

Analisi dei Concorsi Pubblici, Retribuzioni e Smart Working nella Pubblica Amministrazione Italiana: Dati e Tendenze per il Futuro

*Report di Dettaglio Analisi
ed Approfondimento*

Indice

Introduzione	3
Nota Metodologica	4
CONCORSI PUBBLICI	5
LE RETRIBUZIONI DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE ..	18
SMART WORKING	23
CONCLUSIONI	25

Introduzione

Il presente Report di Approfondimento fornisce una panoramica dettagliata di tre temi fondamentali per la Pubblica Amministrazione in Italia: **Concorsi Pubblici**, **Retribuzioni**, e **Smart Working**. Il percorso inizia con un'analisi dei concorsi pubblici, in cui viene esaminata l'evoluzione del numero di bandi, dei profili e dei posti offerti dal 2010 al 2022. Quest'analisi include un approfondimento sulle dinamiche demografiche dei candidati, con particolare attenzione alle competenze più richieste nei diversi ruoli professionali. Successivamente, la presentazione si concentra sul tema delle retribuzioni nel settore pubblico, illustrando i principali trend salariali e le variazioni contrattuali tra i vari comparti. Vengono messe in luce le differenze di trattamento economico per genere, età e settore, offrendo così una visione chiara dell'evoluzione salariale e delle condizioni economiche attuali dei dipendenti pubblici.

L'ultima parte della presentazione è dedicata al fenomeno dello Smart Working, che ha profondamente trasformato le modalità di lavoro nella Pubblica Amministrazione. Viene analizzato l'impatto del lavoro agile sulla gestione del personale e sui benefici ottenuti in termini di produttività e soddisfazione dei dipendenti, senza tralasciare le implicazioni organizzative e l'importanza di un equilibrio tra vita privata e professionale. I dati esposti mostrano come l'adozione dello Smart Working rappresenti un'opportunità significativa per migliorare l'efficienza e la flessibilità del settore pubblico.

Per offrire un'analisi completa e supportata, questa presentazione si avvale di dati provenienti da fonti OpenData e da importanti banche dati istituzionali. Tra le principali fonti utilizzate vi sono **Formez PA**, che ha fornito dati sui bandi di concorso, sui profili richiesti e sulle caratteristiche socio-demografiche dei candidati, nonché **ARAN** e **ISTAT** per il monitoraggio delle retribuzioni e delle loro variazioni nei vari comparti della Pubblica Amministrazione. Per quanto riguarda il tema dello Smart Working, sono stati utilizzati dati raccolti dall'**Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano**, che hanno permesso di analizzare l'evoluzione del lavoro agile all'interno del settore pubblico.

Attraverso i dati forniti, questa presentazione offre una visione completa per comprendere meglio le sfide e le opportunità all'interno della Pubblica Amministrazione, supportando così decisioni informate per il futuro del settore pubblico in Italia.

Nota Metodologica

Il presente report si fonda su un'analisi approfondita di dati provenienti da fonti OpenData e da autorevoli banche dati istituzionali, che sono stati accuratamente integrati per offrire una visione complessiva e dettagliata sui tre temi chiave affrontati: i **Concorsi Pubblici**, le **Retribuzioni nella Pubblica Amministrazione**, e il fenomeno dello **Smart Working**. L'obiettivo di questa metodologia è garantire una base informativa solida e affidabile, che supporti interpretazioni oggettive e consapevoli di tendenze e fenomeni complessi.

Per la sezione dedicata ai concorsi pubblici, i dati sono stati ricavati principalmente dal **Formez PA**, il cui data warehouse sui concorsi gestiti rappresenta una fonte preziosa di informazioni dettagliate sui bandi pubblicati, sui profili professionali richiesti e sulle caratteristiche socio-demografiche dei candidati. Questi dati consentono un'analisi completa dei trend di offerta e domanda di personale pubblico, così come della distribuzione geografica e dei requisiti di competenze per i vari profili.

Per l'analisi delle retribuzioni, sono stati utilizzati i dati forniti dall'**ARAN** e dall'**ISTAT**, i quali permettono di monitorare le retribuzioni contrattuali e le loro variazioni nei diversi comparti della Pubblica Amministrazione. Questa fonte di dati ha consentito anche di mettere in evidenza le disparità salariali in base a fattori come genere, età e settore di appartenenza, offrendo un quadro articolato e preciso dell'andamento delle condizioni economiche per i lavoratori pubblici.

Infine, per quanto riguarda lo Smart Working, il report si avvale dei dati messi a disposizione dall'**Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano**. Questo osservatorio fornisce una fotografia completa dell'adozione del lavoro agile nella Pubblica Amministrazione, consentendo di osservare i cambiamenti nelle modalità di lavoro, i livelli di produttività e l'impatto sulla soddisfazione dei dipendenti. Grazie a questi dati, è stato possibile analizzare i benefici e le eventuali criticità legate all'implementazione dello Smart Working nel settore pubblico, contribuendo a una comprensione più profonda dei suoi effetti sia a livello organizzativo che individuale.

Nel complesso, le fonti selezionate offrono un panorama multidimensionale e aggiornato delle dinamiche della Pubblica Amministrazione italiana, contribuendo a rendere questo report uno strumento utile per il supporto alle decisioni e per l'identificazione delle priorità future.

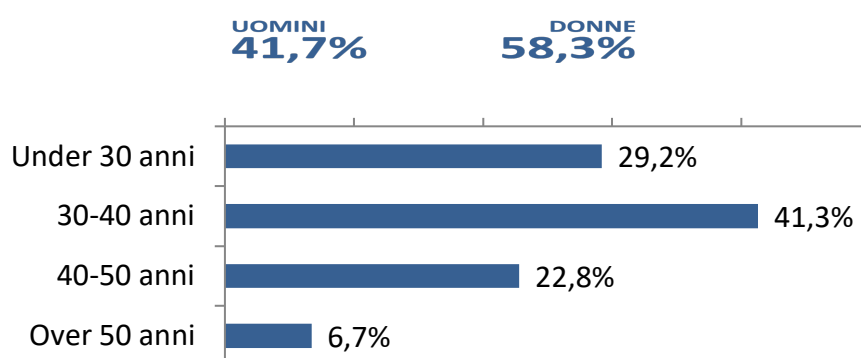
CONCORSI PUBBLICI

L'analisi dei concorsi pubblici per la Pubblica Amministrazione italiana, basata sui dati forniti da Formez PA, evidenzia una significativa evoluzione nelle attività di reclutamento tra il 2010 e il 2022. In questo periodo, sono stati gestiti 168 bandi di concorso, che hanno portato alla pubblicazione di 366 profili professionali per un totale di 47.448 posti. Questo volume di bandi riflette il crescente impegno del settore pubblico nell'assumere nuove risorse per rispondere alle necessità strutturali della pubblica amministrazione.

Nel biennio 2021-2022, il processo selettivo ha raggiunto un'intensità senza precedenti, con 395 sessioni di esame distribuite su 200 giornate, attirando 1,6 milioni di candidature e registrando una partecipazione effettiva di 620.000 persone. Dai dati emerge che oltre 114.000 candidati hanno superato le prove, con un significativo numero di idonei pronti a entrare nei ranghi della Pubblica Amministrazione. Questa capacità di selezionare un ampio bacino di candidati dimostra l'efficacia delle procedure concorsuali nel rispondere alla necessità di rinnovamento del personale.

L'analisi demografica dei candidati nel biennio in questione mette in luce una maggiore partecipazione femminile, con le donne che rappresentano il 58,3% dei candidati. In termini di distribuzione per età, la fascia più numerosa è quella tra i 30 e i 40 anni, che costituisce il 41,3% del totale, seguita dai candidati sotto i 30 anni (29,2%). La percentuale cala progressivamente nelle fasce di età superiori, suggerendo un interesse predominante dei giovani adulti verso il settore pubblico come percorso di carriera.

Caratteristiche socio-demografiche dei candidati



Fonte: Formez PA – Datawarehouse dei concorsi gestiti

Periodo di riferimento: 2021 – 30 giugno 2022

Approfondendo la distribuzione per genere ed età, emerge che i giovani sotto i 30 anni mostrano una partecipazione bilanciata tra uomini e donne. Nelle fasce di età superiori, però, si osservano alcune variazioni: tra i 30 e i 40 anni, gli uomini sono lievemente più numerosi (42,5%) rispetto alle donne (39,6%), mentre tra i candidati oltre i 50 anni la partecipazione femminile supera quella maschile, confermando una leggera preponderanza delle donne nelle candidature più mature.

Distribuzione dei candidati per genere e classi di età

Classi di età	Genere		Totale
	uomini	donne	
fino a 30 anni	27,9%	31,0%	29,2%
tra 30 e 40 anni	42,5%	39,6%	41,3%
tra 40 e 50 anni	23,4%	22,0%	22,8%
oltre 50 anni	6,2%	7,4%	6,7%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Formez PA – Datawarehouse dei concorsi gestiti

Periodo di riferimento: 2021 – 30 giugno 2022

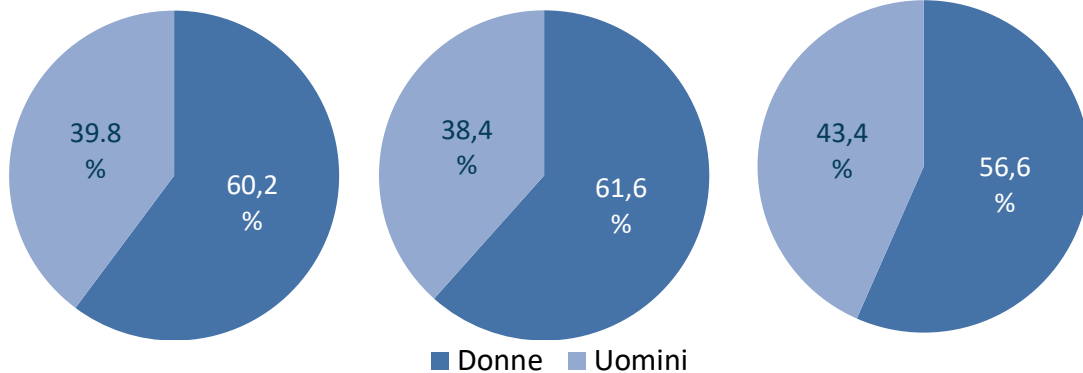
Proseguendo con l'analisi dei dati demografici e delle qualifiche dei candidati, emerge una differenziazione significativa nella partecipazione ai concorsi in base all'area geografica di residenza e al genere. I dati indicano che l'incidenza delle donne è maggiore nelle regioni del Nord e del Centro, dove rispettivamente il 60,2% e il 61,6% dei candidati sono di sesso femminile. Nel Sud e nelle isole, invece, la partecipazione maschile risulta più elevata, con il 56,6% degli uomini tra i candidati. Questo dato suggerisce che nelle aree settentrionali e centrali d'Italia, il settore pubblico rappresenta un'opportunità particolarmente attrattiva per le donne, mentre al Sud e nelle isole si rileva un interesse maggiore da parte degli uomini.

Candidati per Area Geografica di Residenza e Genere

NORD

CENTRO

SUD E ISOLE



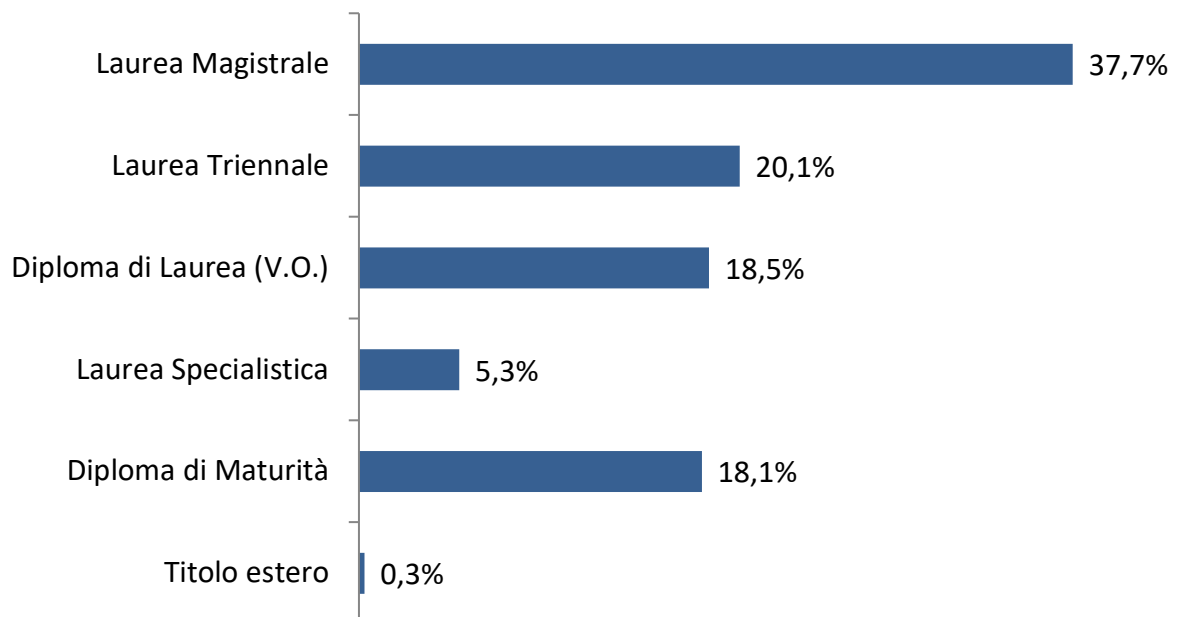
Fonte: Formez PA – Datawarehouse dei concorsi gestiti

Periodo di riferimento: 2021 – 30 giugno 2022

Un altro aspetto rilevante è il livello di istruzione dei partecipanti. Oltre l'80% dei candidati possiede una laurea, con una prevalenza di lauree magistrali (37,7%) e triennali (20,1%), seguite dai diplomi di laurea del vecchio ordinamento (18,5%).

Questa alta percentuale di laureati evidenzia un'elevata qualificazione accademica tra i partecipanti ai concorsi pubblici, segno che la Pubblica Amministrazione attira in modo particolare individui con formazione universitaria avanzata.

Candidati Per Titolo di Studio



Fonte: Formez PA – Datawarehouse dei concorsi gestiti

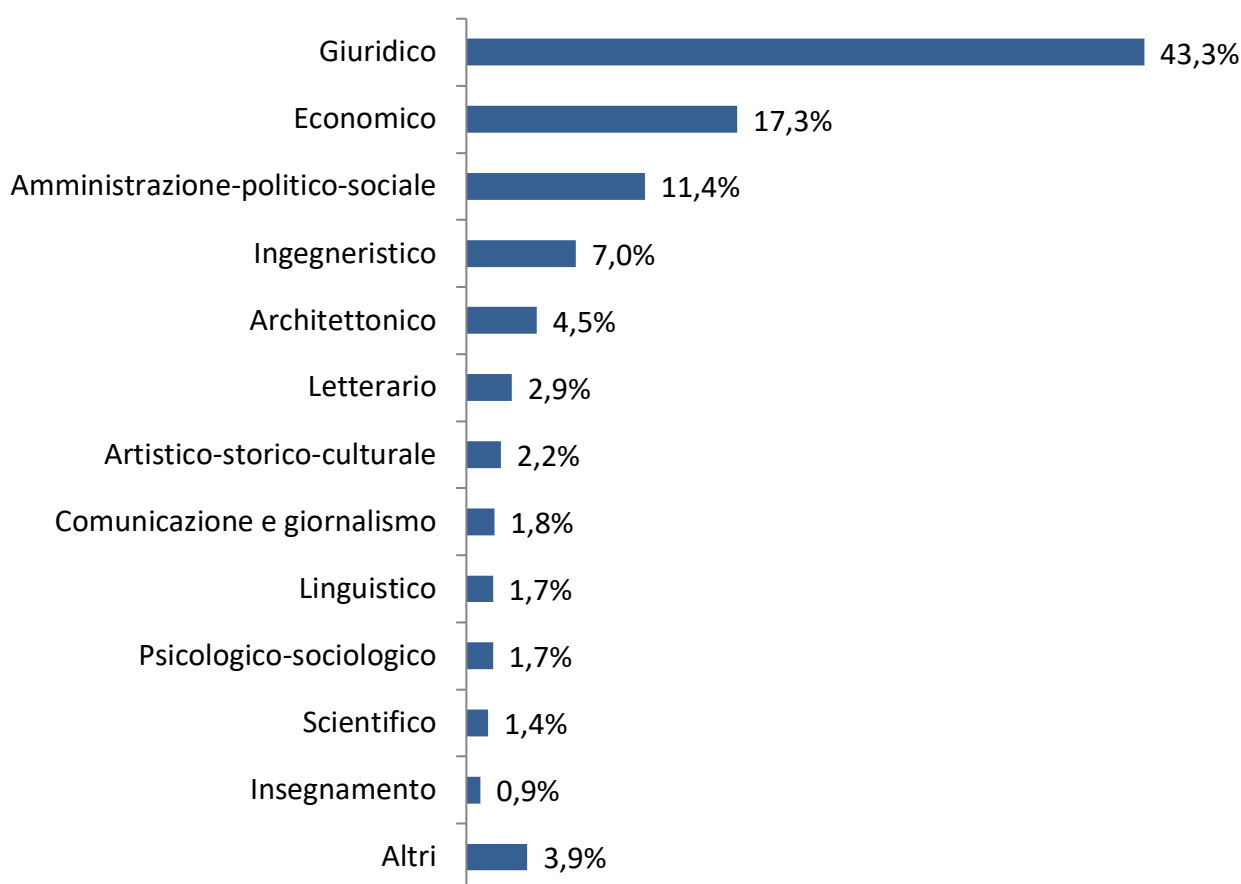
Periodo di riferimento: 2021 – 30 giugno 2022

Analizzando più nel dettaglio i gruppi tematici dei titoli universitari, emerge una netta prevalenza di laureati in discipline giuridiche, che rappresentano il 43,3% del totale. Seguono, a una certa distanza, i laureati in ambito economico (17,3%) e in amministrazione-politico-sociale (11,4%).

Tuttavia, si osserva una carenza di laureati in settori scientifici e tecnici come informatica, statistica e matematica, che registrano percentuali inferiori all'1%.

Questi dati evidenziano una tendenza dei candidati a privilegiare percorsi di studio più tradizionalmente associati alle carriere pubbliche, lasciando scoperti ambiti specialistici tecnici per cui la domanda nel settore pubblico è crescente.

Candidati Per Gruppo Tematico dei Titoli Universitari



Fonte: Formez PA – Datawarehouse dei concorsi gestiti

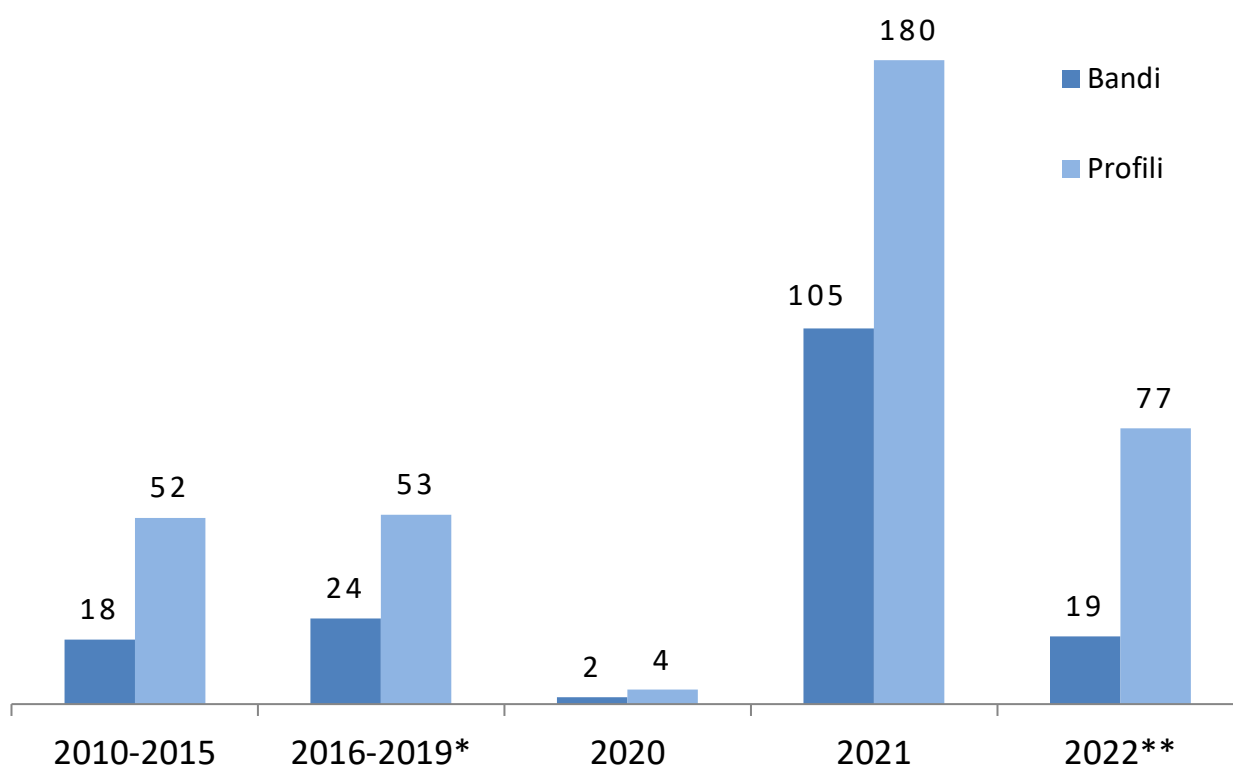
Periodo di riferimento: 2021 – 30 giugno 2022

L'andamento dei concorsi pubblici nel periodo 2010-2022 evidenzia una crescita significativa nel numero di bandi e profili gestiti, soprattutto negli ultimi anni.

Mentre nel periodo 2010-2015 il numero medio annuo di bandi pubblicati era piuttosto contenuto, con un totale di soli 18 bandi e 52 profili complessivi, la situazione è cambiata drasticamente a partire dal 2021.

In quell'anno, grazie alle politiche di semplificazione delle procedure concorsuali e alla ripresa delle assunzioni post-pandemia, sono stati pubblicati ben 105 bandi per 180 profili, un incremento reso possibile dalle misure straordinarie introdotte per facilitare il reclutamento rapido, in particolare per il supporto all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Andamento dei bandi e profili gestiti per anno di Pubblicazione del bando



Fonte: Formez PA – Datawarehouse dei concorsi gestiti

Periodo di riferimento: * Per i bandi con riapertura dei termini di candidatura è stata considerata l'ultima data di pubblicazione

** Per l'anno 2022 sono inclusi i bandi pubblicati fino al 30 giugno 2022

Un ulteriore aspetto rilevante riguarda la durata media delle procedure concorsuali. La media generale dei giorni necessari per completare una procedura è variata sensibilmente nel corso degli anni, con picchi importanti nel 2019 (786 giorni) dovuti principalmente ai ritardi causati dalla pandemia di Covid-19. Tuttavia, le riforme e le semplificazioni hanno portato una riduzione significativa dei tempi nel 2021 e 2022, con una media rispettivamente di 189 e 169 giorni, evidenziando l'efficacia delle nuove modalità concorsuali digitali e decentrate.

**Procedure Concorsuali per Anno di Pubblicazione e
durata media delle Procedure Concluse**

Anno di pubblicazione del bando	Durata media in giorni delle procedure concluse
2010 e 2011	352
2012	239
2013	279
2014	580
2015	300
2016	388
2017	368
2018	629
2019	786
2021	189
2022	169

Fonte: Formez PA – Datawarehouse dei concorsi gestiti

Periodo di riferimento: 2010 - 2022

Analizzando le tipologie di prove, emerge che le procedure che prevedono solo la valutazione dei titoli e una prova scritta sono le più rapide, con una durata media di 157 giorni. Al contrario, i concorsi che includono anche una prova orale e una preselezione sono più lunghi, con una media di 308 giorni. Questa variabilità indica come la semplificazione delle procedure, riducendo il numero di prove, abbia contribuito ad accelerare il processo di assunzione.

Durata media delle Procedure Concluse per Tipologia delle Prove di Esame

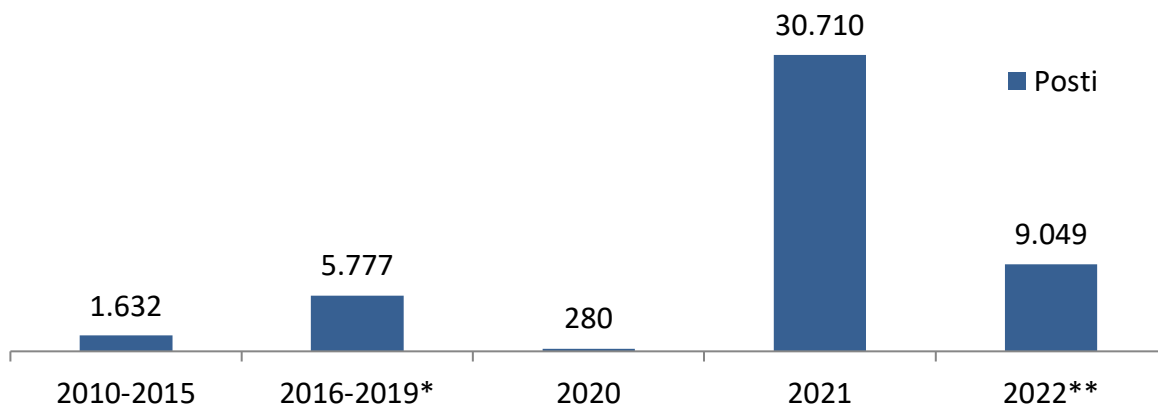
Tipologia di procedura selettiva	Durata media in giorni delle procedure concluse
Valutazione titoli finalizzata all'ammissione alla prova scritta + prova scritta	157
Prova scritta e valutazione titoli	182
Valutazione titoli ed esame orale	189
Preselettiva, prova scritta, prova orale	308

Fonte: Formez PA – Datawarehouse dei concorsi gestiti

Periodo di riferimento: 2010 - 2022

Anche il numero di posti messi a bando riflette una tendenza di crescita, passando da poco più di 1.600 posti tra il 2010 e il 2015 a 30.710 nel solo anno 2021. Questo incremento testimonia la necessità della Pubblica Amministrazione di rispondere in maniera tempestiva alle nuove esigenze operative, soprattutto in relazione ai progetti legati al PNRR. Nel primo semestre del 2022, sono stati già messi a bando oltre 9.000 posti, confermando la continuità dell'impegno verso il rafforzamento della capacità amministrativa.

Andamento del numero di posti banditi per anno di pubblicazione del bando

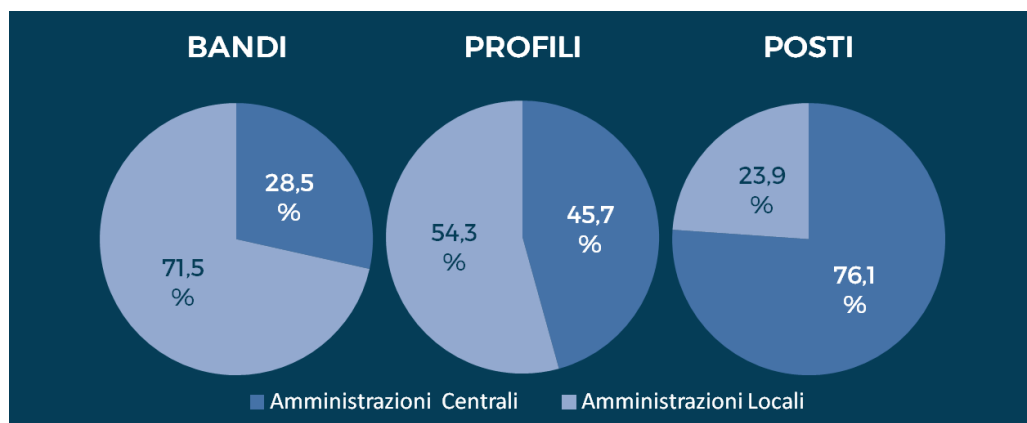


Fonte: Formez PA – Datawarehouse dei concorsi gestiti

Periodo di riferimento: 2010 - 2022

In termini di titolarità dei bandi, la maggior parte dei concorsi è stata indetta dalle amministrazioni centrali, che hanno pubblicato il 71,5% dei bandi e offerto il 76,1% dei posti disponibili. Le amministrazioni locali, invece, hanno avuto un ruolo minore, rappresentando solo il 28,5% dei bandi e il 23,9% dei posti. Questo dato riflette un maggior fabbisogno di personale nelle amministrazioni centrali, in linea con la strategia di rafforzamento delle capacità amministrative a livello nazionale.

Bandi, profili e posti per comparto dell'amministrazione titolare del bando



Fonte: Formez PA – Datawarehouse dei concorsi gestiti

Periodo di riferimento: 2021 – 30 giugno 2022

L'analisi dei profili professionali più richiesti dalla Pubblica Amministrazione rivela una varietà di ruoli per i quali sono stati pubblicati numerosi bandi. Tra i profili maggiormente ricercati troviamo quello di **funzionario tecnico-specialistico**, che rappresenta il 22,9% delle posizioni aperte, e l'**addetto all'ufficio per il processo**, al 19,2%. Seguono il **funzionario giuridico-amministrativo** (18,5%) e l'**operatore data entry** (7%), con un numero inferiore di posizioni per ruoli come l'**assistente amministrativo** (3,1%) e l'**operatore amministrativo gestionale** (3,1%). Questi dati evidenziano come la Pubblica Amministrazione stia puntando su competenze tecniche e di supporto alla giustizia per rispondere alle nuove esigenze amministrative e operative.

I Profili Professionali maggiormente ricercati

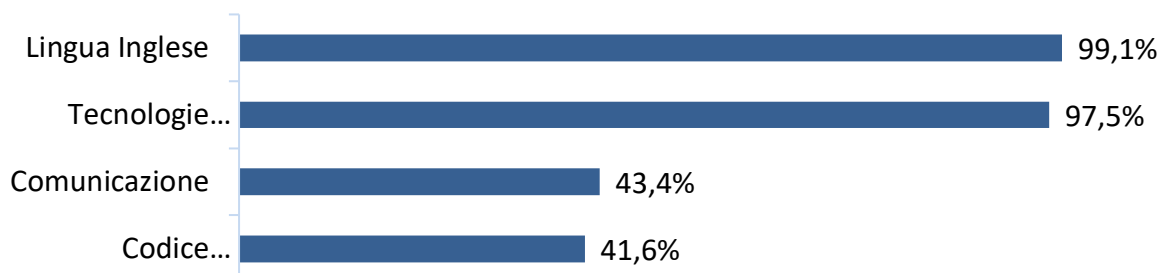


Fonte: Formez PA – Datawarehouse dei concorsi gestiti

Periodo di riferimento: 2021 – 30 giugno 2022

In termini di competenze trasversali, alcune aree risultano particolarmente richieste nei concorsi pubblici. In testa si posizionano la conoscenza della **lingua inglese** (99,1%) e delle **tecnologie informatiche** (97,5%), competenze ormai essenziali in un contesto amministrativo sempre più globalizzato e digitalizzato. Seguono le competenze in **comunicazione** (43,4%) e **codice di amministrazione digitale** (41,6%), a dimostrazione della rilevanza delle capacità di interazione e gestione digitale nei ruoli pubblici.

Ambiti Conoscitivi Trasversali Maggiormente Ricercati



Fonte: Formez PA – Datawarehouse dei concorsi gestiti

Periodo di riferimento: 2021 – 30 giugno 2022

Un confronto tra le caratteristiche socio-demografiche dei candidati idonei e della platea complessiva dei partecipanti ai concorsi mostra alcune differenze. Gli idonei, rispetto alla media generale dei candidati, tendono a essere più giovani, con un'età media di 36 anni contro i 40 anni della media totale. La percentuale di donne tra gli idonei è pressoché identica a quella dei candidati totali (58,5%), mentre il livello di istruzione risulta più elevato: l'85% degli idonei possiede una laurea magistrale o specialistica, rispetto al 61% della platea complessiva. La laurea in ambito giuridico è particolarmente diffusa tra gli idonei, a conferma dell'importanza di questo background per il successo nei concorsi pubblici.

Caratteristiche Socio-demografiche degli Idonei rispetto alla Platea Dei Candidati

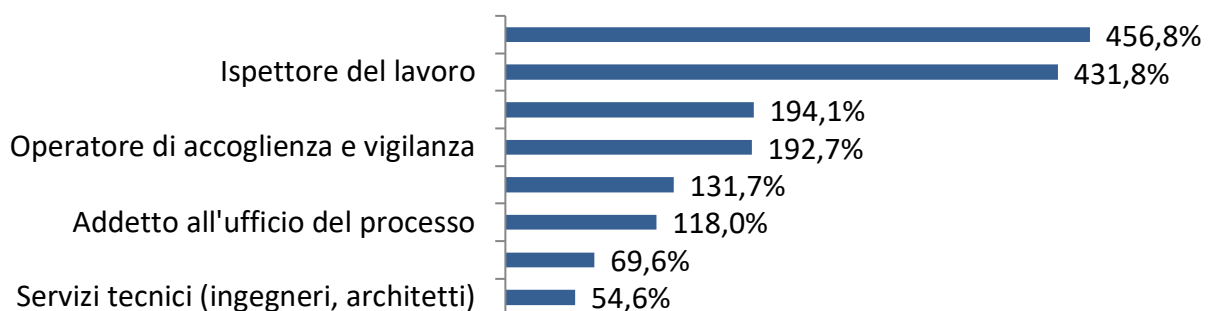
CANDIDATI	IDONEI
58,3% Donne	58,5% Donne
Eta' media: 40 anni	Eta' media 36 anni
Il 68% risiede nelle regioni del Sud	Il 61% risiede nelle regioni del Sud
Il 61% ha una laurea magistrale o specialistica	L'85% ha una laurea Magistrale o specialistica
Il 43% ha una laurea in ambito giuridico	Il 60% ha una laurea in ambito giuridico

Fonte: Formez PA – Datawarehouse dei concorsi gestiti

Periodo di riferimento: 2021 – 30 giugno 2022

Il rapporto tra il numero di idonei e i posti messi a bando per ciascun profilo professionale offre un'indicazione della competitività dei diversi ruoli. Il rapporto è particolarmente elevato per i profili giuridico-amministrativi e di **ispettore del lavoro**, con un numero di idonei che supera di gran lunga i posti disponibili (456,8% e 431,8% rispettivamente). Al contrario, ruoli come **servizi tecnici** (ingegneri, architetti) mostrano un rapporto inferiore, con una percentuale di idonei pari al 54,6% dei posti banditi, evidenziando una domanda potenzialmente non completamente soddisfatta per questi profili tecnici e specialistici.

Rapporto numero di idonei su posti banditi per profilo professionale

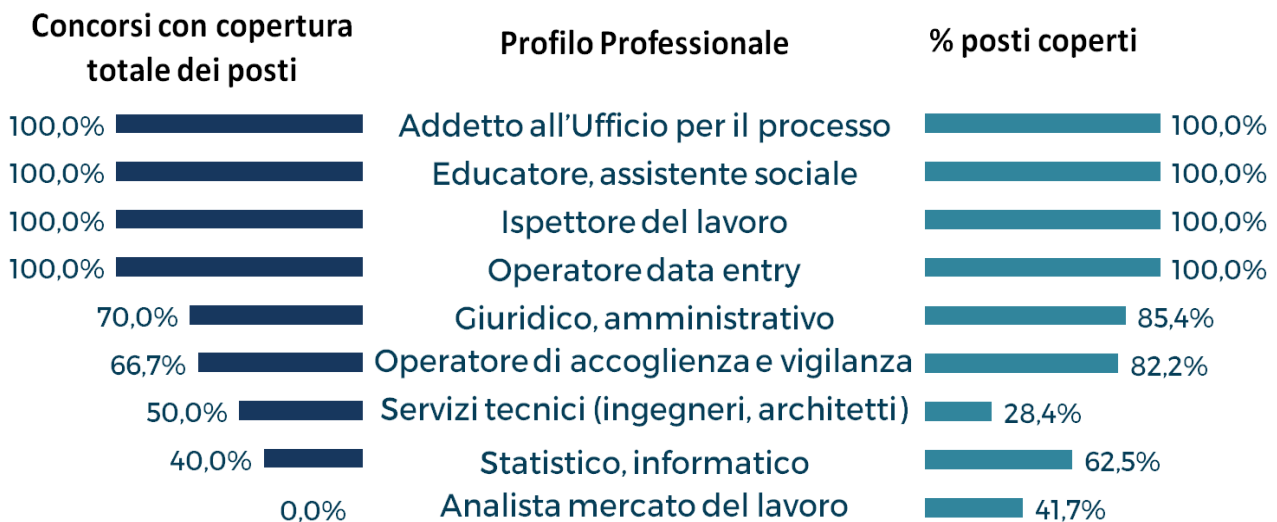


Fonte: Formez PA – Datawarehouse dei concorsi gestiti

Periodo di riferimento: 2021 – 30 giugno 2022

Proseguendo l'analisi, emerge una variazione significativa nella copertura dei posti per diversi profili professionali durante il biennio 2021-2022. Alcuni profili hanno registrato una copertura totale dei posti disponibili, come l'**addetto all'ufficio per il processo**, gli **educatori e assistenti sociali**, e l'**ispettore del lavoro**, tutti con un tasso di copertura del 100%. Altri profili, invece, hanno presentato tassi di copertura più bassi, con una carenza particolarmente rilevante nei settori tecnici e statistico-informatici. In particolare, i **servizi tecnici** (ingegneri, architetti) e le figure di **analisti di mercato del lavoro** hanno registrato coperture rispettivamente del 62,5% e del 41,7%, indicando una difficoltà a reperire candidati idonei per questi ruoli specialistici. Questo evidenzia una potenziale area di criticità per la Pubblica Amministrazione, in cui la domanda di competenze tecniche specifiche potrebbe non essere completamente soddisfatta dall'attuale bacino di candidati.

Copertura di Posti per Profilo Professionale

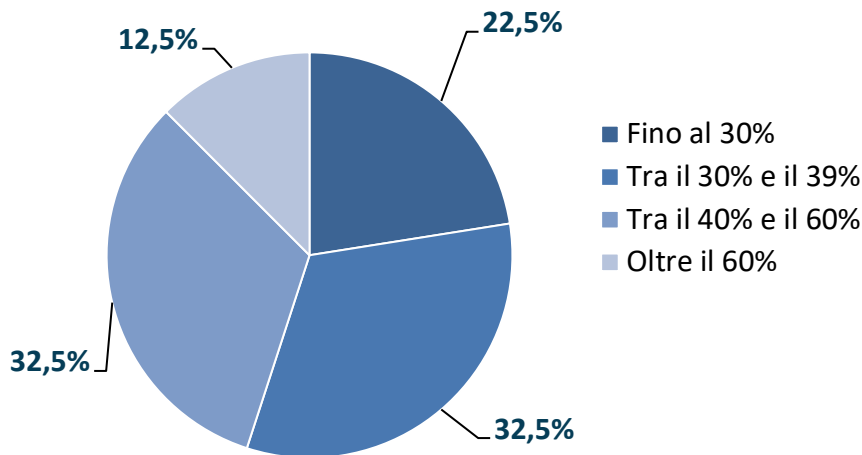


Fonte: Formez PA – Datawarehouse dei concorsi gestiti

Periodo di riferimento: 2021 – 2022

I dati relativi alla partecipazione dei candidati alle prove di esame mostrano una distribuzione variegata. Circa il 32,5% dei concorsi ha registrato un tasso di partecipazione tra il 40% e il 60%, mentre un ulteriore 32,5% si colloca nella fascia tra il 30% e il 39%. Solo il 12,5% delle procedure ha visto una partecipazione inferiore al 30%, mentre il restante 22,5% ha registrato una partecipazione superiore al 60%. Questi dati suggeriscono che, pur essendoci un elevato numero di candidature, non tutte si traducono in una partecipazione effettiva alle prove, fenomeno che potrebbe essere dovuto a diversi fattori, tra cui la disponibilità geografica, le condizioni di ammissione, o la competizione con altri concorsi.

Procedure Concorsuali per Tasso di Partecipazione dei Candidati alle Prove di Esame

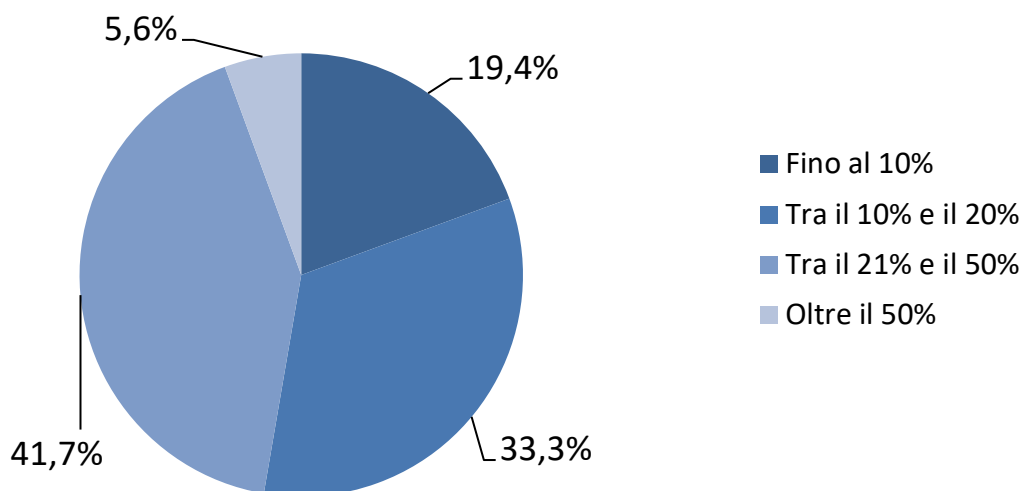


Fonte: Formez PA – Datawarehouse dei concorsi gestiti

Periodo di riferimento: 2021 – 2022

Passando all'analisi del tasso di idoneità alle prove scritte, notiamo una variabilità significativa. Il 41,7% delle procedure concorsuali ha un tasso di idonei compreso tra il 21% e il 50%, mentre un terzo delle prove (33,3%) presenta un tasso di idoneità tra il 10% e il 20%. Solo il 5,6% dei concorsi ha visto un tasso di idoneità superiore al 50%. Questa distribuzione indica una selettività elevata nelle prove scritte, con una percentuale considerevole di candidati che non supera la soglia di idoneità.

Procedure Concorsuali per Tasso di Idonei alle Prove Scritte

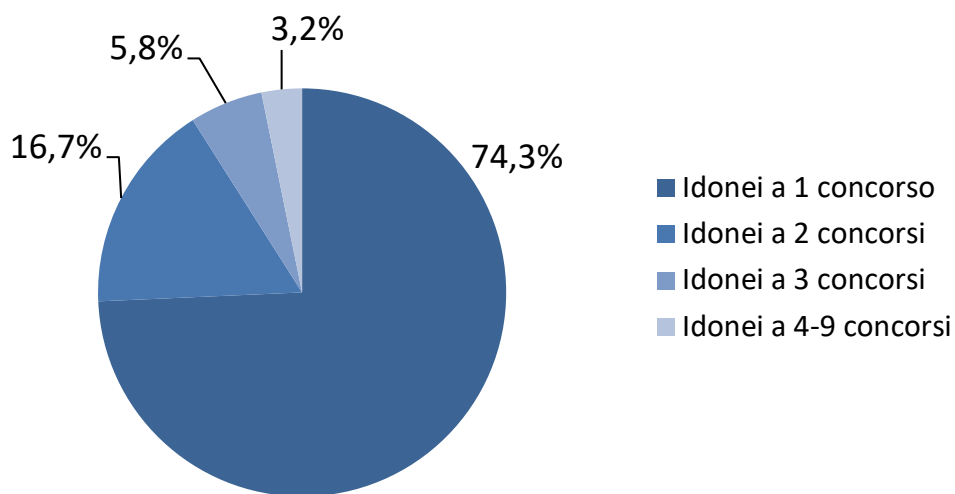


Fonte: Formez PA – Datawarehouse dei concorsi gestiti

Periodo di riferimento: 2021 – 2022

Osservando il numero di concorsi superati dai candidati idonei, emerge che la maggior parte degli idonei (74,3%) ha superato un solo concorso, mentre il 16,7% ha superato due concorsi e il 5,8% ne ha superati tre. Solo una minoranza, pari al 3,2%, ha superato da quattro a nove concorsi. Questo dato suggerisce che per la maggior parte dei candidati il percorso di selezione nella Pubblica Amministrazione si conclude con il superamento di un singolo concorso, mentre solo una piccola percentuale di individui è riuscita a dimostrare la propria idoneità in numerose procedure, probabilmente in virtù di una preparazione altamente specifica o di una notevole esperienza.

Idonei per numero di concorsi superati



Fonte: Formez PA – Datawarehouse dei concorsi gestiti

Periodo di riferimento: 2021 – 2022

Proseguendo l'analisi, è interessante osservare la copertura dei posti per anno di pubblicazione dei bandi, che rivela tendenze variabili nella capacità della Pubblica Amministrazione di attrarre candidati idonei. Dal 2010 al 2014, la copertura dei posti è stata totale (100%), ma a partire dal 2015 si è assistito a un progressivo aumento dei posti non coperti. In particolare, nel 2021 e nel 2022, i profili con copertura completa dei posti sono stati solo rispettivamente il 40% e il 48,0%, con tassi di posti non coperti pari al 10,1% e 11,1%. Questo andamento riflette un crescente disallineamento tra l'offerta di posti e l'effettiva disponibilità di candidati idonei per alcuni profili, probabilmente dovuto a una domanda maggiore di competenze specifiche o all'aumento dei requisiti tecnici richiesti.

Copertura dei Posti per anno di pubblicazione dei bandi

Anno di pubblicazione dei bandi	Profili con copertura totale dei posti	% Posti coperti	% Posti non coperti
2010	100,0%	100,0%	0,0%
2012	100,0%	100,0%	0,0%
2013	100,0%	100,0%	0,0%
2014	100,0%	100,0%	0,0%
2015	85,7%	92,2%	7,8%
2016	100,0%	100,0%	0,0%
2018	100,0%	100,0%	0,0%
2019	42,7%	83,6%	16,4%
2021	59,7%	80,1%	19,9%
2022	40,0%	89,9%	10,1%
Nel complesso	72,7%	83,5%	16,5%

Fonte: Formez PA – Datawarehouse dei concorsi gestiti

Periodo di riferimento: 2021 – 2022

Analizzando infine la copertura dei posti in base alla tipologia contrattuale, emerge che i posti a tempo indeterminato hanno un tasso di copertura più alto (87,9%) rispetto a quelli a tempo determinato (79,7%). Inoltre, i concorsi per contratti a tempo indeterminato presentano una quota inferiore di posti non coperti (12,1%) rispetto a quelli a tempo determinato (20,3%). Questo dato suggerisce che i candidati sono maggiormente attratti dalle posizioni che offrono stabilità lavorativa, mentre i ruoli a tempo determinato risultano meno attrattivi, contribuendo così alla difficoltà di copertura totale di questi posti.

Copertura di posti per tipologia di contratto

Profilo professionale	Concorsi con copertura totale dei posti	% posti coperti	% posti scoperti
Tempo determinato	60,7%	79,7%	20,3%
Tempo indeterminato	53,8%	87,9%	12,1%

Fonte: Formez PA – Datawarehouse dei concorsi gestiti

Periodo di riferimento: 2021 – 2022

LE RETRIBUZIONI DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Il personale pubblico si distribuisce principalmente in quattro comparti: **funzioni centrali**, **funzioni locali**, **sanità** e **istruzione e ricerca**.

Nel periodo 2015-2021, l'andamento del personale impiegato nei vari comparti della Pubblica Amministrazione evidenzia dinamiche contrastanti. Il comparto delle **funzioni centrali** ha subito una contrazione del personale del -13,79%, passando da 239.258 unità nel 2015 a 193.101 nel 2021. Anche il comparto delle **funzioni locali** ha registrato una lieve diminuzione (-6,05%), mentre i comparti della **sanità** e dell'**istruzione e ricerca** hanno mostrato un aumento del personale, rispettivamente del +6,73% e +4,39%. Questo incremento rispecchia la crescente necessità di personale nei servizi sanitari e scolastici, settori fondamentali che hanno richiesto rinforzi, soprattutto in risposta alle esigenze emerse durante la pandemia.

Unità di personale nei quattro comparti di contrattazione della PA

	Occupati			Variazione %	
	2015	2018	2021	2015/2018	2018/2021
Funzioni centrali	239.258	223.994	193.101	-6,38%	-13,79%
Funzioni locali	467.397	429.754	403.633	-8,05%	-6,08%
Sanità	543.426	544.482	581.148	0,19%	6,73%
Istruzione e ricerca	1.191.474	1.231.990	1.286.064	3,40%	4,39%

Numero di occupati desunto dagli atti di indirizzo che hanno avviato le tre stagioni negoziali. Non è compresa la dirigenza, compresa quella medica, in quanto non destinataria dei contratti di comparto.

Fonte: ARAN – “Rapporto semestrale sulle retribuzioni dei pubblici dipendenti. Anno 14, n. 2”

Periodo di riferimento: dati reperibili al :16 settembre 2024

Le retribuzioni contrattuali mostrano un andamento crescente nei settori pubblici e privati, seppur con differenze tra comparti.

Le percentuali di variazione mensile per il biennio 2023-2024 segnalano incrementi sia nei comparti pubblici (soprattutto nelle **funzioni centrali** e nella **sanità**) sia nel settore privato. La crescita delle retribuzioni riflette l'adeguamento dei salari all'inflazione e l'impegno per migliorare la competitività e il potere d'acquisto dei dipendenti.

Retribuzioni contrattuali: variazioni % tendenziali mensili

	lug-23	ago-23	set-23	ott-23	nov-23	dic-23	gen-24	feb-24	mar-24	apr-24	mag-24	giu-24
Settore privato (non dirigenti)	2,9	2,9	2,9	2,8	2,8	3,2	3,2	3,2	3,5	4	4	4,2
Industria	4,6	4,6	4,6	4,5	4,5	4,5	4,6	4,7	4,7	4,7	4,7	4,9
Servizi privati	1,4	1,7	1,6	1,4	1,4	2,4	2,1	2,1	2,6	3,6	3,6	3,7
PA (non dirigenti)	3,3	3,3	3,3	3,3	2,3	22,2	1,6	1,4	1,6	1,6	1,6	1,6
Comparti di contrattazione collettiva	4	4	4	4	2,7	20,9	2,1	1,8	2	2	2	2
Altri comparti pubblici	0,2	0,2	0,2	0	0	26,2	0	0	0	0	0	0
PA dirigenti	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	1,3	1,3	3,2	3,5	3,5	3,5	3,5
Dirigenti contrattualizzati	0	0	0	0	0	1,7	2	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8
Altri dirigenti dei comparti pubblici	0,7	0,7	0,7	0,7	0,3	0,4	0	0	0,8	0,8	0,8	0,8
Complesso PA (dirigenti e non dirigenti)	2,7	2,7	2,7	2,7	1,9	18,4	1,6	1,7	1,9	1,9	1,9	1,9
Indice generale economia	2,8	2,8	2,8	2,8	2,6	7	2,6	2,7	3,1	3,4	3,4	3,6

Fonte: ARAN – “Rapporto semestrale sulle retribuzioni dei pubblici dipendenti. Anno 14, n. 2”

Periodo di riferimento: dati reperibili al :16 settembre 2024

Le retribuzioni contrattuali e di fatto dal 2015 al 2021 evidenziano incrementi differenziati tra i comparti.

Nel comparto **sanità e istruzione e ricerca**, gli aumenti sono stati maggiori, con un incremento medio annuale della retribuzione grazie ai nuovi accordi contrattuali e all'aumento della domanda di servizi pubblici essenziali.

Nelle **funzioni centrali** e nelle **funzioni locali**, invece, l'aumento è stato meno pronunciato, ma comunque in linea con gli adeguamenti previsti dai contratti nazionali.

Andamento delle retribuzioni contrattuali e delle retribuzioni di fatto

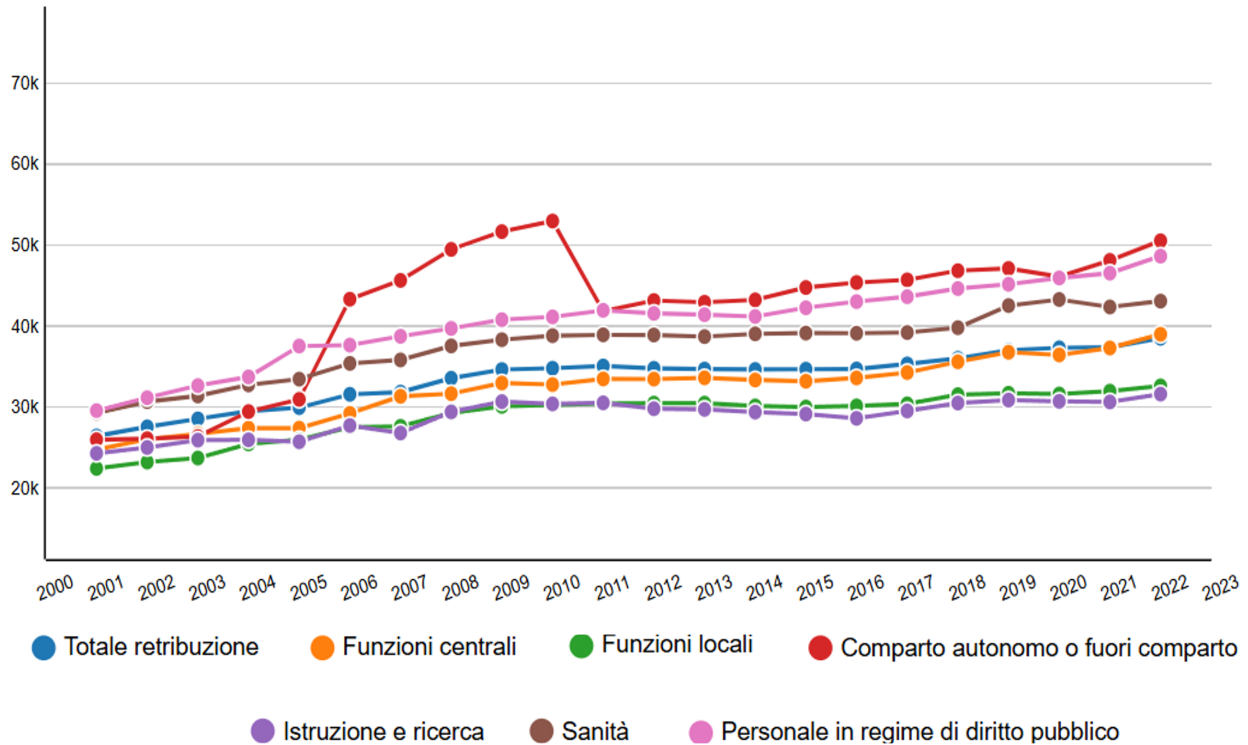
	Retribuzioni 2015		Retribuzioni 2018		Retribuzioni 2021/2022		Incr. % 2018 su 2015 (triennio 2016-2028)			Incr. % 2021 su 2018 (triennio 2019-2021)		
	Contr.	Di fatto	Contr.	Di fatto	Contr.	Di fatto	CCNL	Contr.	Di fatto	CCNL	Contr.	Di fatto
Funzioni centrali	27.101	31.308	28.123	33.437	30.105	36.582	3,48%	3,77%	6,80%	4,19%	7,05%	9,41%
Funzioni locali	23.644	27.830	24.611	29.241	25.671	30.492	3,48%	4,09%	5,07%	4,51%	4,31%	4,28%
Sanità	26.011	30.158	26.938	31.132	28.642	32.888	3,48%	3,56%	3,23%	4,38%	6,33%	5,64%
Istruzione e ricerca	27.230	28.860	28.250	30.240	29.382	31.206	3,48%	3,74%	4,78%	4,21%	4,01%	3,19%

Fonte: ARAN – “Rapporto semestrale sulle retribuzioni dei pubblici dipendenti. Anno 14, n. 2”

Periodo di riferimento: dati reperibili al :16 settembre 2024

Analizzando l'andamento storico delle retribuzioni medie, si osserva una crescita costante dal 2000 a oggi, con picchi di incremento negli ultimi anni per i comparti della **sanità** e dell'**istruzione e ricerca**. Questa crescita è legata sia ai rinnovi contrattuali sia all'inflazione, con un aumento della spesa pubblica per mantenere competitivi i salari rispetto al settore privato e incentivare il personale in settori strategici.

Andamento nel tempo della retribuzione media



Fonte: MEF

Periodo di riferimento: 2001 - 2022

Il 2022 ha visto una **retribuzione media annua di 34.153 euro per i dipendenti pubblici**, con differenze significative in base a età e genere. La retribuzione media è tendenzialmente più alta per gli uomini (40.157 euro) rispetto alle donne (30.262 euro), un divario che risulta particolarmente marcato nella fascia d'età 40-44 anni, dove le donne guadagnano mediamente il 69,6% del reddito maschile. Questo divario è probabilmente influenzato da una maggiore incidenza del part-time tra le lavoratrici, con il 9,3% delle donne che ha avuto almeno un rapporto di lavoro a tempo parziale nel 2022, contro il 3,4% degli uomini.

Retribuzioni per Genere

Classi di età	ANNO 2022					
	Maschi			Femmine		
	Numero lavoratori nell'anno	Retribuzione media annua	Numero medio giornate retribuite nell'anno	Numero lavoratori nell'anno	Retribuzione media annua	Numero medio giornate retribuite nell'anno
fino a 19	629	6.960	115	461	6.598	98
20-24	36.874	16.697	200	32.300	11.629	138
25-29	72.673	25.125	233	107.282	19.712	206
30-34	104.136	30.977	260	157.209	23.727	237
35-39	124.668	35.523	278	183.823	25.961	252
40-44	161.621	39.464	290	246.229	27.456	265
45-49	196.808	42.409	296	315.638	30.389	280
50-54	236.611	44.785	301	373.397	32.487	292
55-59	263.086	45.098	301	431.825	34.257	298
60-64	194.618	42.528	288	315.608	34.875	291
65 e oltre	65.381	45.122	258	84.452	32.637	263
TOTALE	1.457.105	40.157	284	2.248.224	30.262	274

Fonte: INPS - Osservatorio sui lavoratori pubblici

Periodo di riferimento: 2022

SMART WORKING

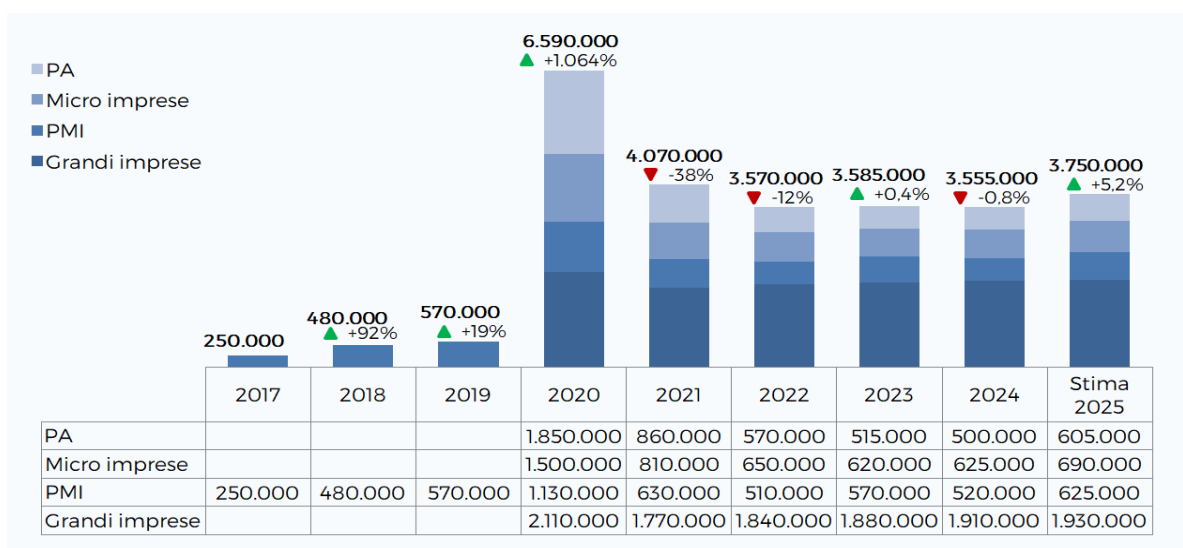
La sezione approfondisce l'evoluzione del lavoro agile all'interno della Pubblica Amministrazione, evidenziando i cambiamenti nelle modalità lavorative e l'impatto di queste trasformazioni sulla gestione del personale e sulla produttività. Viene analizzato l'andamento del numero di lavoratori in modalità remota negli ultimi anni, con dati che riflettono l'aumento dell'adozione dello Smart Working.

Diffusione e Crescita dello Smart Working nella Pubblica Amministrazione

Lo smart working si è consolidato come una modalità di lavoro ampiamente diffusa e apprezzata nella Pubblica Amministrazione italiana, con circa **500.000 lavoratori** che attualmente hanno accesso al lavoro da remoto. Questa cifra è destinata a crescere ulteriormente, con una stima di **aumento del 23%** entro il 2025, secondo le proiezioni dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. La crescita dello smart working è stata una risposta alle esigenze di flessibilità emerse negli ultimi anni, in particolare durante la pandemia, e continua a rappresentare un'opportunità per migliorare l'efficienza e il benessere dei dipendenti pubblici.

Osservando l'andamento generale del lavoro da remoto in Italia, notiamo che il numero complessivo di lavoratori che utilizzano questa modalità ha subito un'impennata nel 2020, raggiungendo **8.850.000 persone**, un aumento del 1.064% rispetto all'anno precedente. Tale incremento è stato determinato principalmente dalle misure adottate durante la pandemia. Negli anni successivi, il numero di lavoratori da remoto si è stabilizzato, mantenendosi attorno ai 3,6 milioni di lavoratori tra Pubblica Amministrazione, microimprese, PMI e grandi imprese. Si prevede che nel 2025 questa cifra si assesterà sui 3,75 milioni, indicando una stabilizzazione di questa pratica lavorativa.

Andamento nel Tempo del Numero dei Lavoratori da Remoto in Italia



Fonte: Osservatorio POLIMI – “Lo Smart Working non si ferma: 3,55 milioni di lavoratori nel 2024”

Periodo di riferimento: 2024

Benefici dello Smart Working e Preferenze dei Lavoratori

Lo smart working nella Pubblica Amministrazione offre numerosi benefici sia per i lavoratori che per l'organizzazione. Attualmente, ai dipendenti pubblici che adottano questa modalità sono concessi in media **7 giorni di lavoro da remoto al mese**. Uno dei vantaggi più rilevanti per i lavoratori è la possibilità di ridurre i tempi di spostamento, con una media di **93 ore di viaggio risparmiate** ogni anno. Dal punto di vista economico, lo smart working permette un risparmio di circa **250 euro per postazione lavorativa all'anno**, soprattutto grazie alla diminuzione dei costi legati alla presenza fisica.

Ad oggi, lo smart working è una modalità lavorativa fortemente apprezzata dai dipendenti pubblici, con **73% degli smart worker** che si opporrebbero a un ritorno obbligatorio in ufficio. Di questi, il **27%** prenderebbe seriamente in considerazione l'idea di cambiare lavoro, mentre il **46%** sarebbe disposto a negoziare con il datore per continuare a lavorare da remoto.

Qualora fosse necessario il rientro in ufficio, i lavoratori vedrebbero come forma di compensazione incentivi quali una **maggiore flessibilità oraria** e un **aumento salariale del 20%**, per bilanciare i benefici persi rinunciando allo smart working.

CONCLUSIONI

Negli ultimi anni, la Pubblica Amministrazione italiana ha attraversato una fase di trasformazione profonda, caratterizzata da cambiamenti significativi nel reclutamento, nelle politiche retributive e nell'introduzione di nuove modalità di lavoro come lo smart working. L'analisi delle dinamiche relative ai concorsi pubblici evidenzia un aumento sostanziale delle procedure concorsuali, soprattutto nel biennio 2021-2022, per rispondere alla crescente richiesta di personale e supportare iniziative strategiche come il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Tuttavia, nonostante l'elevato numero di candidature, non tutti i posti sono stati coperti, in particolare nei profili tecnici e specialistici. Mentre i candidati con background giuridico e amministrativo sono prevalenti, le figure professionali con competenze tecnico-scientifiche scarseggiano, suggerendo un disallineamento tra l'offerta formativa e le esigenze della Pubblica Amministrazione. Questa situazione rappresenta un'opportunità per i potenziali candidati di investire in percorsi formativi specialistici, colmando il gap di competenze che attualmente limita la copertura di alcuni ruoli strategici e offrendo loro un vantaggio competitivo nei concorsi futuri.

Parallelamente, l'analisi delle retribuzioni nella Pubblica Amministrazione rivela un andamento differenziato tra i vari comparti e un significativo divario di genere. I comparti della sanità e dell'istruzione hanno visto incrementi retributivi più consistenti, dovuti all'aumento della domanda di servizi pubblici essenziali e all'adeguamento ai contratti collettivi nazionali, mentre le funzioni centrali e locali hanno registrato aumenti più modesti. Un aspetto particolarmente critico è la disparità di genere nelle retribuzioni: gli uomini, in media, percepiscono salari più elevati rispetto alle donne, specialmente nelle fasce d'età centrali. Questo divario potrebbe essere attribuibile a diversi fattori, tra cui una maggiore incidenza del part-time tra le lavoratrici e una progressione di carriera spesso meno lineare, influenzata da responsabilità familiari e dinamiche sociali. Questi dati evidenziano la necessità di promuovere politiche che favoriscano l'equità salariale e la trasparenza delle opportunità di crescita professionale, garantendo un ambiente di lavoro inclusivo e meritocratico in grado di valorizzare equamente il contributo di tutti i dipendenti.

L'introduzione dello smart working rappresenta un altro cambiamento significativo, diventato rapidamente una pratica diffusa e apprezzata nella Pubblica Amministrazione. Attualmente, circa 500.000 lavoratori pubblici operano in modalità agile, e le previsioni indicano un ulteriore aumento del 23% entro il 2025. Lo smart working ha portato benefici tangibili per i lavoratori, che in media risparmiano circa 93 ore di viaggio all'anno e riducono i costi di trasporto e gestione, con un risparmio stimato di 250 euro per postazione.

Questi vantaggi hanno migliorato il bilanciamento tra vita privata e lavorativa, facendo emergere una forte preferenza per questa modalità di lavoro: il 73% dei dipendenti in smart working si opporrebbe a un ritorno obbligatorio in ufficio e, qualora fosse richiesto un rientro completo, molti chiederebbero un aumento salariale o orari flessibili per compensare i benefici perduti. Questi dati rappresentano un segnale chiaro per la Pubblica Amministrazione: regolamentare in modo stabile lo smart working potrebbe favorire non solo la produttività, ma anche la soddisfazione e la fidelizzazione del personale, rispondendo alle nuove aspettative dei lavoratori.

Queste evidenze delineano un quadro articolato e in continua evoluzione, che riflette le sfide e le opportunità per i lavoratori della Pubblica Amministrazione. L'aumento dei concorsi e la difficoltà a coprire alcuni profili indicano che investire in competenze specialistiche può rappresentare una via di accesso privilegiata a posizioni strategiche e a una progressione di carriera accelerata. La disparità retributiva e la variabilità degli aumenti tra i comparti sottolineano, invece, l'importanza di promuovere un ambiente lavorativo che garantisca equità e trasparenza, elementi fondamentali per valorizzare il potenziale dei dipendenti. Infine, la popolarità dello smart working evidenzia la necessità di consolidare questa modalità come parte integrante del lavoro pubblico, sfruttando i vantaggi di una maggiore flessibilità per attrarre nuovi talenti e migliorare il benessere del personale. In questo scenario, i lavoratori possono cogliere le trasformazioni in atto come un'opportunità per costruire percorsi di carriera più soddisfacenti e contribuire attivamente alla creazione di una Pubblica Amministrazione moderna, inclusiva e allineata con le esigenze della società attuale.