



Workshop

Generare attrattività

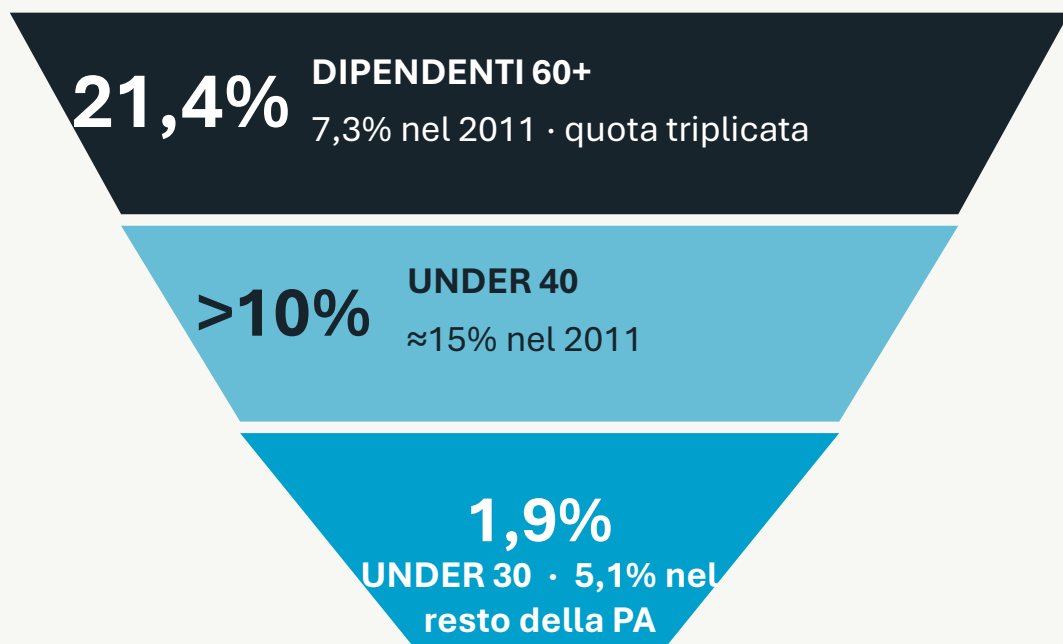
Le pubbliche amministrazioni locali e la sfida alle assunzioni

2 ottobre 2026

Città metropolitana di Milano.

I numeri dell'invecchiamento nei comuni

Il confronto 2011-2021. La base giovane si assottiglia, mentre oltre un dipendente su cinque ha già superato i 60 anni.



Dati 2021

ETÀ MEDIA

52,3 anni

49,5 nel 2011 · +2,8 anni

ORGANICI 2011-2021

-80.000

unità
(-20%)

50 → 42

addetti medi per ente

69 → 62

dipendenti ogni 10.000 abitanti

Il blocco del turnover ha trasformato il ricambio generazionale in un'emergenza operativa.

Fonte: Istat, Rapporto sulle Istituzioni Pubbliche
2024

LA CAPACITÀ OPERATIVA SI RIDUCE

In dieci anni i comuni hanno perso il 20% del personale

Il calo degli organici si somma all'invecchiamento e rende più difficile garantire servizi, competenze e innovazione.

2011-2021

-80.000

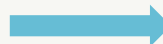
unità lavorative

-20% degli organici

ADDETTI MEDI PER ENTE

50

2011



42

2021

-8 per ente

DIPENDENTI OGNI 10.000 ABITANTI

69

2011



62

2021

-7 ogni 10.000

BLOCCO DEL TURNOVER

Ricambio generazionale
interrotto



COMPETENZE

Meno energie e saperi
nuovi



IMPATTO

Minore capacità di innovare e
rispondere ai bisogni

IL DIVARIO TERRITORIALE SI ALLARGA

Nel Mezzogiorno l'età media sfiora i 57 anni

L'invecchiamento interessa tutto il Paese, ma i valori più critici si concentrano nelle regioni meridionali.

SICILIA

≈57 anni

Età media più alta
tra i valori citati

CALABRIA · CAMPANIA · MOLISE

≈55 anni

Tre regioni vicine
alla stessa soglia critica

IL CONFRONTO NAZIONALE

**Livelli che non trovano
paragone nel resto del
Paese.**

La geografia dell'invecchiamento è
quindi fortemente disomogenea: il
fenomeno è comune, la sua intensità
no.

IL PUNTO

Il divario non separa territori giovani e anziani: distingue territori anziani da territori ancora più anziani.

Stabilizzazioni e bassa mobilità frenano il ricambio

Nel Centro-Nord prevale il concorso ordinario e la competizione privata aumenta la pressione a modernizzare.

MEZZOGIORNO

36,2% delle assunzioni avviene tramite stabilizzazioni

- 1 ORGANICI PIÙ ANZIANI**
LSU, LPU e precari storici entrano già avanti negli anni.
- 2 MOBILITÀ RIDOTTA**
Poche alternative occupazionali spingono a restare fino alla pensione, frenando il turnover.

CENTRO-NORD

Il concorso pubblico ordinario resta il canale prevalente.

- 1 COMPETIZIONE PRIVATA**
Un mercato più dinamico e spesso meglio remunerato contende competenze agli enti.
- 2 PRESSIONE A MODERNIZZARE**
Non ringiovanisce automaticamente gli organici, ma accelera la ricerca di nuove risposte.

Stesse criticità demografiche, meccanismi di ricambio profondamente diversi.

Fonte: Istat, Rapporto sulle Istituzioni Pubbliche
2024

Sotto i 5.000 abitanti si concentra il disagio operativo

Organici ridotti, età elevata e formazione debole alimentano un circolo vizioso nei servizi di prossimità.

COMUNI SOTTO I 5.000 ABITANTI

≈70% degli enti italiani

25,4% dipendenti laureati

IL NODO

Meno persone, meno competenze e meno risorse per formazione e digitale.

GRANDI COMUNI METROPOLITANI

Più giovani e percorsi professionali più strutturati

Concorsi più frequenti, maggiore accesso alla formazione e migliori opportunità di crescita.

FORMAZIONE

8/10 comuni del Nord erogano in media 1,4 giornate per addetto

IL CIRCOLO VIZIOSO

Organici fragili → poca formazione → innovazione più lenta → servizi più deboli.

Elaborazione su dati Istat citati nel testo

Quattro mosse per costruire capacità e attrattività

Strumenti, organizzazione, vincoli e leadership per rafforzare gli enti locali.

1	9.30–10.30 GIANLUCA BERTAGNA	QUALI STRUMENTI OFFRE L'ORDINAMENTO?	Reclutamento dei giovani: apprendistato, convenzioni universitarie, formazione-lavoro e diplomati ITS. Attrattività, retribuzioni e contrattazione.
2	10.30–11.15 RENATO RUFFINI	COSA PUÒ STRUTTURARE L'ENTE?	Selezione basata sui profili di competenza, lavoro agile e flessibilità organizzativa.
3	11.15–12.00 ANTONELLA PETROCELLI	QUALI VINCOLI?	Aggiornamento normativo sui vincoli in materia di spesa del personale.
4	12.00–13.00 RAFFAELLA SAPORITO	QUALE RUOLO PER IL SEGRETARIO?	Il contributo del Segretario allo sviluppo e all'innovazione degli enti locali.

Dalle leve di ingresso alla capacità di innovare: un percorso operativo in quattro tappe.