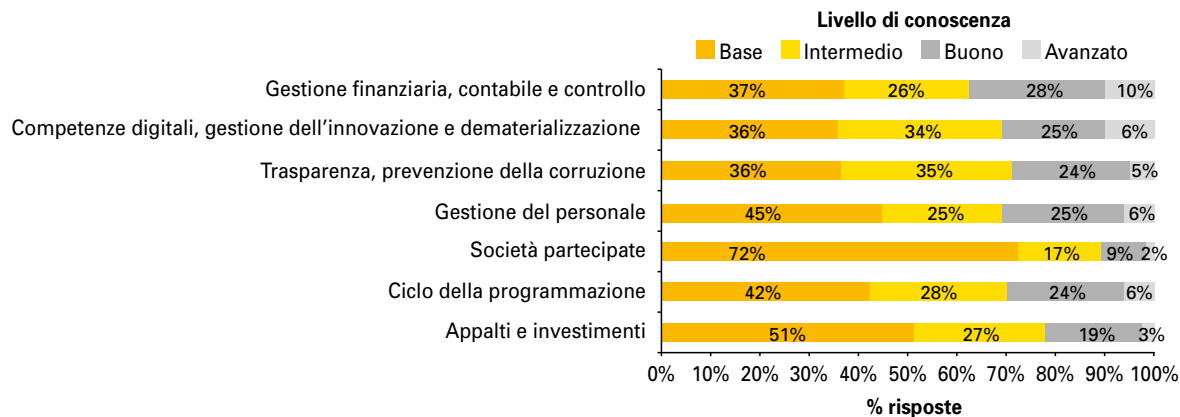
La *survey* ha avuto la finalità di far emergere i *gap* tra i livelli di conoscenza attuali degli utenti, con riferimento ai principali ambiti di funzionamento dell'ente locale, e il livello di importanza attribuito dagli stessi allo sviluppo delle proprie conoscenze in quei settori in modo da svolgere al meglio le proprie funzioni all'interno dell'organizzazione. I *gap* più evidenti riguardano le competenze digitali e la dematerializzazione, la trasparenza amministrativa e la prevenzione della corruzione, la gestione finanziaria e contabile nonché il controllo di gestione e il ciclo della programmazione. Più della metà degli utenti che possiede un livello di conoscenza base su questi temi ritiene di dover potenziare le proprie conoscenze per lavorare meglio. Solo le conoscenze base sulla gestione del personale e sulle società partecipate sono considerate adeguate rispetto al ruolo.

Analizzando le singole variabili (livello di conoscenza e livello di importanza, Fig. 1 e 2) il *gap* più evidente si conferma quello sulle competenze digitali: a fronte di un livello di conoscenza base o intermedio dichiarato da circa il 70% dei rispondenti, per il 50% degli utenti è essenziale accrescere le proprie competenze in questi ambiti per esercitare nel modo migliore il proprio ruolo all'interno della struttura organizzativa.

La rilevanza attribuita ai diversi ambiti risulta sostanzialmente in linea con gli anni precedenti, ad eccezione, ancora una volta, delle competenze digitali, nel 2019 ritenute molto importanti solo dal 39% dei rispondenti a fronte del 50% nel 2020.



**Figura 1. Livelli di conoscenza, per ambiti, dei rispondenti appartenenti a comuni e unioni di comuni, 2020**



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

**Figura 2. Esigenze formative, per ambiti, dei rispondenti appartenenti a comuni e unioni di comuni, 2020**

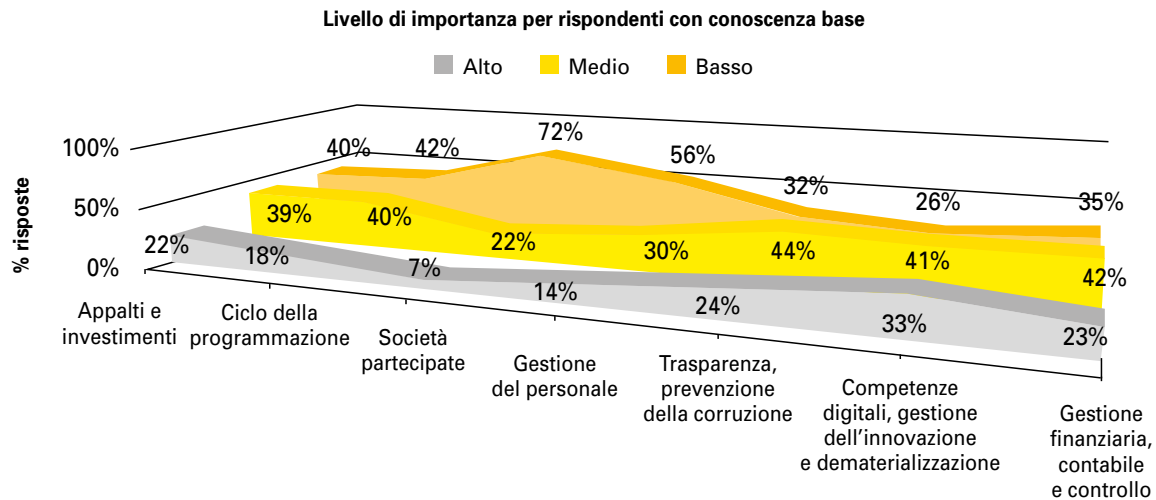


Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

Andando ad analizzare i livelli di importanza attribuiti al potenziamento delle competenze da parte di chi possiede, in partenza, un livello di conoscenze base (Fig. 3), i *gap* più evidenti tra competenze attuali e competenze da sviluppa-

re emergono, ancora una volta, nell'ambito del digitale, a cui seguono le conoscenze in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione, quelle sulla gestione finanziaria e il controllo e quelle sugli appalti e gli investimenti.

**Figura 3. Esigenze formative, per ambiti, dei rispondenti appartenenti a comuni e unioni di comuni, con conoscenze base, 2020**



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

### Gestione finanziaria, contabile e controllo

L'81% dei rispondenti che operano in settori differenti da quello finanziario<sup>1)</sup> considera "molto o mediamente importante" sviluppare le proprie competenze in materia di gestione finanziaria, contabile e controllo di gestione dell'ente (Tab. 1). Il 21% di chi parte da una conoscenza di livello base della tematica attribuisce un livello di importanza alto allo sviluppo delle proprie competenze.

L'importanza attribuita allo sviluppo delle conoscenze in materia di gestione finanziaria e controllo cresce se si guarda ai comuni di taglia demografica più piccola: per il 39% dei rispondenti dei comuni sotto i 5.000 abitanti è infatti molto importante sviluppare competenze in questi ambiti, a fronte del 34% rilevato nei comuni di taglia demografica superiore ai 5.000 abitanti.

La percezione del fabbisogno varia in base al ruolo organizzativo dei rispondenti (Fig. 4): a considerare "molto importante" sviluppare le proprie competenze su queste tematiche, con percentuali pari o superiori al 50%, sono soprattutto gli amministratori e le altre figure manageriali, come segretari generali e comunali e dirigenti.

---

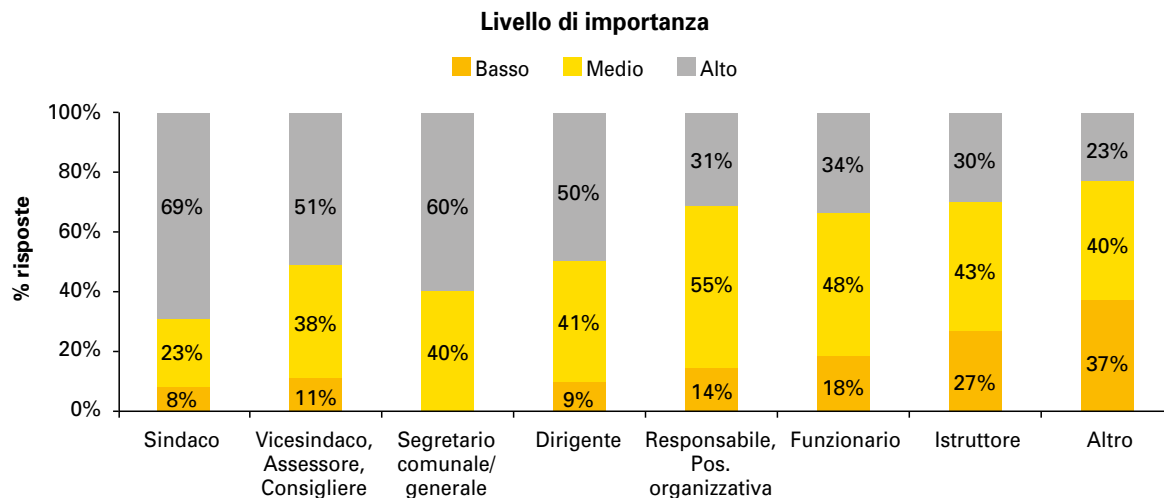
1) I fabbisogni formativi degli operatori del settore finanziario e tributario saranno oggetto di approfondimento nei paragrafi successivi.

**Tabella 1. Esigenze formative, nell'ambito "Gestione finanziaria, contabile e controllo", dei rispondenti appartenenti ad uffici diversi da quelli finanziari dei comuni e unioni di comuni, per livello di conoscenza, 2020**

Livello di conoscenza	Livello di importanza			
	Basso	Medio	Alto	Totale
Base	36%	43%	21%	100%
Intermedio	6%	59%	35%	100%
Buono	1%	41%	58%	100%
Avanzato	2%	9%	88%	100%
<b>Totale</b>	<b>19%</b>	<b>46%</b>	<b>35%</b>	<b>100%</b>

Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

**Figura 4. Esigenze formative, nell'ambito "Gestione finanziaria, contabile e controllo", dei rispondenti appartenenti ad uffici diversi da quelli finanziari dei comuni, per ruolo, 2020**



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

### Competenze digitali, gestione dell'innovazione e dematerializzazione

Lo sviluppo delle competenze digitali è ritenuto "molto importante" dal 50% dei rispondenti. Il 74% di chi possiede competenze digitali di base considera "molto o mediamente importante" svilupparle per svolgere meglio il proprio ruolo nell'organizzazione. Il livello di importanza attribuita allo sviluppo di competenze sul digitale cresce al crescere del livello di conoscenza dichiarato (Tab. 2).

Anche se il *gap* tra competenze attuali e competenze necessarie per svolgere meglio il proprio ruolo emerge da tutti i rispondenti, la taglia demografica del comune in cui lavora il rispondente influisce significativamente sull'entità del *gap* (Fig. 5): nei comuni con popolazione sotto i 10.000 abitanti la percentuale di rispondenti che dichiara di possedere un livello di conoscenza avanzato arriva massimo al 5%, a fronte di un livello di conoscenza base dichiarato da circa il 40%.

L'ampiezza demografica del comune di appartenenza non incide sul livello di importanza attribuito allo sviluppo delle competenze digitali, che resta alto per circa la metà dei rispondenti (Fig. 6).

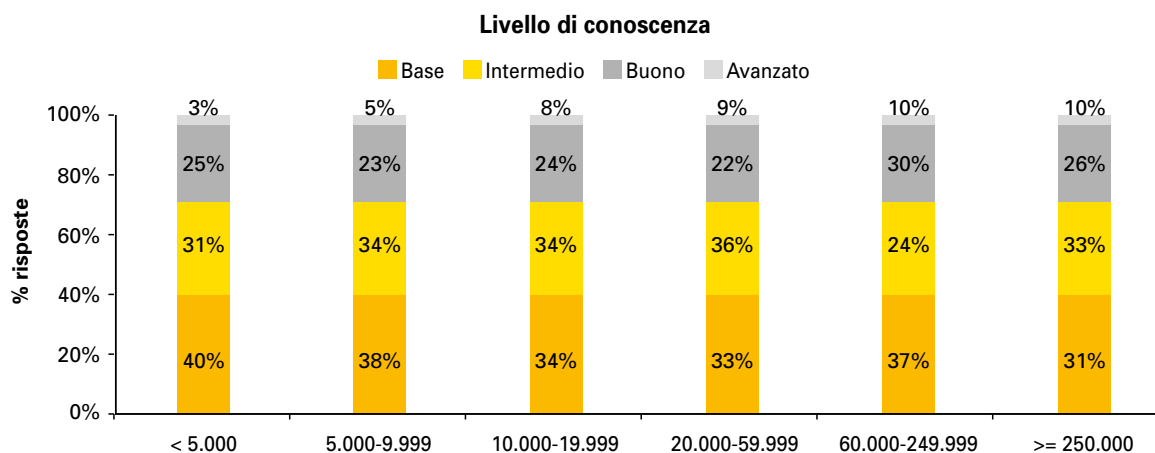
Oltre il 60% dei segretari comunali e generali e dei dirigenti attribuisce un'importanza elevata allo sviluppo delle competenze digitali (Fig. 7). La maggioranza degli utenti ritiene molto importante lo sviluppo di competenze digitali, a prescindere dal ruolo ricoperto.

**Tabella 2. Esigenze formative, nell'ambito "Competenze digitali, gestione dell'innovazione e dematerializzazione", dei rispondenti appartenenti a comuni e unioni di comuni, per livello di conoscenza, 2020**

Livello di conoscenza	Livello di importanza			
	Basso	Medio	Alto	Totale
Base	26%	41%	33%	100%
Intermedio	6%	45%	49%	100%
Buono	1%	33%	66%	100%
Avanzato	2%	11%	87%	100%
<b>Totale</b>	<b>12%</b>	<b>39%</b>	<b>50%</b>	<b>100%</b>

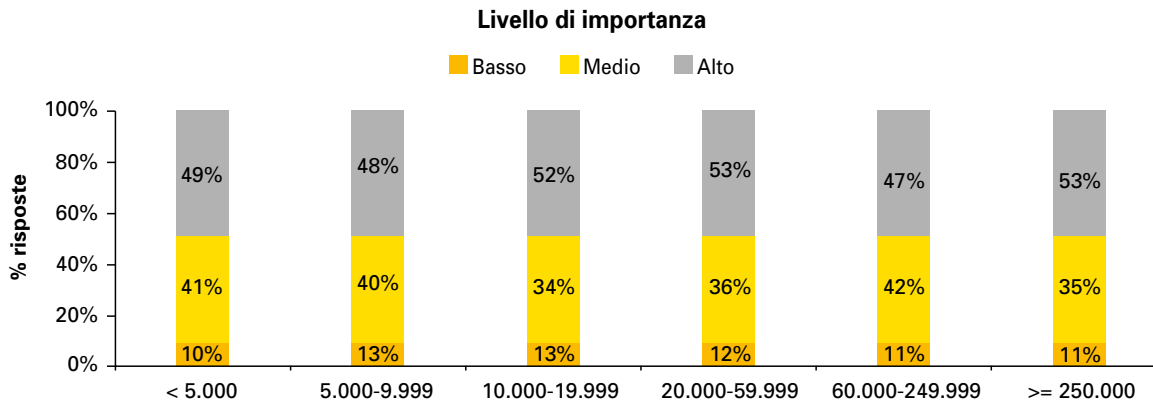
Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

**Figura 5. Livelli di conoscenza, nell'ambito "Competenze digitali, gestione dell'innovazione e dematerializzazione", dei rispondenti appartenenti a comuni, per classe demografica, 2020**



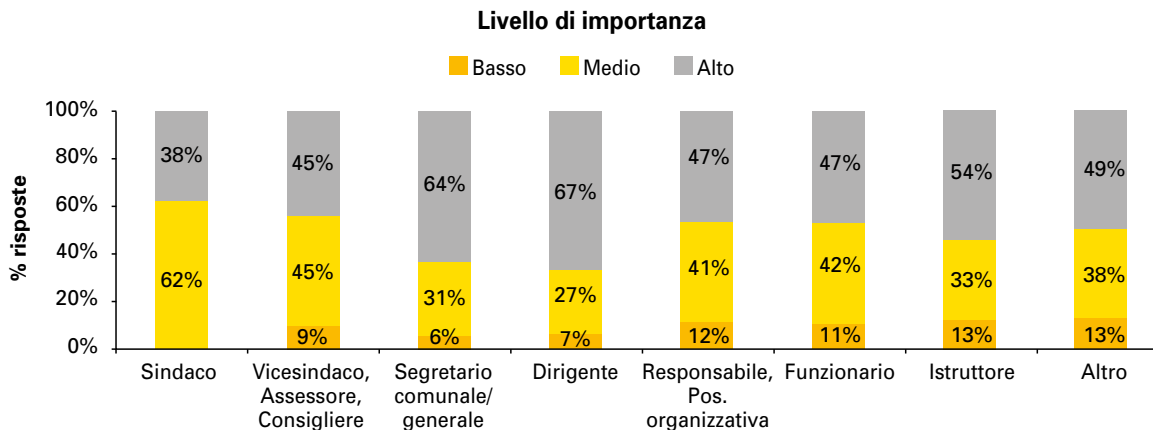
Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

**Figura 6. Esigenze formative, nell'ambito "Competenze digitali, gestione dell'innovazione e dematerializzazione", dei rispondenti appartenenti a comuni, per classe demografica, 2020**



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

**Figura 7. Esigenze formative, nell'ambito "Competenze digitali, gestione dell'innovazione e dematerializzazione", dei rispondenti appartenenti a comuni, per ruolo, 2020**



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

## Trasparenza e prevenzione della corruzione

Il 68% di chi possiede una conoscenza di livello base in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione considera mediamente o molto importante accrescere le proprie conoscenze per svolgere meglio il proprio ruolo nell'organizzazione (Tab. 3). L'importanza attribuita allo sviluppo delle competenze cresce, anche in questo caso, al crescere del livello di conoscenza iniziale.

Il livello di importanza attribuito allo sviluppo di competenze in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione varia significativamente in base al ruolo (Fig. 9): oltre all'importanza ragionevolmente elevata attribuita dai segretari comunali - figure che, di norma, hanno la responsabilità della prevenzione della corruzione nell'ente locale, salvo diversa e motivata determinazione - oltre il 50% degli amministratori (sindaci, vicesindaci, assessori e consiglieri) e dei dirigenti considera molto im-

portante sviluppare le proprie competenze per migliorare la performance nel proprio ruolo.

Il *gap* più evidente tra livello di competenze attuali e livello di importanza riguarda vicesindaci, assessori e consiglieri (Fig. 8 e 9): il 73% possiede un livello medio/basso di conoscenze, a fronte di un'attribuzione di importanza medio/alta per l'87% dei rispondenti.

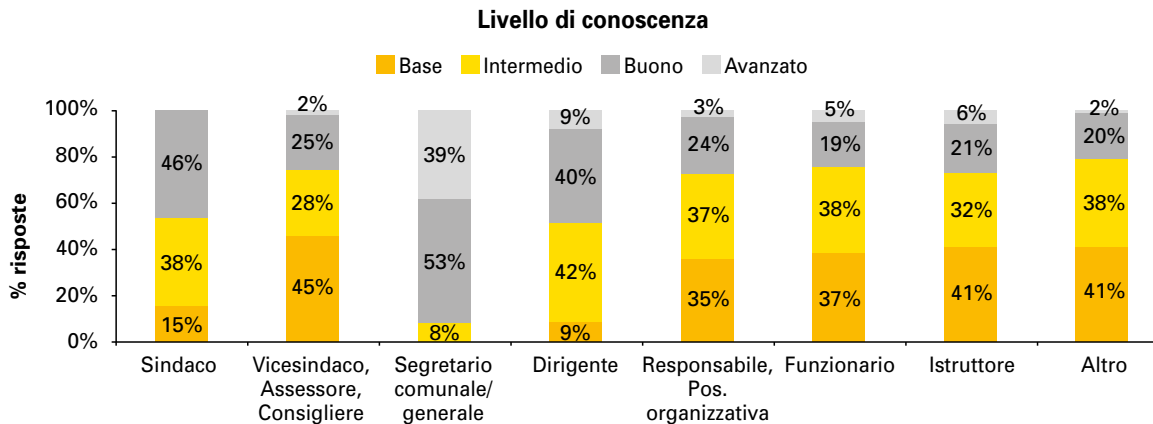
**Tabella 3. Esigenze formative, nell'ambito "Trasparenza, prevenzione della corruzione", dei rispondenti appartenenti a comuni e unioni di comuni, per livello di conoscenza, 2020**

Livello di conoscenza	Livello di importanza			
	Basso	Medio	Alto	Totale
Base	32%	44%	24%	100%
Intermedio	6%	55%	39%	100%
Buono	3%	41%	56%	100%
Avanzato	0%	10%	90%	100%
<b>Totale</b>	<b>15%</b>	<b>45%</b>	<b>40%</b>	<b>100%</b>

Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

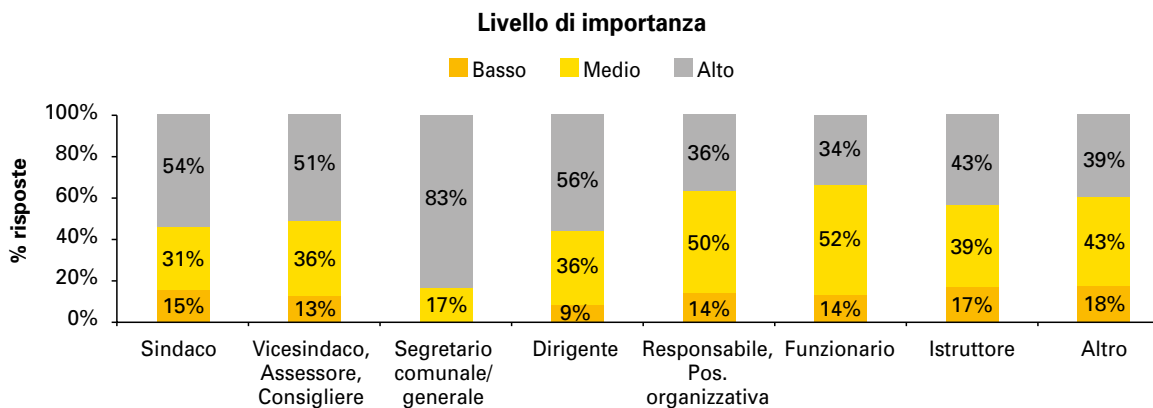


**Figura 8. Livelli di conoscenza, nell'ambito "Trasparenza, prevenzione della corruzione", dei rispondenti appartenenti a comuni, per ruolo, 2020**



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

**Figura 9. Esigenze formative, nell'ambito "Trasparenza, prevenzione della corruzione", dei rispondenti appartenenti a comuni, per ruolo, 2020**



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

## Gestione del personale

Il livello di competenze in materia di gestione del personale si delinea, in linea di massima, sufficientemente adeguato rispetto al livello di importanza attribuito dai rispondenti allo sviluppo delle stesse (Tab. 4). Solo il 14% di chi possiede un livello di conoscenza base ritiene molto importante svilupparla, a fronte di un 56% che attribuisce un'importanza bassa all'accrescimento delle proprie conoscenze. Chi parte da un livello di conoscenza intermedio, buono o avanzato, invece, considera importante sviluppare ulteriormente le proprie competenze.

I livelli di conoscenza più elevati si riscontrano tra i segretari comunali e generali, i dirigenti e i responsabili/posizioni organizzative, coerentemente col ruolo manageriale rivestito all'interno dell'organizzazione (Fig. 10).

Il livello di conoscenze sulla gestione del personale decresce significativamente al crescere della taglia demografica del comune (Fig. 11)

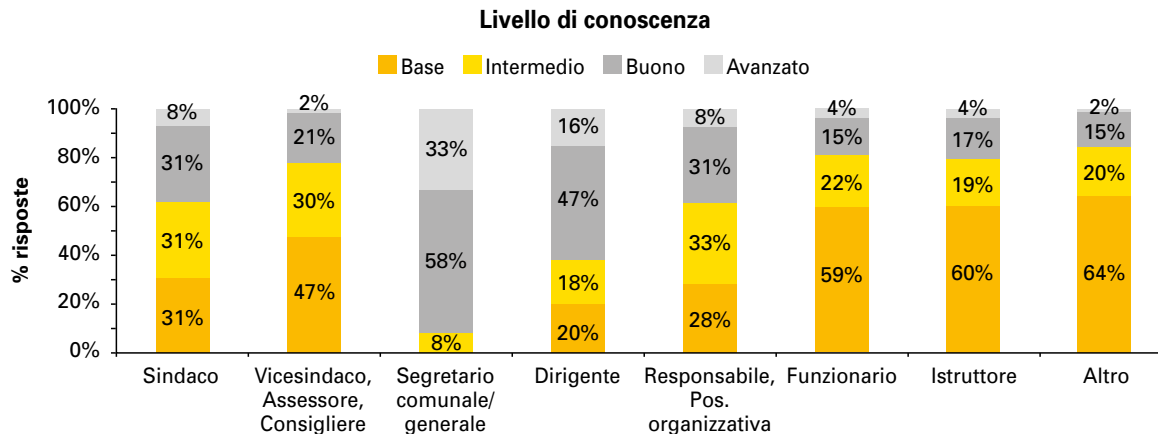
ma risulta comunque coerente con il livello di importanza attribuito al loro sviluppo (Fig. 12).

**Tabella 4. Esigenze formative, nell'ambito "Gestione del personale", dei rispondenti appartenenti a comuni e unioni di comuni, per livello di conoscenza, 2020**

Livello di conoscenza	Livello di importanza			
	Basso	Medio	Alto	Totale
Base	56%	30%	14%	100%
Intermedio	8%	50%	43%	100%
Buono	3%	25%	71%	100%
Avanzato	1%	13%	86%	100%
<b>Totale</b>	<b>28%</b>	<b>33%</b>	<b>40%</b>	<b>100%</b>

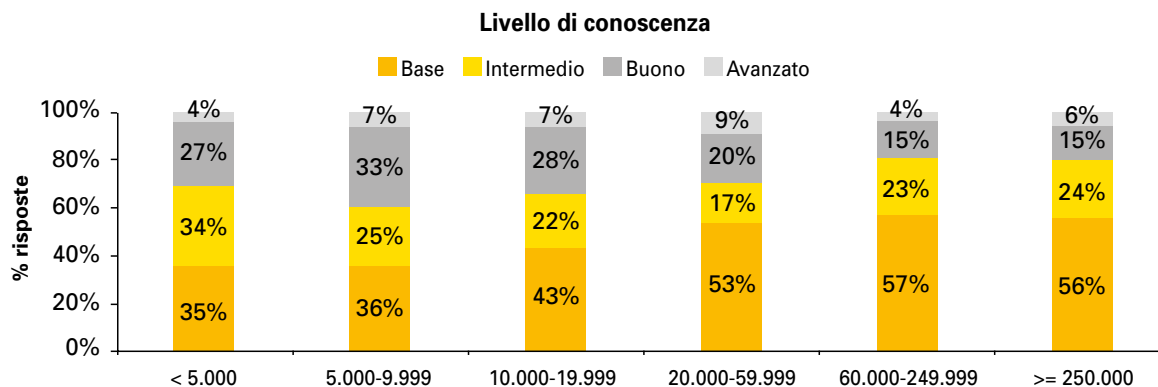
Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

**Figura 10. Livelli di conoscenza, nell'ambito "Gestione del personale", dei rispondenti appartenenti a comuni, per ruolo, 2020**



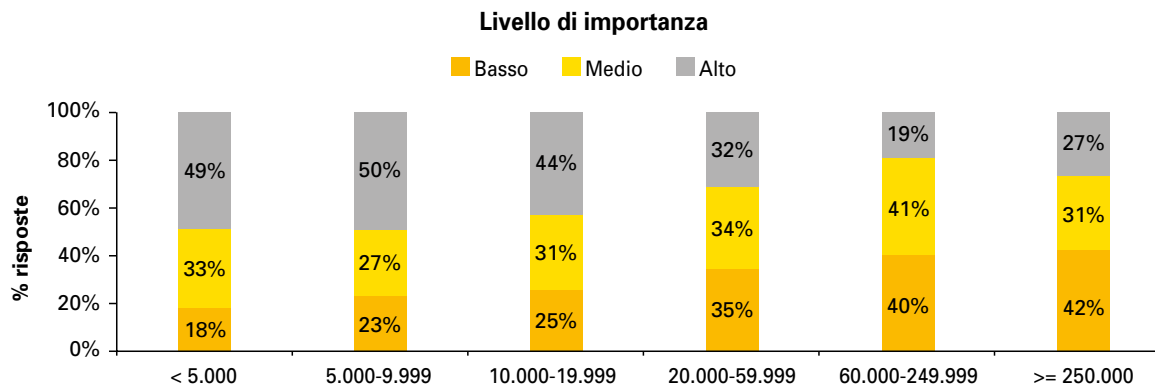
Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

**Figura 11. Livelli di conoscenza, nell'ambito "Gestione del personale", dei rispondenti appartenenti a comuni, per classe demografica, 2020**



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

**Figura 12. Esigenze formative, nell'ambito "Gestione del personale", dei rispondenti appartenenti a comuni, per classe demografica, 2020**



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

## Società partecipate

Anche in materia di attuazione della riforma delle società partecipate, il livello di conoscenze di partenza dei rispondenti è prevalentemente basso ma risulta, in linea di massima, sufficientemente adeguato rispetto al livello di importanza attribuito dai rispondenti allo sviluppo di competenze sul tema (Tab. 5). Il 72% di chi possiede un livello di conoscenze base ritiene poco importante svilupparle, mentre solo il 7% di chi parte da un livello base attribuisce un'importanza elevata all'accrescimento delle proprie conoscenze.

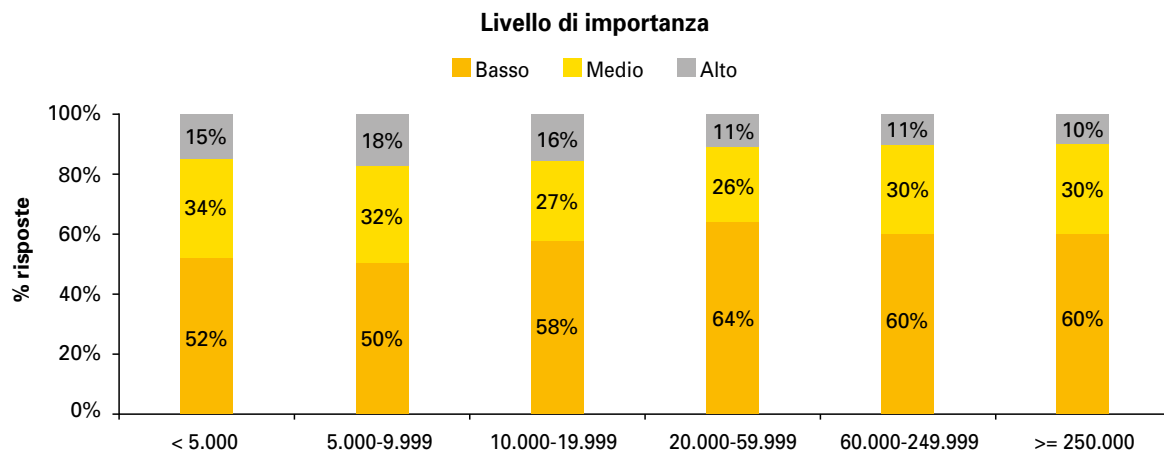
L'importanza attribuita allo sviluppo di conoscenze sulle partecipate - mediamente bassa - tende a decrescere ulteriormente al crescere della dimensione del comune di appartenenza, con valori che si attestano attorno al 60% a partire dai comuni sopra i 20.000 abitanti (Fig. 13).

**Tabella 5. Esigenze formative, nell'ambito "Società partecipate", dei rispondenti appartenenti a comuni e unioni di comuni, per livello di conoscenza, 2020**

Livello di conoscenza	Livello di importanza			
	Basso	Medio	Alto	Totale
Base	72%	22%	7%	100%
Intermedio	23%	51%	26%	100%
Buono	12%	51%	36%	100%
Avanzato	3%	23%	73%	100%
<b>Totale</b>	<b>57%</b>	<b>30%</b>	<b>14%</b>	<b>100%</b>

Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

**Figura 13. Esigenze formative, nell'ambito "Società partecipate", dei rispondenti appartenenti a comuni, per classe demografica, 2020**



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

## Ciclo della programmazione

Sviluppare le proprie conoscenze sul ciclo di programmazione dell'ente locale è considerato molto importante dal 37% dei rispondenti, ma solo il 18% di chi parte da un livello di conoscenza base ritiene prioritario potenziare le proprie conoscenze in quest'ambito (Tab. 6); percentuale che raggiunge il 58% se si considerano anche i rispondenti che attribuiscono un'importanza media allo sviluppo delle proprie conoscenze.

Il dato varia se si osserva la taglia demografica del comune: se in tutte le taglie demografiche prevale un livello di conoscenza medio - basso (Fig. 14), in particolare nei comuni sopra i 250.000 abitanti, sono i rispondenti dei comuni tra i 5.000 e i 9.999 abitanti e quelli tra 20.000 e 59.999 abitanti ad attribuire un livello di importanza più elevato allo sviluppo di competenze in quest'ambito (Fig. 15).

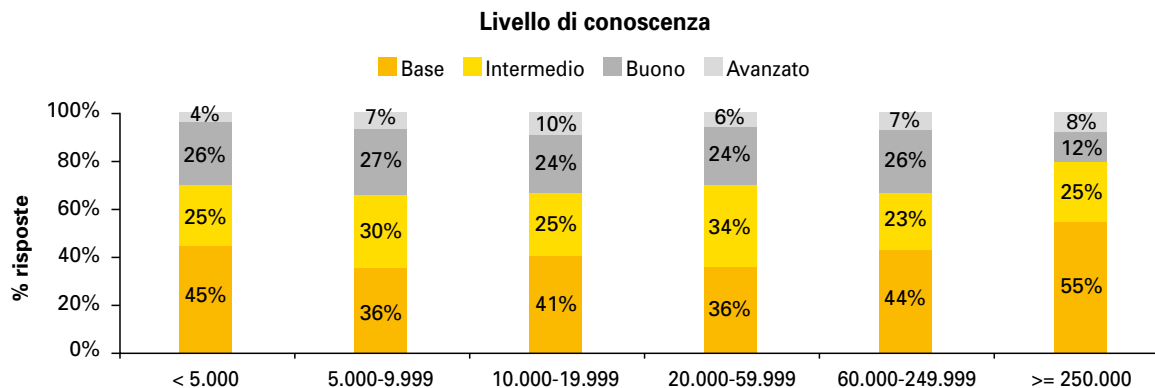
Guardando al ruolo, le figure manageriali (segretari comunali/generali, dirigenti e responsabili/posizioni organizzative) partono da un livello di conoscenza medio - alto e sono interessate a sviluppare ulteriormente le proprie competenze in quest'ambito (Fig. 16). Il 51% circa dei vicesindaci, assessori e consiglieri, pur partendo da un livello di conoscenze di base, considera estremamente importante sviluppare le proprie competenze sul ciclo di programmazione per svolgere al meglio le proprie funzioni all'interno dell'ente.

**Tabella 6. Esigenze formative, nell'ambito "Ciclo della programmazione", dei rispondenti appartenenti a comuni e unioni di comuni, per livello di conoscenza, 2020**

Livello di conoscenza	Livello di importanza			
	Basso	Medio	Alto	Totale
Base	42%	40%	18%	100%
Intermedio	8%	56%	36%	100%
Buono	3%	37%	59%	100%
Avanzato	0%	9%	91%	100%
<b>Totale</b>	<b>21%</b>	<b>42%</b>	<b>37%</b>	<b>100%</b>

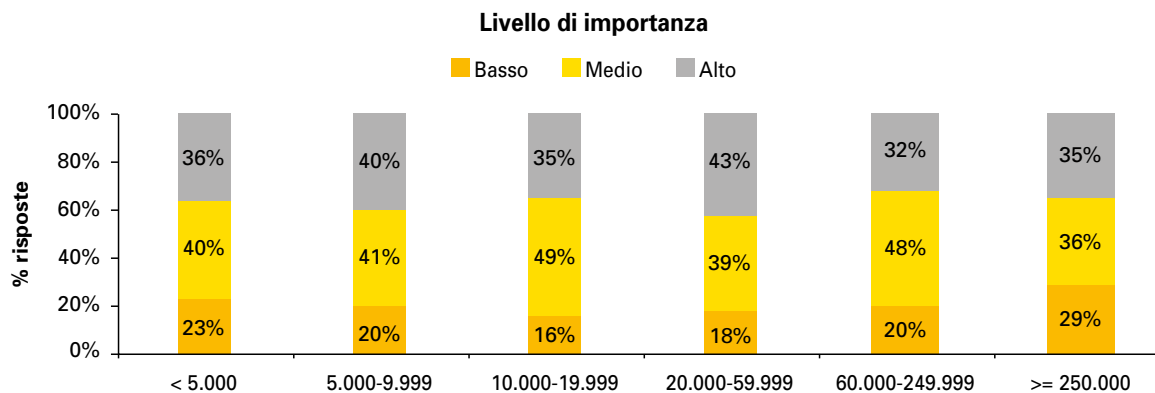
Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

**Figura 14. Livelli di conoscenza, nell'ambito "Ciclo della programmazione", dei rispondenti appartenenti a comuni, per classe demografica, 2020**



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

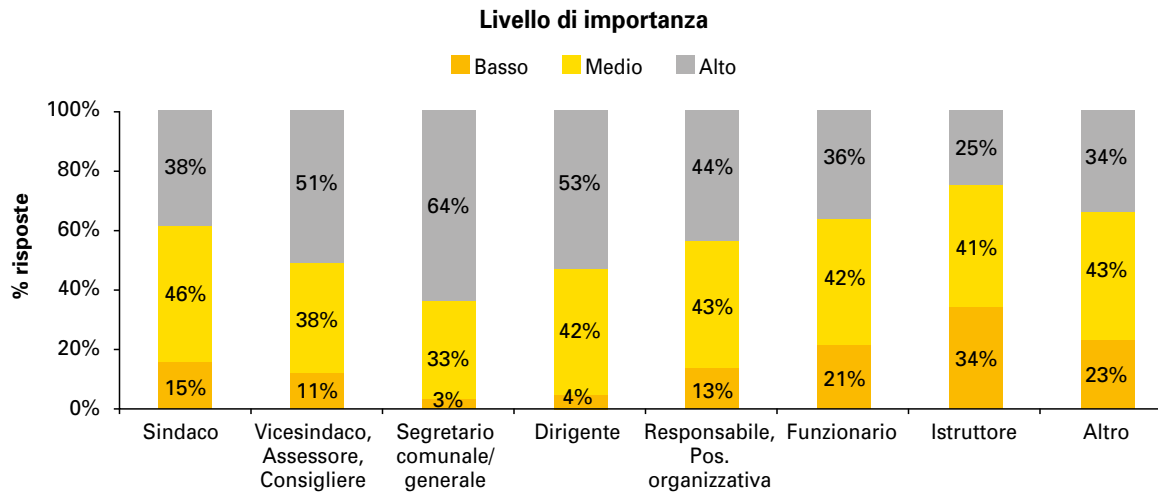
**Figura 15. Esigenze formative, nell'ambito "Ciclo della programmazione", dei rispondenti appartenenti a comuni, per classe demografica, 2020**



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020



**Figura 16. Esigenze formative, nell'ambito "Ciclo della programmazione", dei rispondenti appartenenti a comuni, per ruolo, 2020**



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

## Appalti e investimenti

Il 42% dei rispondenti considera molto importante accrescere le proprie conoscenze in materia di Appalti e investimenti; la percentuale raggiunge il 49% tra coloro che partono da un livello di conoscenza intermedio e il 78% tra chi parte da un buon livello di conoscenza (Tab. 7).

Il livello di importanza attribuito allo sviluppo di competenze in materia di Appalti e investimenti è più elevato nei comuni con popolazione sotto i 5.000 abitanti e in quelli da 10.000 fino a 60.000 abitanti. La percentuale di coloro che dichiarano di possedere un livello di conoscenza buono o avanzato nei comuni sotto i 5.000 abitanti non raggiunge il 20% (Fig. 17).

Gli amministratori e gli altri ruoli manageriali considerano estremamente importante potenziare le proprie competenze in materia di appalti e investimenti, con percentuali pari o superiori al 60% dei rispondenti nel caso di sindaci, segretari comunali e generali e dirigenti (Fig. 19).

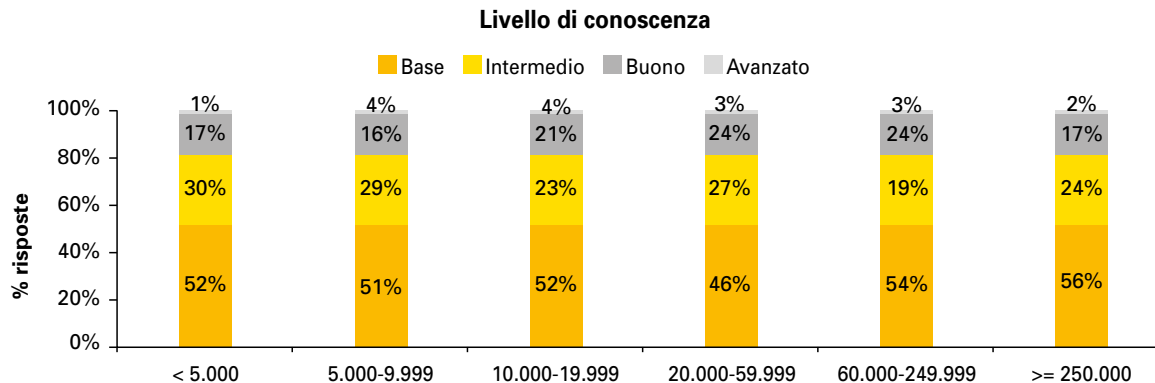
Solo il 23% dei sindaci, tuttavia, dichiara di possedere un buon livello di conoscenza della tematica e nessuno dei sindaci rispondenti dichiara di partire da un livello avanzato (Fig.18). Un *gap* altrettanto evidente si riscontra anche se si guarda agli altri amministratori, nonché a dirigenti, responsabili posizioni organizzative e funzionari.

**Tabella 7. Esigenze formative, nell'ambito "Appalti e investimenti", dei rispondenti appartenenti a comuni e unioni di comuni, per livello di conoscenza, 2020**

Livello di conoscenza	Livello di importanza			
	Basso	Medio	Alto	Totale
Base	40%	39%	22%	100%
Intermedio	8%	43%	49%	100%
Buono	2%	20%	78%	100%
Avanzato	0%	7%	93%	100%
<b>Totale</b>	<b>23%</b>	<b>35%</b>	<b>42%</b>	<b>100%</b>

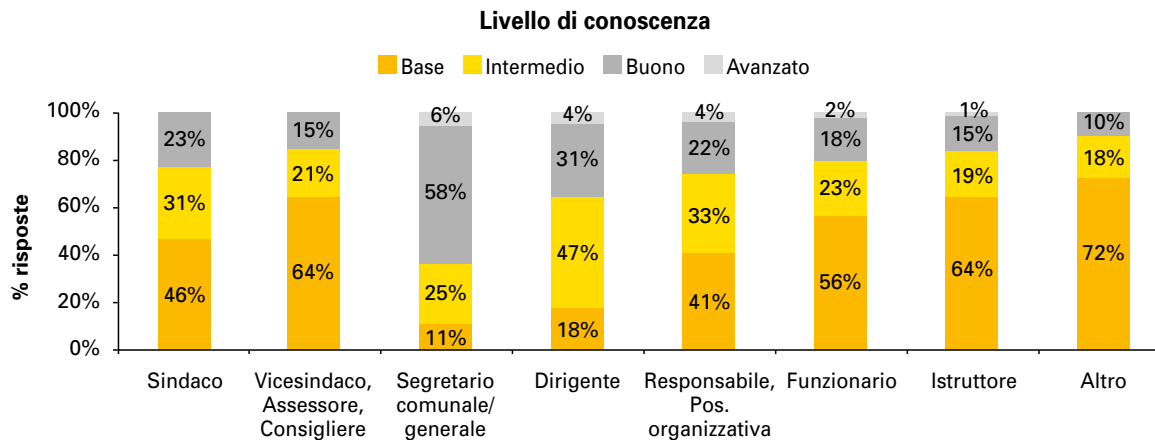
Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

**Figura 17. Livelli di conoscenza, nell'ambito "Appalti e investimenti", dei rispondenti appartenenti a comuni, per classe demografica, 2020**



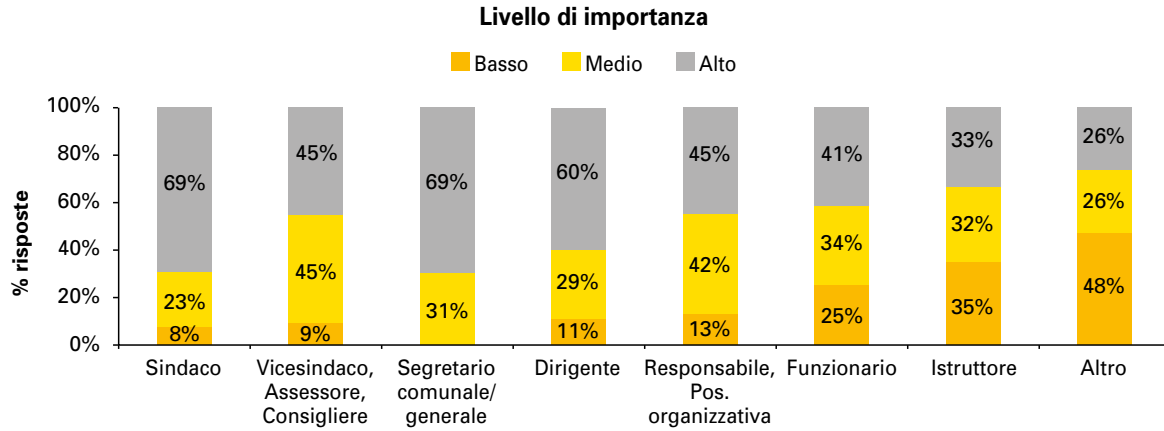
Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

**Figura 18. Livelli di conoscenza, nell'ambito "Appalti e investimenti", dei rispondenti appartenenti a comuni, per ruolo, 2020**



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

**Figura 19. Esigenze formative, nell'ambito "Appalti e investimenti", dei rispondenti appartenenti a comuni, per ruolo, 2020**



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

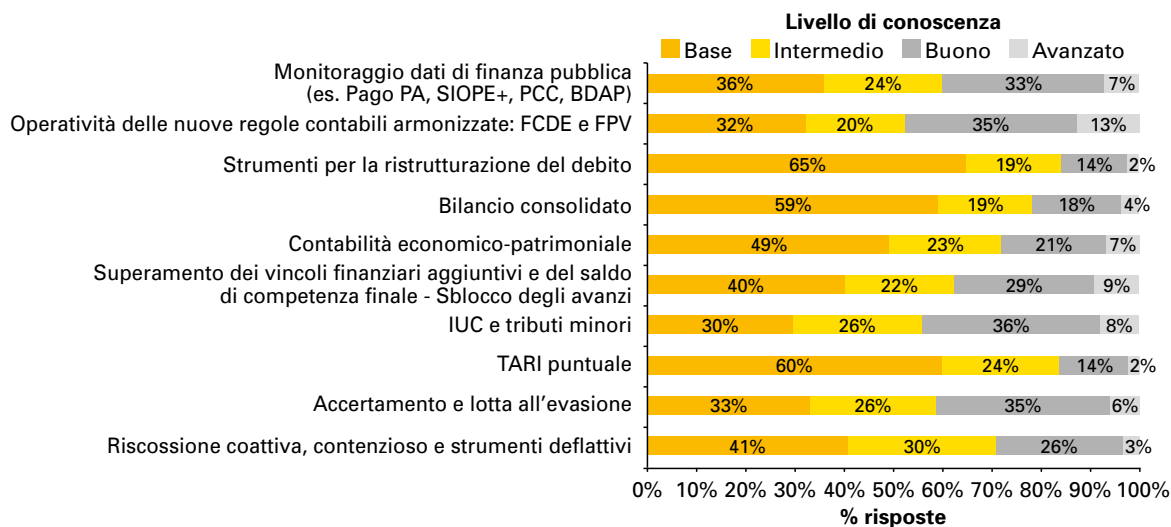
## 2.1 I fabbisogni formativi degli uffici finanziari e tributari

Coerentemente con la *mission* di IFEL - fondazione di ricerca sulle tematiche dell'economia e della finanza locale - una parte della *survey* è stata dedicata in modo specifico alla rilevazione dei fabbisogni formativi degli uffici finanziari e tributari per gli ambiti di diretta competenza.

Oltre i  $\frac{3}{4}$  dei rispondenti appartenenti ai settori finanziari e tributari considera "molto o mediamente importante" sviluppare conoscenze tecnico-specialistiche nei diversi ambiti oggetto della rilevazione. Fanno eccezione le conoscenze rela-

tive alla ristrutturazione del debito e sulla TARI puntuale, le cui percentuali, seppure elevate, sono inferiori al 70%, e per le quali si registra anche un livello diffuso di conoscenza base. Per altri argomenti, che negli ultimi anni hanno visto il susseguirsi di diversi interventi normativi, si evidenzia una elevata domanda di formazione/aggiornamento: è il caso dell'accertamento e delle nuove regole contabili armonizzate in materia di Fondo pluriennale vincolato (FPV) e Fondo crediti dubbia esigibilità (FCDE), alle quali oltre il 60% dei rispondenti attribuisce un alto livello di importanza (valore che sale ad oltre l'80% se si considerano anche quanti attribuiscono un medio livello di importanza) (Fig. 20 e Fig. 21).

**Figura 20. Livelli di conoscenza, per ambiti, dei rispondenti appartenenti a comuni e in servizio in uffici finanziari e tributari, 2020**



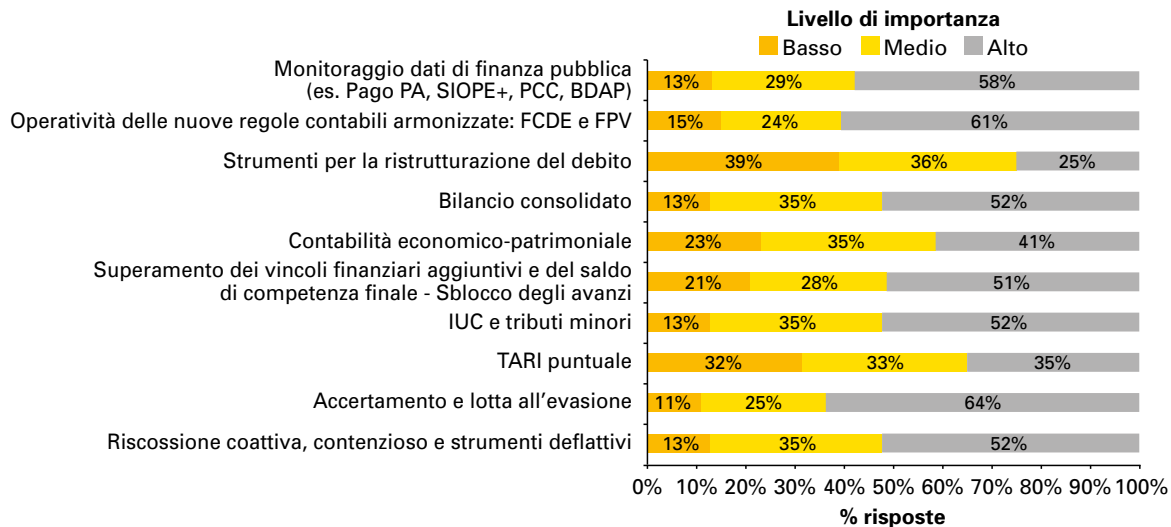
Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

In linea generale, anche negli ambiti finanziari e tributari si evidenzia una correlazione positiva tra il livello di conoscenza posseduto e l'importanza attribuita all'approfondimento delle tematiche stesse: maggiore la conoscenza, maggiore l'importanza di accrescere e sviluppare le proprie competenze, anche attraverso casi pratici. Sembra così confermarsi il ruolo di IFEL nell'erogazione di formazione specialistica sulle tematiche attinenti la finanza e l'economia locale.

di conoscenza delle tematiche prese in considerazione ritengono importante - mediamente ed altamente - accrescere la propria conoscenza e rafforzare le proprie competenze al fine di poter svolgere adeguatamente il proprio ruolo e la propria attività all'interno della macchina comunale. Si tratta quindi di un'area da attenzionare, sulla quale intervenire al fine di fornire al personale degli enti locali quelle conoscenze necessarie a svolgere il proprio ruolo nel modo più efficace.

Dalla lettura dei dati emerge però anche un'altra importante considerazione generale: anche quanti hanno un basso (ed intermedio) livello

**Figura 21. Esigenze formative, per ambiti, dei rispondenti appartenenti a comuni e in servizio in uffici finanziari e tributari, 2020**



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

### Superamento dei vincoli finanziari aggiuntivi e del saldo finale di competenza

Nel 2019 si è completato il processo di abbandono dei vincoli di finanza pubblica, imposti dapprima con il Patto di stabilità interno e poi con il saldo finale di competenza. L'abbandono del saldo finale di competenza consente agli enti, diversamente dal passato, di utilizzare liberamente e in modo pieno gli avanzi di amministrazione disponibili e il fondo pluriennale vincolato di entrata, nonché di ricorrere all'indebitamento nei soli limiti fissati dall'art. 204 del TUEL, permettendo di liberare risorse a sostegno di una robusta e duratura ripresa degli investimenti locali.

A fronte di tali novità normative, che hanno segnato un significativo cambio di paradigma nella gestione contabile e finanziaria degli enti locali, il 51% dei rispondenti attribuisce

un livello di importanza elevato allo sviluppo e all'approfondimento delle proprie conoscenze in materia, valore che cresce al 79% se si considerano anche quanti lo ritengono mediamente importante. Oltre i  $\frac{3}{4}$  di quanti hanno almeno un buon livello di conoscenza delle materie contabili considera molto importante la formazione su tali argomenti, così da utilizzare pienamente i nuovi strumenti finanziari a disposizione degli enti locali (Tab. 8).

Da segnalare, come già evidenziato a livello generale nella premessa di questo capitolo, come anche per il 57% di quanti hanno un livello intermedio di conoscenza, la formazione su tale tematica sia di grande importanza (percentuale che sale al 97% se si considera anche quanti la ritengono mediamente importante). Sep-pure con percentuali più basse, oltre la metà di quanti hanno solo una conoscenza di base ritiene mediamente e altamente importante la formazione su tale argomento.

**Tabella 8. Esigenze formative, nell'ambito "Superamento dei vincoli finanziari aggiuntivi e del saldo di competenza finale - Sblocco degli avanzi", dei rispondenti appartenenti a comuni e in servizio in uffici finanziari e tributari, per livello di conoscenza, 2020**

Livello di conoscenza	Livello di importanza			
	Basso	Medio	Alto	Totale
Base	49%	27%	24%	100%
Intermedio	3%	40%	57%	100%
Buono	1%	24%	76%	100%
Avanzato	9%	15%	77%	100%
<b>Totale</b>	<b>21%</b>	<b>28%</b>	<b>51%</b>	<b>100%</b>

Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

## Contabilità economico-patrimoniale

L'introduzione della contabilità economico-patrimoniale rappresenta una delle principali novità in materia di bilancio armonizzato. Introdotta con il decreto sull'armonizzazione contabile (d.lgs. n. 118 del 2011) ed entrata a regime per gli enti con oltre 5.000 abitanti a decorrere dal 2016, tale adempimento ha rappresentato, e per alcuni versi continua a rappresentare, un appesantimento significativo per gli uffici finanziari dei comuni, vista la complessità e la numerosità degli adempimenti contabili.

La specificità e complessità della materia è tale che l'86% di quanti hanno un elevato livello di competenza ritengono molto importante sviluppare ulteriormente le proprie conoscenze su tali tematiche, così da approfondire i contenuti del principio contabile, anche attraverso la condivisione di esempi ed esperienze. Percentuale che scende al 28% tra quanti hanno un

livello di conoscenza di base (Tab. 9). Anche in questo caso, nonostante la difficoltà nell'applicazione pratica dei principi contabili, si evidenzia il dato di quanti, pur possedendo solo un livello di conoscenza di base o intermedio del principio contabile, esprimono un forte interesse per lo sviluppo delle proprie competenze sui temi della contabilità economico-patrimoniale: il 60% e il 90% rispettivamente attribuisce infatti un livello di importanza medio-alto alla formazione su tali argomenti.

**Tabella 9. Esigenze formative, nell'ambito "Contabilità economico-patrimoniale", dei rispondenti appartenenti a comuni e in servizio in uffici finanziari e tributari, per livello di conoscenza, 2020**

Livello di conoscenza	Livello di importanza			
	Basso	Medio	Alto	Totale
Base	40%	32%	28%	100%
Intermedio	10%	44%	46%	100%
Buono	6%	42%	52%	100%
Avanzato	3%	11%	86%	100%
<b>Totale</b>	<b>23%</b>	<b>35%</b>	<b>41%</b>	<b>100%</b>

Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020



## Bilancio consolidato

Analogamente a quanto rilevato per la contabilità economico-patrimoniale, anche il nuovo principio contabile sul bilancio consolidato (Allegato 4/4 d. lgs. N.118 del 2011) ha creato numerose difficoltà agli enti con oltre 5.000 abitanti chiamati ad elaborare tale nuovo documento contabile. L'evoluzione normativa e le modifiche apportate al principio nel corso degli anni hanno determinato un'elevata domanda di formazione specialistica (Tab. 10), tanto che quasi i  $\frac{3}{4}$  di quanti hanno un elevato livello di conoscenza della tematica attribuiscono un alto livello di importanza alla necessità di sviluppare e implementare la propria conoscenza sul tema. Tra quanti hanno una conoscenza di base, il 15% ritiene altamente importante potersi formare sul tema e un ulteriore 26% lo ritiene mediamente importante.

**Tabella 10. Esigenze formative, nell'ambito "Bilancio consolidato", dei rispondenti appartenenti a comuni e in servizio in uffici finanziari e tributari, per livello di conoscenza, 2020**

Livello di conoscenza	Livello di importanza			
	Basso	Medio	Alto	Totale
Base	59%	26%	15%	100%
Intermedio	17%	52%	31%	100%
Buono	12%	46%	42%	100%
Avanzato	16%	11%	74%	100%
<b>Totale</b>	<b>13%</b>	<b>35%</b>	<b>52%</b>	<b>100%</b>

Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

### Operatività delle nuove regole contabili armonizzate: FCDE e FPV

L'armonizzazione contabile è sicuramente una delle più importanti novità introdotte nel panorama degli enti locali negli ultimi anni, cui hanno fatto seguito numerosi interventi legislativi che hanno integrato e modificato i principi contabili. Tra i diversi temi, l'accantonamento a FCDE e le regole di funzionamento del Fondo pluriennale vincolato (FPV), quest'ultimo in particolare connesso alla progettazione e realizzazione pluriennale degli investimenti, rappresentano sicuramente aspetti particolarmente complessi che hanno creato diverse difficoltà in sede di applicazione.

La numerosità e complessità degli adempimenti introdotti hanno reso necessari interventi formativi ad hoc, finalizzati a chiarire, anche mediante esempi pratici, la corretta attuazione delle regole contabili. Ne è una prova il fatto

che quasi il 100% di quanti operano negli uffici finanziari e che hanno almeno un buon grado di conoscenza delle regole armonizzate abbiano dichiarato di ritenere mediamente e altamente importante formarsi su tali tematiche (Tab. 11). Se il 45% di chi ha un basso livello di conoscenza di tali argomenti attribuisce un basso livello di importanza allo sviluppo di tali temi, il restante 55% ritiene invece importante avere la possibilità di accrescere le proprie conoscenze in materia di funzionamento del FPV e del FCDE.

**Tabella 11. Esigenze formative, nell'ambito "Operatività delle nuove regole contabili armonizzate: FCDE e FPV", dei rispondenti appartenenti a comuni e in servizio in uffici finanziari e tributari, per livello di conoscenza, 2020**

Livello di conoscenza	Livello di importanza			
	Basso	Medio	Alto	Totale
Base	45%	25%	30%	100%
Intermedio	4%	35%	61%	100%
Buono	1%	19%	80%	100%
Avanzato	0%	17%	83%	100%
<b>Totale</b>	<b>15%</b>	<b>24%</b>	<b>61%</b>	<b>100%</b>

Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

## Monitoraggio dati di finanza pubblica

Il Piano Triennale 2019-2021 per l'informatica nella Pubblica Amministrazione<sup>2)</sup> indica le linee di azione per promuovere la trasformazione digitale del settore pubblico del Paese e delinea un modello che prevede, tra le altre attività, la realizzazione o il completamento di piattaforme centrali con il compito di abilitare i processi di digitalizzazione della PA. Il progetto di dematerializzazione del sistema dei pagamenti pubblici e del monitoraggio dei dati di finanza pubblica è passato attraverso la realizzazione di diverse piattaforme: il Sistema di Interscambio (Sdl), pagoPA, SIOPE+, la Piattaforma dei Crediti Commerciali (PCC), la Banca dati per le amministrazioni pubbliche (BDAP). Le infrastrutture sono state realizzate nel corso degli ultimi sei anni, ma il loro dispiegamento è tuttora in corso. Il ricorso a tali nuove infrastrutture, ciascuna delle quali opera con regole applicative proprie e a volte piuttosto complesse, ha determinato in diversi casi criticità che ne hanno reso difficoltosa l'applicazione.

Anche in questo caso, si conferma l'elevato grado di specializzazione della domanda di formazione espressa dagli uffici finanziari: il 72% di quanti hanno un buon livello di conoscenza delle tematiche e l'86% di quanti hanno un avanzato livello di conoscenza ritengono altamente importante implementare le proprie conoscenze relativamente agli strumenti informatici ed applicativi di monitoraggio dei dati di finanza pubblica. Tali percentuali sfio-

rano il 100% se a questi si aggiungono anche coloro che ritengono mediamente importante formarsi su tali temi. In questo caso, e a differenza di quanto evidenziato in precedenza sulle tematiche specialistiche dell'armonizzazione contabile, anche i  $\frac{2}{3}$  di quanti hanno solo una conoscenza intermedia, ritengono molto importante sviluppare le proprie conoscenze sul tema. La trasversalità delle funzioni coinvolte è dimostrata anche dalla volontà di potenziare le competenze sui sistemi di monitoraggio dei dati di finanza pubblica espressa dal 33% dei rispondenti che partono da un livello di conoscenza base (Tab. 12).

---

2) <https://pianotriennale-ict.italia.it/>

**Tabella 12. Esigenze formative, nell'ambito "Monitoraggio dati di finanza pubblica (es. Pago PA, SIOPE+, PCC, BDAP)", dei rispondenti appartenenti a comuni e in servizio in uffici finanziari e tributari, per livello di conoscenza, 2020**

Livello di conoscenza	Livello di importanza			
	Basso	Medio	Alto	Totale
Base	33%	34%	33%	100%
Intermedio	3%	30%	66%	100%
Buono	2%	26%	72%	100%
Avanzato	0%	14%	86%	100%
<b>Totale</b>	<b>13%</b>	<b>29%</b>	<b>58%</b>	<b>100%</b>

Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

## Strumenti per la ristrutturazione del debito

La legge di bilancio 2020 aveva introdotto un dispositivo di vera ristrutturazione del debito degli enti locali finalizzato a fronteggiare, a partire dai prossimi anni, l'eccessivo peso dell'onere debitorio sui bilanci dei comuni, a causa dei tassi molto alti vigenti negli anni passati sul mercato finanziario. Seppure non attuata ancora pienamente, anche a causa dell'emergenza sanitaria legata al Covid-19, la norma ha il pregio di aver posto attenzione alla necessità dei comuni di un intervento strutturale di alleggerimento del debito degli enti locali.

Negli anni sono state adottate diverse misure, che però non hanno inciso in maniera strutturale sul problema del debito in capo agli enti locali. Tra queste, le diverse operazioni di rinegoziazione dei mutui CdP, o la possibilità di utilizzare liberamente i risparmi di parte capitale

derivanti dalle operazioni di rinegoziazione anche per sostenere spese di parte corrente.

Si tratta, in generale, di interventi specifici, che determinano una elevata domanda di formazione da parte degli "addetti ai lavori", come evidenziato dal fatto che oltre il 90% di quanti hanno un livello di conoscenza almeno buono del tema ritengono mediamente e altamente importante potenziarla (Tab. 13). Anche l'84% di chi ha una conoscenza intermedia degli strumenti utili alla ristrutturazione del debito ritiene mediamente e altamente importante la formazione sull'utilizzo e il funzionamento degli stessi, indice dell'elevata importanza che queste misure rivestono per una buona gestione contabile dell'ente.

**Tabella 13. Esigenze formative, nell'ambito "Strumenti per la ristrutturazione del debito", dei rispondenti appartenenti a comuni e in servizio in uffici finanziari e tributari, per livello di conoscenza, 2020**

Livello di conoscenza	Livello di importanza			
	Basso	Medio	Alto	Totale
Base	54%	29%	18%	100%
Intermedio	16%	53%	31%	100%
Buono	7%	53%	40%	100%
Avanzato	8%	17%	75%	100%
<b>Totale</b>	<b>39%</b>	<b>36%</b>	<b>25%</b>	<b>100%</b>

Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

## Riscossione coattiva, contenzioso e strumenti deflattivi

Un tema su cui gli uffici tributari e finanziari dei comuni ritengono debba essere implementata la formazione è quello della “riscossione coattiva, contenzioso e strumenti deflattivi”. Indipendentemente dal livello di conoscenza delle tematiche qui considerate (Tab. 14), l’87% di quanti hanno partecipato alla rilevazione considera mediamente e altamente importante sviluppare le proprie conoscenze, valore che cresce fino al 95% tra quanti hanno un livello intermedio di conoscenza dei temi e addirittura al 100% tra quanti partono da un livello di conoscenza già avanzato.

**Tabella 14. Esigenze formative, nell’ambito “Riscossione coattiva, contenzioso e strumenti deflattivi”, dei rispondenti appartenenti a comuni e in servizio in uffici finanziari e tributari, per livello di conoscenza, 2020**

Livello di conoscenza	Livello di importanza			
	Basso	Medio	Alto	Totale
Base	27%	44%	29%	100%
Intermedio	5%	37%	58%	100%
Buono	2%	23%	76%	100%
Avanzato	0%	12%	88%	100%
<b>Totale</b>	<b>13%</b>	<b>35%</b>	<b>52%</b>	<b>100%</b>

Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

## Accertamento e lotta all'evasione

Nel corso del 2019, sono stati varati due importanti strumenti che consentono ai comuni una maggiore incisività nel recupero dell'evasione fiscale: uno strumento di deterrenza per il contrasto all'evasione, collegato al rilascio di licenze, autorizzazioni e concessioni riguardanti attività economiche, e la facoltà di impiegare parte del gettito tributario per incentivi da destinare al potenziamento del settore della gestione delle entrate comunali. Parallelamente, dal 1° gennaio 2020 è entrato in vigore il nuovo accertamento esecutivo, che unifica l'accertamento tributario ed il titolo esecutivo (cartella o ingiunzione), i cui contenuti, procedure e tempistiche da rispettare, al pari dei nuovi strumenti per la lotta all'evasione fiscale, richiedono un necessario approfondimento formativo.

L'importanza di una formazione specialistica ed altamente qualificata su tali tematiche, as-

sai rilevanti per gli enti locali, è confermata dal 97% di quanti partono da un elevato grado di conoscenza della materia e dall'86% di quanti possiedono un buon grado di conoscenza (Tab. 15). Inoltre, oltre il 90% di quanti possiedono solo un livello intermedio di conoscenza ritiene mediamente o altamente importante sviluppare le proprie conoscenze in tema di accertamento e lotta all'evasione.

**Tabella 15. Esigenze formative, nell'ambito "Accertamento e lotta all'evasione", dei rispondenti appartenenti a comuni e in servizio in uffici finanziari e tributari, per livello di conoscenza, 2020**

Livello di conoscenza	Livello di importanza			
	Basso	Medio	Alto	Totale
Base	28%	41%	31%	100%
Intermedio	5%	29%	67%	100%
Buono	2%	12%	86%	100%
Avanzato	0%	3%	97%	100%
<b>Totale</b>	<b>11%</b>	<b>25%</b>	<b>64%</b>	<b>100%</b>

Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

## TARI puntuale

La gestione dei rifiuti è stata fortemente investita dai cambiamenti indotti dalla scelta del legislatore di affidare i compiti di regolazione del settore ad ARERA (Autorità di regolazione per Energia, Reti e Ambiente). In particolare, le due delibere<sup>3)</sup> e i successivi interventi normativi di ARERA hanno determinato riflessi diretti sulla gestione del prelievo sui rifiuti e sulla metodologia per il calcolo della TARI. Tali modifiche hanno determinato un notevole impatto dal punto di vista operativo, poiché i comuni devono affrontare la regolazione cimentandosi con aspetti piuttosto complessi previsti delle regole fissate da ARERA, ma anche con realtà operative spesso non dotate di una rendicontazione analitica, che è alla base della nuova regolazione.

Date queste premesse, è facile comprendere come almeno il 90% di quanti partono da un livello di conoscenza intermedio della materia assegnano allo sviluppo delle proprie competenze un'importanza media e alta (Tab 16). Tale percentuale sale al 100% tra quanti già possiedono un elevato livello di conoscenza della materia. Da segnalare, tuttavia, come il 52% di chi possiede solo un livello di conoscenza di base ritenga comunque utile (mediamente e altamente) sviluppare le proprie competenze su tale tematica.

3) Delibere ARERA n. 443 e 444 del 31 ottobre 2019.

**Tabella 16. Esigenze formative, nell'ambito "TARI puntuale", dei rispondenti appartenenti a comuni e in servizio in uffici finanziari e tributari, per livello di conoscenza, 2020**

Livello di conoscenza	Livello di importanza			
	Basso	Medio	Alto	Totale
Base	48%	31%	21%	100%
Intermedio	11%	42%	48%	100%
Buono	4%	32%	64%	100%
Avanzato	0%	17%	83%	100%
<b>Totale</b>	<b>32%</b>	<b>33%</b>	<b>35%</b>	<b>100%</b>

Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020



## IUC e tributi minori

Il 100% di quanti sono impegnati negli uffici finanziari e tributari e che possiedono un elevato livello di conoscenza ritengono importante seguire percorsi formativi in tale ambito, soprattutto alla luce delle modifiche alla normativa di settore, con particolare riferimento alla istituzione, a partire dal 2021, del canone unico che sostituirà ed accorperà diversi tributi minori (Tab. 17). A seguito di tali modifiche normative ci si attende una stagione di riforma, soprattutto sul piano regolamentare, in previsione della quale si ritiene fondamentale garantire un accompagnamento formativo adeguato.

Non stupisce quindi come anche il 60% di quanti possiedono una conoscenza di base di tali argomenti ritenga importante lo sviluppo di strumenti formativi capaci di accrescere le proprie competenze sul tema.

**Tabella 17. Esigenze formative, nell'ambito "IUC e tributi minori", dei rispondenti appartenenti a comuni e in servizio in uffici finanziari e tributari, per livello di conoscenza, 2020**

Livello di conoscenza	Livello di importanza			
	Basso	Medio	Alto	Totale
Base	41%	42%	18%	100%
Intermedio	1%	46%	54%	100%
Buono	3%	27%	70%	100%
Avanzato	0%	7%	93%	100%
<b>Totale</b>	<b>13%</b>	<b>35%</b>	<b>52%</b>	<b>100%</b>

Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

### **Soft skills chiave: comunicazione interpersonale, organizzazione e time management, gestione dello stress**

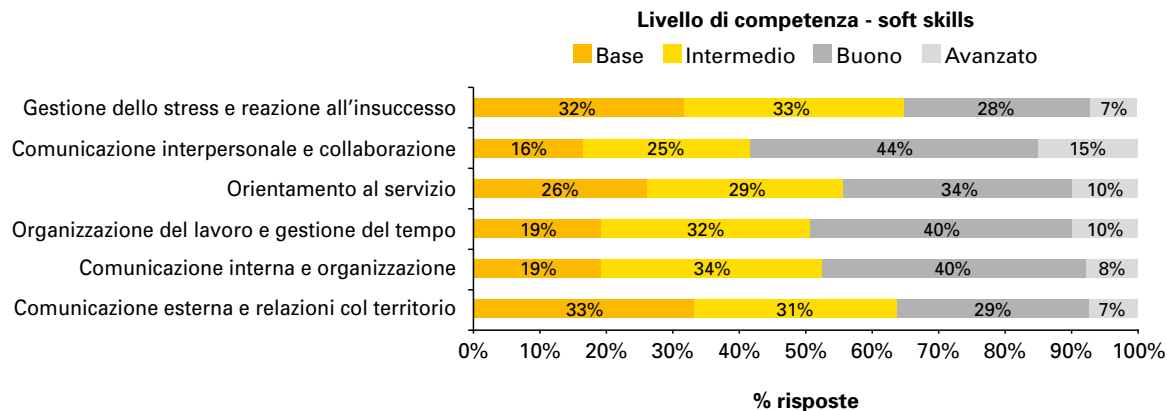
L'ultima parte dell'indagine è stata focalizzata sui fabbisogni formativi in termini di competenze c.d. "soft", essenziali per lavorare efficacemente all'interno di organizzazioni complesse, anche a prescindere dal ruolo ricoperto all'interno della stessa organizzazione. In linea generale, ben oltre la metà dei rispondenti possiede - per tutte le *skills* oggetto dell'analisi - un livello di competenza attuale medio - basso (Fig. 22). Oltre l'80% dei rispondenti - di contro - ritiene mediamente o molto importante sviluppare le proprie competenze per svolgere meglio il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione (Fig. 23). I *gap* più evidenti tra competenze attuali e competenze da sviluppare emergono dall'analisi delle risposte relative alla comunicazione interpersonale e all'organizzazione del lavoro: il 58% dei rispondenti ritiene molto importante accrescere le proprie competenze organizzative e di time management. Il 19% dei rispondenti parte da una competenza di livello base, mentre il 10% dichiara di possedere già competenze avanzate.

Anche il potenziamento delle competenze di comunicazione interpersonale e collaborazione è ritenuto prioritario dal 56% degli intervistati. Solo il 7% degli intervistati possiede un livello avanzato di competenza nella gestione dello stress e nella reazione all'insuccesso. Anche le competenze sulla comunicazione esterna e le relazioni con gli altri attori del territorio sono medio - basse per oltre il 60% dei rispondenti.

Dal raffronto con i dati relativi alle competenze tecnico/specialistiche emerge un dato importante: la percentuale di rispondenti che attribuisce al potenziamento delle competenze *soft* un'importanza elevata è quasi sempre superiore al 50%. Fanno eccezione - anche se con percentuali sempre molto elevate - le competenze connesse con l'orientamento al servizio (a fronte di livelli di competenza attuale medio - bassi per oltre il 50% dei rispondenti) e quelle relative alla comunicazione e alle relazioni col territorio (anche in questo caso, con competenze di partenza medio - basse).

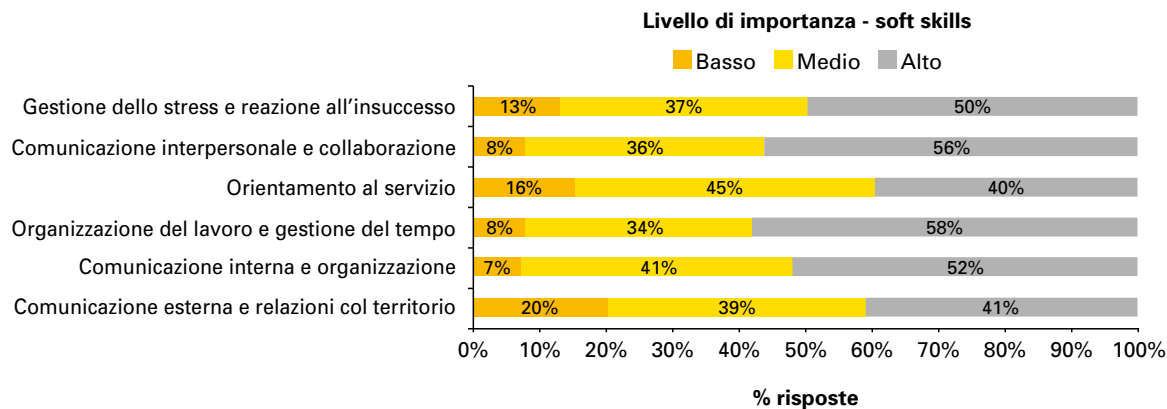
Infine, il potenziamento delle competenze sulla comunicazione interna e organizzativa è considerato poco importante solo dal 7% dei rispondenti ed estremamente importante dal 52% degli stessi.

**Figura 22. Livelli di competenza, per ambiti (soft skills), dei rispondenti appartenenti a comuni e unioni di comuni, 2020**



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

**Figura 23. Esigenze formative, per ambiti (soft skills), dei rispondenti appartenenti a comuni e unioni di comuni, 2020**



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020

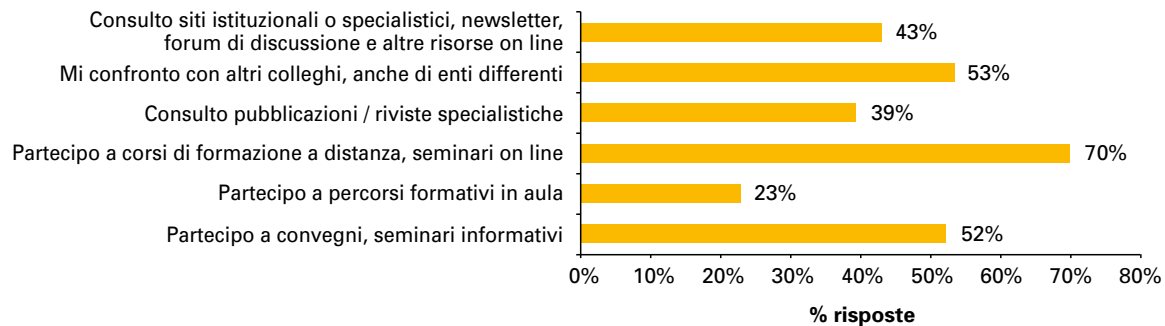
### Canali per l'auto - formazione e l'aggiornamento: l'effetto *smart working*

L'emergenza sanitaria che si è verificata in concomitanza con la rilevazione e il conseguente ricorso massivo allo *smart working* nella lunga fase di *lockdown* tra marzo e maggio 2020, hanno influenzato significativamente le scelte dei rispondenti sui canali per formarsi e restare aggiornati (Fig. 24). Chi ha attribuito al quesito una valenza generale, sganciandosi dalla contingenza, ha indicato tra le proprie preferenze anche la formazione in aula (23%) e altre modalità tradizionalmente in presenza come i convegni.

Tra i contesti non formali, si conferma il dato relativo all'apprendimento mediante il confronto con i colleghi: più di 1 rispondente su 2 ricorre a questa modalità per ampliare le proprie conoscenze (in decrescita rispetto alle annualità pre-

cedenti, attribuibile al periodo di *smart working* diffuso). Il dato relativo ai corsi di formazione a distanza e ai seminari online, indicati dal 70% dei rispondenti come modalità più frequente per formarsi e restare aggiornati risulta fortemente influenzato dalle misure di contenimento della pandemia ma conferma un trend di crescita riscontrabile soprattutto dal confronto col 2016. La consultazione di risorse *online* di fonte istituzionale o specialistica e la partecipazione a forum di discussione si conferma una modalità più ricorrente rispetto alla consultazione di riviste o pubblicazioni specialistiche.

**Figura 24. I canali per informarsi e formarsi usati dai rispondenti appartenenti a comuni e unioni di comuni, 2020**



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2020





4

# Da “student” a “learner”: per una formazione sempre più orientata all’apprendimento

## 1. La transizione digitale delle amministrazioni locali: nuove esigenze formative

La velocità del cambiamento e l’accresciuta connettività impongono ai lavoratori un continuo aggiornamento delle loro competenze e alle organizzazioni la necessità di rivedere continuamente i servizi erogati e i relativi processi di produzione. I salti continui della tecnologia offrono alle organizzazioni l’opportunità di migliorare costantemente l’efficacia e l’efficienza delle proprie *performance* rispetto alla missione loro assegnata. La Pubblica Amministrazione, in particolare, gioca un ruolo strategico nel riuscire a restituire al sistema nazionale un “premio di produttività” che dipenderà da quanto sarà in grado di cogliere la sfida del XXI secolo. La dimensione del *turnover* del personale, la necessità di aggiornare le modalità attraverso cui l’amministrazione svolge il suo ruolo nella società e le sollecitazioni che arrivano dal contesto internazionale giocano a favore di un cambiamento che trova il suo perno proprio nelle risorse umane e nei modelli organizzativi.

La pandemia ha messo a nudo le criticità, già note, in termini di inadeguatezza delle infrastrutture tecnologiche a disposizione della PA ma, principalmente, ha evidenziato i limiti di un modello organizzativo fatto di ruoli e mansioni non più coerenti con una modernità così complessa. Si tratta di ambiti su cui è necessario intervenire per accompagnare l’ormai inevitabile trasformazione della PA, rivolgendo l’attenzione, in particolare, alle politiche formative per individuare quali obiettivi, quali strategie e quali metodi applicare per garantire la giusta efficacia.

Nel giro di pochi giorni - per alcune amministrazioni di poche ore - la maggior parte del personale si è dovuta adattare al lavoro da remoto, in *home working*, senza ricevere una formazione adeguata e senza avere l’opportunità di revisionare i processi per renderli coerenti con un modello di lavoro diffuso. L’esperienza ha insegnato molto: innanzitutto ha liberato tutte le potenzialità, latenti nelle organizzazioni e nelle risorse, di ripensare i processi di erogazione dei servizi in un’ottica innovativa. Parallelamente, ha fatto emergere con chiarezza su quali competenze *soft* e su quali competenze digitali investire attraverso le politiche formative per lavorare realmente in modo agile. Il passaggio dall’“*home working*” allo “*smart working*” presuppone - come dichiara Fiorella Crespi, Direttore dell’Osservatorio Smart Working<sup>1)</sup> del Politecnico di Milano - “un percorso di trasformazione dell’organizzazione e della modalità di vivere il lavoro da parte delle persone”<sup>(1)</sup>. Accrescere il lavoro “intelligente” significa rivedere i processi organizzativi, ripensare i luoghi di lavoro, privilegiare l’autonomia nell’organizzazione del tempo condividendo i risultati attesi, fare spazio alla collaborazione orizzontale per valorizzare l’apporto di tutti nella costruzione delle soluzioni migliori.

A settembre 2019, lo *smart working* era stato introdotto dal 65% delle grandi aziende, dal 30% delle PMI e dal 23% della PA. Ad aprile 2020 nella PA in media il 73,8% degli impiegati

lavorava in modalità *smart*<sup>(2)</sup>. Secondo il rapporto di Euromobility<sup>(3)</sup> il 47% dei cittadini intervistati dall’associazione si è dichiarato molto soddisfatto dell’esperienza di lavoro agile e il 45% abbastanza soddisfatto. Il 37% vorrebbe mantenere lo *smart working* il più possibile, mentre il 52% si augura di poter continuare a praticarlo almeno qualche giorno a settimana. Questo dato trova conferma in differenti indagini svolte a valle del periodo di *lock down*. I benefici principali indicati riguardano il miglioramento del *work/life balance*, del clima organizzativo e della produttività del lavoro. Gli ostacoli sono, in prevalenza, di natura organizzativa e culturale, e spesso legati alla difficoltà della classe dirigente di ripensare l’organizzazione allentando la leva del controllo a favore di quella della responsabilità di risultato.

La necessità di contenere i rischi di contagio, unita all’opportunità di sviluppare dei modelli di vita e di lavoro più sostenibili, rendono lo *smart working* una soluzione concreta a cui guardare anche nel lungo periodo. Ma perché il lavoro sia *smart* è necessario ripensare i processi di apprendimento dei lavoratori, accompagnandoli nello sviluppo delle competenze essenziali per sfruttare al meglio le opportunità del digitale.

---

1) Osservatorio Smart Working, “Smart Working davvero: la flessibilità non basta”, 2019 Polimi Milano

---

2) *Idem*

3) “Smart Working. Indagine Euromobility 2020 sullo smart working nella fase 1 del Covid-19”, Euromobility 2020



È un tema che riguarda tanto il mondo pubblico quanto quello privato. Secondo il McKinsey Global Institute<sup>4)</sup>, entro il 2030, il 30/40% dei lavoratori nei paesi sviluppati avrà bisogno di arricchire la propria professionalità (*up-skilling*) con altre competenze in prevalenza digitali oppure di sviluppare una nuova professionalità acquisendo nuove *skill* (*re-skilling*). Alcune grandi aziende si sono già attivate: Amazon ha recentemente investito 700 milioni di dollari per migliorare le competenze digitali di 100.000 dipendenti; Walmart ha già investito oltre 2 miliardi di dollari in salari e programmi di formazione per lo sviluppo delle competenze trasversali, anche dei nuovi assunti.

Già da diversi anni sappiamo che per cogliere le opportunità della trasformazione digitale le aziende e la pubblica amministrazione avrebbero dovuto investire in *training*, potenziando le capacità dei propri dipendenti e dotandoli di nuove competenze. Questo è successo solo in minima parte, fino a quando l'emergenza legata al Coronavirus ha spinto la classe dirigente verso questa direzione: il digitale non era più una scelta ma l'unica soluzione possibile. Le amministrazioni locali si sono rapidamente trovate a dover affrontare in corsa la sfida della transizione digitale, che come quella energetica, presuppone la capacità di scegliere ed impiegare la tecnologia per migliorare l'accessibilità e la qualità dei servizi pubblici.

La risorsa umana è il fattore strategico del cambiamento perché rende possibile questa transizione: in tale contesto la formazione si candida ad essere il luogo e il tempo dove permettere alle persone che fanno parte di un'organizzazione di crescere insieme attraverso un processo di *upskill* e *reskill*.

Le amministrazioni locali oggi si devono confrontare con la creazione di contesti di apprendimento in cui far sì che le risorse umane sviluppino non solo competenze tecniche - che richiedono un continuo sforzo di aggiornamento a causa dell'evoluzione frenetica del quadro normativo - ma anche competenze trasversali, indispensabili per contribuire attivamente - e non solo subire - al processo di transizione digitale.

Pensando alle competenze trasversali, emerge l'esigenza di prevedere percorsi di apprendimento che permettano a chi già lavora nell'amministrazione, ma ancora di più ai neo-assunti, di imparare a comunicare dentro e fuori dall'organizzazione, di sviluppare la capacità di collaborare con i colleghi della stessa organizzazione ma anche con i diversi mondi esterni, di affinare le competenze del *problem setting* e *problem solving* guidate da un autentico orientamento al servizio e, infine, di potenziare, nel tempo, il pensiero critico, che si traduce nella capacità di guardare i problemi da altri punti di vista, condizione necessaria per lo sviluppo di soluzioni innovative.

---

4) B. Hancock, K. Lazaroff-Puck, S. Rutherford "Getting practical about the future of work, McKinsey Quarterly, January 30, 2020



A livello internazionale<sup>5)</sup> è in corso ormai da anni un processo di ridefinizione della figura del dipendente pubblico sulla base delle esigenze di questo secolo. In particolare il dipendente pubblico deve:

- possedere la capacità di interagire con i diversi settori dell’amministrazione per progettare i servizi più efficaci ed efficienti con le risorse disponibili;
- essere orientato, più che al controllo, al dialogo ed alla collaborazione per riuscire a coinvolgere i cittadini nelle scelte dell’amministrazione;

5) “The 21st Century Public Servant”, C. Needham and C. Mangan, 2015 University of Birmingham.

- possedere una *leadership* di servizio, capace di orientare l’azione pubblica verso la tutela del bene comune, favorendo l’emergere di comportamenti coerenti con la missione dell’amministrazione.

Per supportare questa nuova figura di dipendente pubblico è necessario passare da una formazione orientata “al corso” a una formazione orientata “alla persona”, secondo i criteri dello Human Centered Design<sup>6)</sup>. Progettare la formazione secondo il metodo HCD significa disegnare esperienze di apprendimento per-

6) Kotler P., Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital, John Wiley & Sons, 2016.

sonalizzate che non partano dall'idea del corso ma dalle caratteristiche della persona, dalle sue esigenze e dai suoi comportamenti.

La *learnability*, come capacità di apprendere in ogni situazione, diventa la competenza chiave su cui investire. Si tratta di supportare ciascun dipendente che partecipa ad un percorso di sviluppo professionale nell'imparare a riconoscere il proprio stile di apprendimento e a scegliere il mix di strumenti più adeguato alle proprie caratteristiche a supporto di un continuo *upskill* o, in alcuni casi *reskill*. L'esperienza della pandemia ha accresciuto in maniera diffusa la consapevolezza che non è sufficiente quanto si è appreso in un contesto educativo formale, fra i banchi di scuola o all'università, ma è indispensabile che ciascuno impari ad investire sul proprio sviluppo, come forma migliore di assicurazione verso l'evento avverso dell'esclusione dal mercato del lavoro.

“L'apprendimento non è dunque riducibile alla dimensione mentalistica, ma è un fenomeno che investe simultaneamente la sfera esperienziale, quella emotivo-affettiva e quella cognitiva. Inoltre, non riguarda la dimensione strettamente individuale, perché, quale che sia la particolare modalità di apprendere esperita da ciascun soggetto, essa è sempre legata al campo delle relazioni intersoggettive e delle relazioni con oggetti/artefatti materiali.” D. Lipari<sup>(7)</sup>

“Emerge, in sintesi, un'interpretazione in cui l'apprendimento si configura come un processo di partecipazione sociale fondato sull'esperienza nel quale entrano in gioco simultaneamente (i) l'acquisizione di competenze (tecniche e relazionali) situate, (ii) la costruzione dell'identità individuale e sociale, (iii) l'attribuzione di significato all'esperienza, (iv) il riconoscimento dell'essere parte di un insieme che condivide saperi, valori, linguaggi e identità.” D. Lipari<sup>(8)</sup>

Dato il ruolo strategico dell'apprendimento continuo, la Fondazione IFEL sta portando avanti ormai da anni un processo di trasformazione del modello di erogazione della formazione attraverso un coinvolgimento attivo dei destinatari nella definizione di percorsi con un grado crescente di personalizzazione, secondo l'approccio tipico nel design della *learning experience* <sup>(9)</sup>:

---

7) <https://www.formazione-cambiamento.it/numeri/2020/n-15-14-tesi-per-l-apprendimento/126-gli-articoli/733-contro-la-formazione-per-l-apprendimento>

---

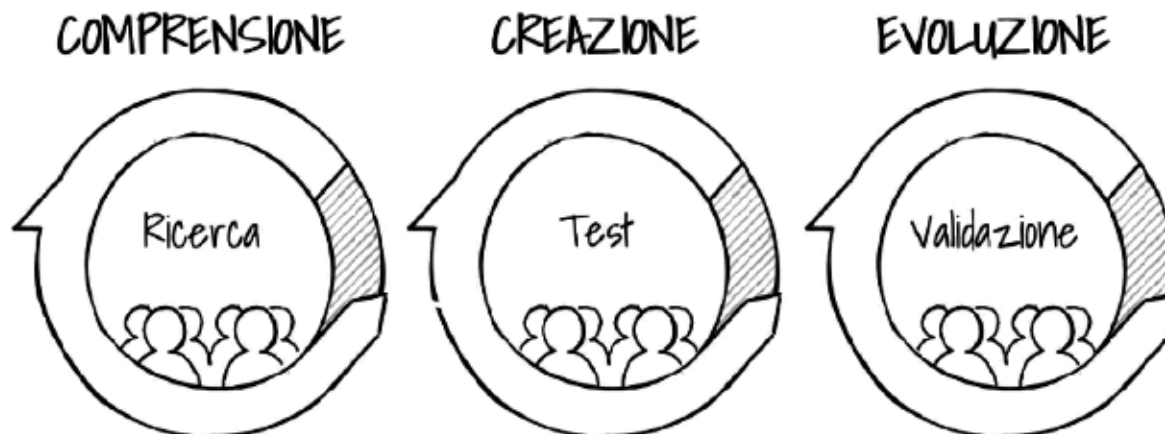
8) *Idem*

9) Bottà, Debora. *User eXperience design (Italian Edition)* (p.112). Hoepli. Edizione del Kindle.

**Comprensione:** l'ascolto attivo delle amministrazioni, direttamente e attraverso il *network* delle Anci regionali, serve ad approfondire esigenze, preferenze e comportamenti delle amministrazioni e dei dipendenti per meglio definire su quali competenze hard e soft concentrarsi.

**Creazione:** alla fase di ascolto attivo segue quella della creazione e *testing* di percorsi innovativi per verificare in che modo integrare i diversi strumenti didattici per garantire un'esperienza formativa di successo

**Valutazione:** per ultimo, la valutazione prevede sempre un momento di confronto con le amministrazioni per condividere l'esperienza svolta, successi ed ostacoli al fine di migliorare i percorsi futuri da realizzare.



## 2. Lezione dall'emergenza: una mappa dei fabbisogni formativi e delle relative priorità

L'emergenza epidemiologica da Covid-19 ha costretto le organizzazioni e, in primo luogo i comuni, amministrazioni più prossime ai cittadini, a ripensare rapidamente le modalità di lavoro. Uno shock che ha investito le attività, le persone e il modo di intendere il ruolo manageriale, creando un rapido stravolgimento dei processi organizzativi, delle modalità di collaborazione, dei canali di erogazione e delle modalità di fruizione dei servizi.

L'emergenza, per altro verso, ha acceso i riflettori su alcune zone del funzionamento delle organizzazioni rimaste parzialmente in ombra: scarsa innovazione, basse competenze digitali, assenza di lavoro per obiettivi e di orientamento al risultato, meccanismi difensivi e auto-difensivi di resistenza al cambiamento che hanno innalzato nel tempo barriere all'innovazione sempre più alte.

Ma quali competenze servono per continuare a governare il cambiamento innescato dalla crisi? Per individuare le competenze prioritarie per gestire il cambiamento in un contesto di contrazione delle risorse per la formazione, IFEL – ad integrazione della rilevazione sui fabbisogni formativi presentata nel Capitolo 3 - ha realizzato un Focus Group coinvolgendo alcune figure chiave di amministrazioni comunali rappresentative di diverse realtà geografiche e dimensionali.

Alla domanda su quali saranno le sfide che i comuni dovranno affrontare in un futuro pros-

simo e a più lungo termine, la risposta è stata corale: le priorità che dovranno affrontare le amministrazioni locali riguardano la contrazione delle risorse economiche, la digitalizzazione dei processi e dei servizi, il trasferimento intergenerazionale, le diseguaglianze sociali. A partire da queste priorità è possibile offrire alle amministrazioni percorsi formativi in linea con le competenze che le risorse umane devono sviluppare per esercitare meglio il proprio ruolo in un contesto totalmente cambiato.

Dai partecipanti al *focus group* è emersa, innanzitutto, la necessità di accompagnare la transizione verso lo *smart working* con un'adeguata formazione, passando gradualmente da un modello di lavoro "da casa" a un modello di lavoro a distanza realmente agile e intelligente, con un'opportuna revisione dei processi produttivi e dei sistemi di relazioni. In questo senso<sup>(10)</sup>, la produzione di un *MOOC* destinato allo *smart working* - realizzato da IFEL in collaborazione con Federica Web Learning, il Centro di Ateneo per l'innovazione, la sperimentazione e la diffusione della didattica multimediale dell'Università di Napoli Federico II - sembra aver risposto alla necessità di offrire a tutte le amministrazioni locali un percorso completamente digitale per lo sviluppo delle competenze professionali utili al lavoro *smart*. L'ampia partecipazione da parte dei dipendenti comunali, nonché il gradimento per i contenuti e per le modalità di erogazione hanno confermato la

10) <https://www.fondazioneifel.it/ifelinforma-news/item/10239-smartworking-sfide-e-opportunita-al-via-il-15-giugno-il-corso-e-learning-ifel-anci-e-federica-al-fianco-dei-comuni-italiani>

bontà della scelta, in un momento che sempre di più chiede il potenziamento nella PA di competenze digitali e relazionali.

Secondo gli intervistati al *focus group*, le modalità di lavoro non saranno più quelle di prima: accanto al tema delle competenze per lo *smart working*, si aprono quello della cultura organizzativa e del *change management*, con un approfondimento sulle competenze dei dirigenti che dovranno guidare il cambiamento attraverso la reingegnerizzazione dei processi esistenti e la transizione al digitale, favorendo un’integrazione fra i diversi settori per migliorare la qualità dei servizi.

È possibile in questo momento concentrarsi intorno a tre linee di lavoro: salubrità dal punto di vista finanziario, salubrità dal punto di vista organizzativo e salubrità relazionale. Si tratta di riflettere su un modello circolare che rende il processo finanziario sostenibile, anche esplorando nuove forme di acquisizione di risorse utili allo svolgimento della missione dell’ente. Questo presuppone, dal punto di vista delle competenze delle risorse umane, non solo la conoscenza tecnica, ma anche una capacità di esplorare nuove opportunità finanziarie.

La salubrità organizzativa racconta la necessità di superare modelli di organizzazione non più coerenti con le esigenze della contemporaneità. È emerso con chiarezza durante il *lockdown* che un’amministrazione troppo gerarchica, governata da una *leadership* del controllo non può cogliere tutte le opportunità, perché le persone rimangono imprigionate in compiti e mansioni troppo stringenti, venendo meno il

principio dell’autonomia e della responsabilità utile a mettere in atto dei completamenti più produttivi e capaci di soluzioni creative. Come sottolinea anche l’OCSE<sup>(11)</sup> è necessario promuovere nella pubblica amministrazione una *leadership* orizzontale che coinvolga e spinga alla cooperazione.

Per ultimo, la salubrità relazionale guarda sia fuori che dentro le organizzazioni. Obiettivo deve essere quello di migliorare le competenze relazionali per favorire l’integrazione fra i diversi settori e le diverse amministrazioni, ma anche un maggiore scambio con i cittadini e con i diversi corpi sociali che animano il territorio. Per fare questo bisogna allenarsi all’ascolto attivo, condizione necessaria per mettere in capo delle relazioni generative.

A quest’ultimo punto si lega il tema sociale che è emerso con grande forza in quest’ultimo anno: la necessità di dare risposte coordinate fra i diversi enti e i diversi livelli amministrativi perché si garantissero alla popolazione i livelli essenziali dei servizi ha permesso a tutti di individuare i principali ostacoli da affrontare. In particolare si tratta di usare la formazione per dare risposta a un’esigenza di miglioramento della qualità dei servizi sociali, lavorando sui processi e sulla creazione di reti che sfruttino le sinergie per uno scopo comune. La formazione in questo senso può allargarsi ai diversi soggetti e diventare luogo di condivisione e co-progettazione dei servizi.

---

11) *Leadership for a high performing civil service: Towards a senior civil service systems in OECD countries*, D. Ger-son, OCSE, 2020.

È evidente l'importanza della leva formativa come carburante del cambiamento, ma è necessario che quest'ultima sia pensata e progettata per valorizzare i diversi processi di apprendimento in un mix di strumenti in presenza e a distanza, di lezioni ed esercitazioni pratiche che permettano di guardare le proprie realtà con altri occhi al fine di stimolare quella creatività che dissolve i problemi.

La Fondazione IFEL si sta muovendo in questa direzione lavorando contemporaneamente su competenze *hard* e *soft* e mettendo a disposizione delle amministrazioni un ampio ventaglio di soluzioni: dai webinar, alla formazione in presenza, al MOOC, che rappresenta la forma più avanzata di formazione digitale, perché accompagna il partecipante in un percorso autonomo di sviluppo delle proprie competenze professionali.

ISBN 978-88-6650-201-2



9 788866 502012



**iFEL Fondazione ANCI**  
**Istituto per la Finanza e l'Economia Locale**

Piazza San Lorenzo in Lucina 26 - 00186 roma  
Tel. 06.688161 - Fax 06.68816268  
e-mail: [info@fondazioneifel.it](mailto:info@fondazioneifel.it)  
[www.fondazioneifel.it](http://www.fondazioneifel.it)