

iFEL

Fondazione ANCI

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

Seconda edizione

2021

IFEL

Fondazione ANCI

PERSONALE COMUNALE
E FORMAZIONE:
COMPETENZE E SCENARI

Seconda edizione

2021



Il Rapporto è realizzato da IFEL - Dipartimento Economia Locale e Formazione

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

Gruppo di lavoro:

Il Capitolo 1 è a cura di *Giorgia Marinuzzi*
Il Capitolo 2 è a cura dell'Ufficio Formazione: *Francesco Carta, Elisabetta Ceccarelli, Laura Chiodini, Alessio Ditta, Federica Rampini, Giuliana Ruiu, Luisa Russo, Francesca Scano*

Gli apparati statistici del Capitolo 2 sono stati elaborati da *Alessia Brinciotti*

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; *Anna Verrelli* e *Nicola Lori* entrambi dell'Ufficio Formazione IFEL.

Codice ISBN 978-88-6650-231-9

Indice

Introduzione / 5

Capitolo 1

Il personale comunale in servizio / 11

- 1.1 Dinamiche e principali caratteristiche / 11
- 1.2 I dirigenti a tempo indeterminato / 22
- 1.3 I dipendenti a tempo indeterminato / 23
- 1.4 Le spese di formazione per il personale comunale / 27
- 1.5 La gestione della formazione del personale comunale dipendente / 31

Capitolo 2

I numeri della formazione nel 2020 / 39

- 2.1 I temi e la copertura territoriale / 39
- 2.2 La formazione in presenza / 48
- 2.3 I webinar: l'offerta formativa on line di IFEL / 53
- 2.4 I Comuni da fidelizzare e i Comuni da raggiungere / 60
- 2.5 Corso e-learning "Smart working – Sfide e opportunità" / 63

Introduzione

Dai primi giorni di febbraio 2020, si è assistito ad un repentino ed inaspettato cambiamento nell'organizzazione delle attività lavorative. Nel giro di pochi giorni, la maggior parte del personale comunale – così come quello pubblico in generale - si è ritrovata a lavorare da remoto, in home working, senza aver ricevuto una formazione adeguata e senza che vi fosse stata una riorganizzazione dei processi organizzativi orientati verso un modello di lavoro diffuso. Molti hanno dovuto fronteggiare da casa le difficoltà organizzative del lavorare in un modo nuovo, connesso ma “fuori dall'ufficio”.

Sin dai primi giorni di lockdown, tuttavia, le Amministrazioni comunali e pubbliche, pur molto parzialmente preparate alla nuova sfida - gestionale, tecnologica e culturale - hanno cercato soluzioni e modi per superare gli ostacoli e la formazione ha ricoperto un ruolo fondamentale, nonostante le difficoltà e le necessità di riprogrammare tempi, modi e contenuti. L'esperienza ha insegnato molto: ha liberato tutte le potenzialità, latenti nelle organizzazioni e nelle risorse, di ripensare i processi di erogazione dei servizi in un'ottica innovativa ed ha fatto emergere su quali competenze digitali e soft skill investire attraverso le politiche formative. Non è stato, e non è, un processo semplice: anni di blocco del turnover e delle spese per la formazione del personale pubblico hanno avuto pesanti conseguenze sia in termini quantitativi che di qualificazione degli addetti.

Oggi, tuttavia, si è di fronte ad un'inversione di rotta. Sono previsti migliaia di nuovi ingressi nelle amministrazioni comunali, e nuove risorse per la necessaria qualificazione delle risorse

umane impegnate in tali realtà. L'esigenza di aggiornare le modalità attraverso cui l'amministrazione svolge il proprio ruolo nella società e le sollecitazioni che arrivano dal contesto giocano a favore di un cambiamento che trova il suo perno nelle risorse umane e nei modelli organizzativi. Se le risorse umane sono il fattore strategico del cambiamento, la formazione rappresenta 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.

Il successo del PNRR passerà anche dalla capacità delle amministrazioni comunali e pubbliche in generale di svolgere in maniera efficace il proprio lavoro; una delle principali sfide da affrontare è combinare lo sviluppo delle competenze dei dipendenti comunali e pubblici con l'innovazione organizzativa e tecnologica. Le amministrazioni pubbliche 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 - ma anche competenze trasversali, indispensabili per contribuire attivamente al processo di transizione in atto.

Il rilancio della formazione - in un mix di on line e on site - dei dipendenti pubblici è uno snodo cruciale per la «transizione amministrativa», elemento imprescindibile per il raggiungimento degli obiettivi di crescita economica e di benessere collettivo previsti dal PNRR.

Giunto alla Seconda edizione, il Rapporto "Personale comunale e formazione: competenze e

scenari", 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 2020, anche alla luce dell'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.

Il capitolo 2 presenta in dettaglio i risultati quali/quantitativi dell'offerta formativa IFEL, che nel 2020, a causa della situazione pandemica, è stata realizzata quasi esclusivamente online. La situazione emergenziale ha avuto un rilevante impatto sulle attività formative, sia in termini quantitativi che di tematiche affrontate. Sono stati realizzati complessivamente 387 eventi di formazione, a cui hanno partecipato complessivamente 107.757 soggetti, con un incremento del 231,5% rispetto all'anno precedente, appartenenti a 5.385 Comuni pari al 68% del totale dei Comuni italiani (rispetto al 53,1% del 2019).

Appare ormai chiaro che il paradigma della digitalizzazione della PA, così come ampiamente riportato nel PNRR si giochi anche attraverso la formazione, un elemento talvolta trascurato e che invece può fortemente incidere sull'efficienza della macchina amministrativa e sulle sfide che ci aspettano. Per il prossimo futuro, quello post Covid, sarà quindi importante riuscire a coniugare i diversi strumenti della

formazione sulla base delle recenti lezioni apprese: la formazione in presenza per attività laboratoriali e di scambio di esperienze; i webinar per l'aggiornamento on time e la formazione asincrona soprattutto per l'alfabetizzazione di base. IFEL, Fondazione dell'ANCI, da diversi anni ha ormai colto questa lezione divenendo di fatto il principale player pubblico in ambito formativo comunale e ha già messo in campo tutti gli strumenti per affiancare le amministrazioni comunali verso questa difficile e articolata sfida.

Alessandro Canelli
Sindaco di Novara e Presidente Ifel



1

Il personale comunale in servizio

1.1 Dinamiche e principali caratteristiche

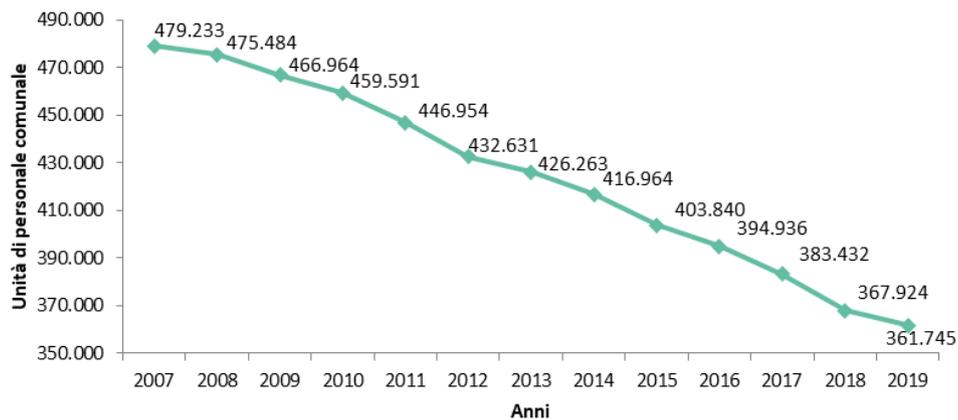
Dall'analisi dei dati del Conto Annuale della Ragioneria Generale dello Stato-IGOP, emerge che nel 2019 il personale in servizio delle amministrazioni comunali ammonta a 361.745 unità distribuite su 7.629 Comuni (Figura e Tabella 1)¹. Negli ultimi 13 anni il personale comunale in servizio ha subito una progressiva e sensibile riduzione. Se, infatti, nel 2007 ammontava a 479.233 unità, nel 2019 il valore diminuisce del 24,5% (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 tra il 2017 e il 2018: 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 6,00 nel 2019 (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).

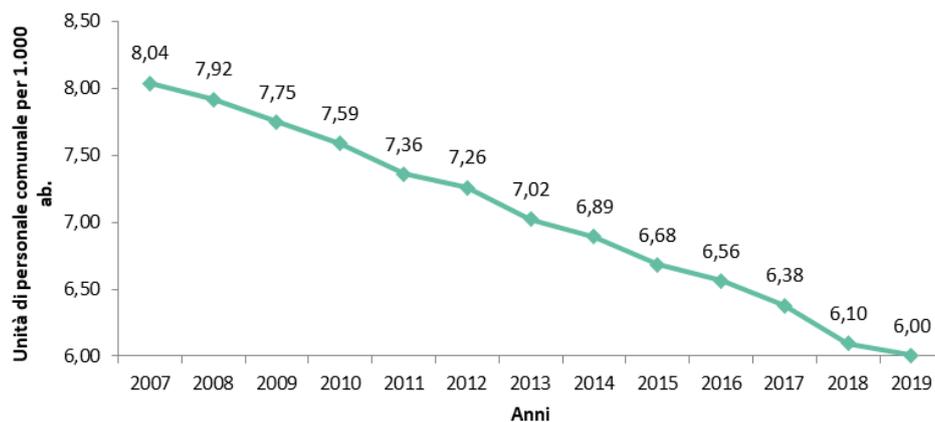
1) Dei 7.914 Comuni italiani esistenti al 31.12.2019 è stato censito il personale in servizio in 7.629 Comuni, nei quali vive complessivamente il 99% della popolazione residente in Italia.

Figura 1 Il personale in servizio delle amministrazioni comunali, 2007-2019



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, 2007-2019



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

Nel 2019 il personale comunale si compone di 355.609 dipendenti, 3.478 dirigenti, 2.636 segretari comunali e 22 direttori generali² presenti solo in 12 regioni (Tabella 1).

I dipendenti comunali in servizio si suddividono in 323.865 unità a tempo indeterminato e 29.411 con un rapporto di lavoro flessibile. I contrattisti e i collaboratori a tempo determinato ammontano a 2.333 unità (Tabella 2).

I dirigenti comunali si suddividono in 2.312 unità a tempo indeterminato e 751 a tempo determinato ai sensi dell'articolo 110 comma 1 del TUEL; sono 415 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.

Tabella 1 Il personale in servizio delle amministrazioni comunali, per regione, 2019

Regione	Dipendenti comunali	Dirigenti comunali	Segretari comunali	Direttori generali	Totale personale	N. Comuni censiti
Piemonte	25.117	278	224	1	25.620	1.114
Valle d'Aosta	1.242	7	28	0	1.277	74
Lombardia	52.777	494	338	3	53.612	1.394
Trentino-Alto Adige	9.732	96	192	0	10.020	291
Veneto	24.369	236	175	2	24.782	551
Friuli-Venezia Giulia	8.783	64	62	0	8.909	214
Liguria	11.828	155	65	0	12.048	234
Emilia-Romagna	26.347	311	103	5	26.766	322
Toscana	23.519	276	113	2	23.910	271
Umbria	5.049	69	35	0	5.153	92
Marche	8.934	79	78	1	9.092	226
Lazio	37.831	367	146	1	38.345	371
Abruzzo	6.132	86	79	1	6.298	297
Molise	1.609	16	33	0	1.658	132
Campania	26.661	286	317	1	27.265	535
Puglia	14.795	222	145	2	15.164	251
Basilicata	2.975	26	48	0	3.049	128
Calabria	11.719	57	136	1	11.913	381
Sicilia	45.966	241	205	0	46.412	386
Sardegna	10.222	112	114	2	10.450	365
Totale	355.609	3.478	2.636	22	361.745	7.629

Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2021

Tabella 2 I dipendenti ed i dirigenti in servizio delle amministrazioni comunali, per regione, 2019

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	24.157	869	91	25.117	214	36	28	278
Valle d'Aosta	1.196	46	0	1.242	7	0	0	7
Lombardia	51.025	1.581	171	52.777	339	77	78	494
Trentino-Alto Adige	8.798	924	10	9.732	96	0	0	96
Veneto	22.892	1.431	46	24.369	172	57	7	236
Friuli-Venezia Giulia	8.347	419	17	8.783	37	20	7	64
Liguria	11.290	499	39	11.828	114	29	12	155
Emilia-Romagna	24.348	1.857	142	26.347	184	81	46	311
Toscana	22.458	867	194	23.519	170	81	25	276
Umbria	4.751	278	20	5.049	54	11	4	69
Marche	8.052	844	38	8.934	48	25	6	79
Lazio	35.107	2.349	375	37.831	254	58	55	367
Abruzzo	5.639	420	73	6.132	51	23	12	86
Molise	1.349	258	2	1.609	7	5	4	16
Campania	23.662	2.800	199	26.661	134	98	54	286
Puglia	13.903	815	77	14.795	154	49	19	222
Basilicata	2.672	282	21	2.975	11	12	3	26
Calabria	8.160	3.491	68	11.719	28	16	13	57
Sicilia	36.816	8.459	691	45.966	164	56	21	241
Sardegna	9.243	920	59	10.222	74	17	21	112
Totale	323.865	29.411	2.333	355.609	2.312	751	415	3.478

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

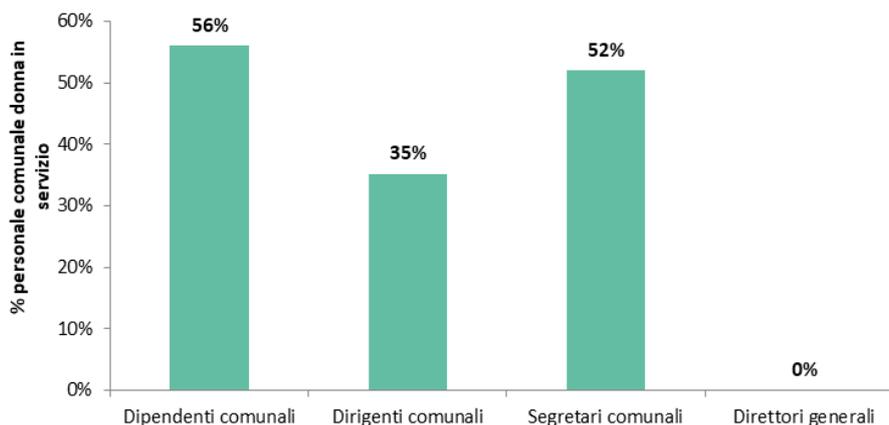
**Contrattisti e collaboratori a tempo determinato.

Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2021

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 (56% e 52% del totale rispettivamente). L'incidenza percentuale delle donne risulta contenuta tra i dirigenti comunali (35%) e assente tra i direttori generali.

Come prima anticipato, i dipendenti comunali in servizio sono 355.609, in media 5,97³ 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 sfiora le 10 unità. Seguono le amministrazioni della Sicilia e del Trentino-Alto Adige, dove si superano i 9 dipendenti in media ogni 1.000 residenti.

Figura 3 L'incidenza percentuale di personale di genere femminile in servizio nelle amministrazioni comunali, 2019



Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2021

³) 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.

I valori più bassi si riscontrano invece nelle amministrazioni comunali della Puglia, dove i dipendenti comunali sono meno di 4 ogni 1.000 abitanti e in Abruzzo e Campania, dove il dato è inferiore a 5 unità.

Tabella 3 Il numero di dipendenti comunali in servizio per 1.000 abitanti, per regione, 2019

Regione	N. dipendenti comunali	
	Totale	Per 1.000 abitanti
Piemonte	25.117	5,88
Valle d'Aosta	1.242	9,89
Lombardia	52.777	5,35
Trentino-Alto Adige	9.732	9,05
Veneto	24.369	5,01
Friuli-Venezia Giulia	8.783	7,28
Liguria	11.828	7,66
Emilia-Romagna	26.347	5,94
Toscana	23.519	6,32
Umbria	5.049	5,74
Marche	8.934	5,93
Lazio	37.831	6,46
Abruzzo	6.132	4,75
Molise	1.609	5,36
Campania	26.661	4,69
Puglia	14.795	3,70
Basilicata	2.975	5,41
Calabria	11.719	6,30
Sicilia	45.966	9,29
Sardegna	10.222	6,36
Totale	355.609	5,97

Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze ed Istat, 2021

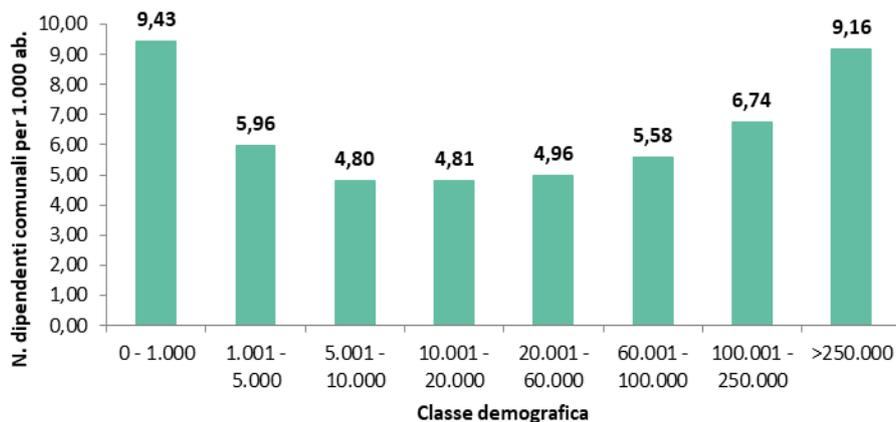
Con riferimento alla taglia demografica dei Comuni, si osserva che il numero di dipendenti ogni 1.000 abitanti supera il dato medio nelle classi di ampiezza demografica estreme e nella classe "100.001-250.000" (Figura 4). Nelle realtà amministrative più piccole, fino a 1.000 abitanti, e in quelle più grandi, ossia sopra i 250mila abitanti, si raggiungono i valori massimi, superiori a 9 dipendenti ogni 1.000 residenti. È invece nei Comuni di medie dimensioni, con una popolazione compresa tra i 5.000 ed i 60.000 abitanti, che si rilevano i valori più bassi dell'indicatore (poco meno di 5 dipendenti ogni 1.000 cittadini).

Nel 2019, le unità di personale in servizio che nei Comuni italiani hanno un rapporto di lavoro flessibile ammontano a 29.411 (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'8,3% 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

Figura 4 Il numero di dipendenti comunali in servizio per 1.000 abitanti, per classe demografica, 2019



Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze ed Istat, 2021

Calabria, ad esempio, il rapporto tra le unità di personale in servizio con lavoro flessibile ed il numero totale dei dipendenti comunali si attesta al 29,8%. In Sicilia, Molise e Campania il rapporto supera il 10% (18,4%, 16,0% e 10,5%

rispettivamente). L'indicatore presenta i valori più contenuti, inferiori al 4%, nelle amministrazioni comunali del Piemonte, della Valle d'Aosta, della Lombardia e della Toscana.

Tabella 4 L'incidenza del rapporto di lavoro flessibile nelle amministrazioni comunali, per regione, 2019

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	869	25.117	3,5%
Valle d'Aosta	46	1.242	3,7%
Lombardia	1.581	52.777	3,0%
Trentino-Alto Adige	924	9.732	9,5%
Veneto	1.431	24.369	5,9%
Friuli-Venezia Giulia	419	8.783	4,8%
Liguria	499	11.828	4,2%
Emilia-Romagna	1.857	26.347	7,0%
Toscana	867	23.519	3,7%
Umbria	278	5.049	5,5%
Marche	844	8.934	9,5%
Lazio	2.349	37.831	6,2%
Abruzzo	420	6.132	6,9%
Molise	258	1.609	16,0%
Campania	2.800	26.661	10,5%
Puglia	815	14.795	5,5%
Basilicata	282	2.975	9,5%
Calabria	3.491	11.719	29,8%
Sicilia	8.459	45.966	18,4%
Sardegna	920	10.222	9,0%
Totale	29.411	355.609	8,3%

Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2021

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 59,4% 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 (63,8%).

La seconda tipologia di rapporto flessibile più frequente nelle amministrazioni comunali del Paese è quella dei lavoratori socialmente utili (LSU), il 19,7%. Da rilevare che questa tipologia contrattuale è l'unica che presenta un'incidenza percentuale delle donne inferiore a quella degli uomini (43,1%). I contratti interinali e i contratti di formazione lavoro risultano poco diffusi, il 5,5%, e l'1,4% dei rapporti flessibili.

Considerando l'impegno di IFEL 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-MEF⁴ (Figura 5).

Ciò che emerge è un impegno nel 2019 di quasi un terzo del personale nell'area "organizzazione generale dell'amministrazione, gestione finanziaria, contabile e controllo" (28,8%), un dato in crescita rispetto al 2015, quando in tale area era impiegato il 27,7% del personale comunale. Seguono gli individui in servizio nella polizia municipale e polizia amministrativa locale (15,2%) e negli uffici tecnici che si occupano di pianificazione urbanistica ed edilizia (il 14,9%).

4) Attraverso la Relazione allegata al Conto Annuale del MEF-IGOP è possibile 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.

Tabella 5 Il personale con rapporto di lavoro flessibile nelle amministrazioni comunali, per tipologia contrattuale e genere, 2019

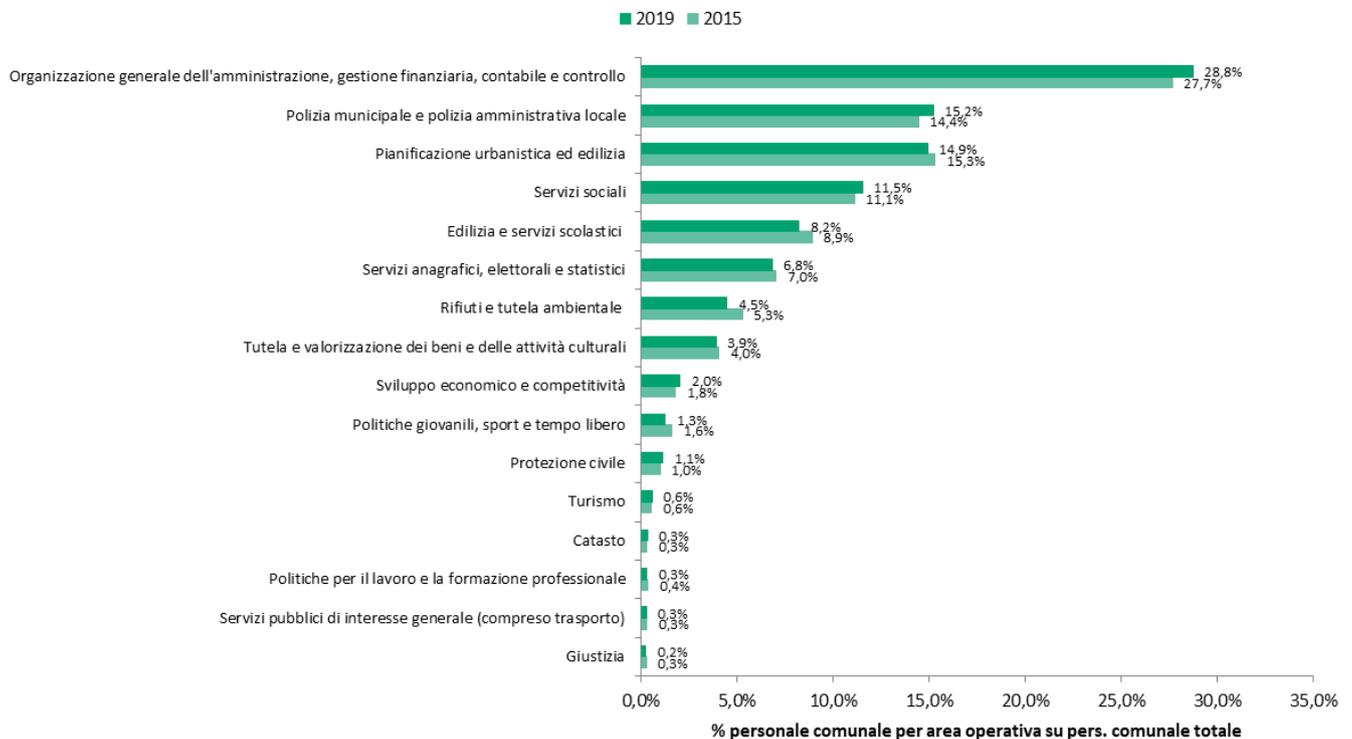
Tipologia contrattuale	Valore assoluto			Valore percentuale	Incidenza % donne
	Uomini	Donne	Totale		
Tempo determinato	7.806	13.787	21.594	73,4%	63,8%
Formazione lavoro	198	226	424	1,4%	53,4%
Contratti interinali	642	969	1.611	5,5%	60,2%
LSU	3.288	2.494	5.782	19,7%	43,1%
Totale	11.934	17.477	29.411	100,0%	59,4%

Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2021

Tuttavia, come verrà esposto in modo più approfondito nel Capitolo 2 del presente Rapporto, poiché IFEL ha tra gli obiettivi statutari quello di realizzare attività formative prevalentemente in materia di economia e finanza pubbliche, non stupisce che la maggior parte dei partecipanti ai propri corsi sia operativa in uf-

fici che si occupano dei servizi finanziari e tributari.

Figura 5 Incidenza percentuale del personale comunale per area operativa, confronto 2015 e 2019



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 anticipato, i dirigenti comunali a tempo indeterminato⁵ sono 2.312 e di questi il 37,2% è donna (Tabella 6).

La loro età media è di 56 anni. La maggior parte di essi, il 29,5% e il 32,6%, si colloca nelle fasce di età "55-59" e "60 e oltre" rispettivamente. Dei restanti, il 24,9% si trova nella classe "50-54"; il 10,8% in quella "45-49" anni e l'1,9% nella classe "40-44". I dirigenti comunali a tempo indeterminato con meno di 40 anni sono lo 0,3% del totale.

Tra i dirigenti di età compresa tra i 45 e i 59 anni l'incidenza percentuale delle donne supe-

ra il valore medio, con un picco superiore al 40% nella fascia "45-49".

L'anzianità lavorativa media dei dirigenti comunali a tempo indeterminato è di 21 anni. Il 20,0% appartiene infatti proprio alla classe relativa ai 21-25 anni di servizio (Tabella 7). I "nuovi" dirigenti, in servizio con tale carica da meno di 6 anni, sono il 13,5%, mentre i "senior", con più di 35 anni di servizio, sono l'8,9%.

L'incidenza percentuale più elevata di donne si rileva tra i dirigenti con un'anzianità di servizio compresa tra i 26 e i 30 anni (46,0%).

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

Tabella 6 L'età dei dirigenti comunali a tempo indeterminato, per genere, 2019

Classi di età	Valore assoluto			Valore percentuale	Incidenza % donne
	Uomini	Donne	Totale		
Fino a 29	0	0	0	0,0%	0,0%
30 - 39	7	1	8	0,3%	12,5%
40 - 44	34	9	43	1,9%	20,9%
45 - 49	148	102	250	10,8%	40,8%
50 - 54	356	220	576	24,9%	38,2%
55 - 59	413	269	682	29,5%	39,4%
60 e oltre	494	259	753	32,6%	34,4%
Totale	1.452	860	2.312	100,0%	37,2%

Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2021

Tabella 7 L'anzianità di servizio dei dirigenti comunali a tempo indeterminato, per genere, 2019

Anni di servizio	Valore assoluto			Valore percentuale	Incidenza % donne
	Uomini	Donne	Totale		
Fino a 5	221	91	312	13,5%	29,2%
6 - 10	158	87	245	10,6%	35,5%
11 - 15	127	50	177	7,7%	28,2%
16 - 20	173	113	286	12,4%	39,5%
21 - 25	290	173	463	20,0%	37,4%
26 - 30	181	154	335	14,5%	46,0%
31 - 35	173	115	288	12,5%	39,9%
36 - 40	116	73	189	8,2%	38,6%
Oltre 40	13	4	17	0,7%	23,5%
Totale	1.452	860	2.312	100,0%	37,2%

Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2021

1.3 I dipendenti a tempo indeterminato

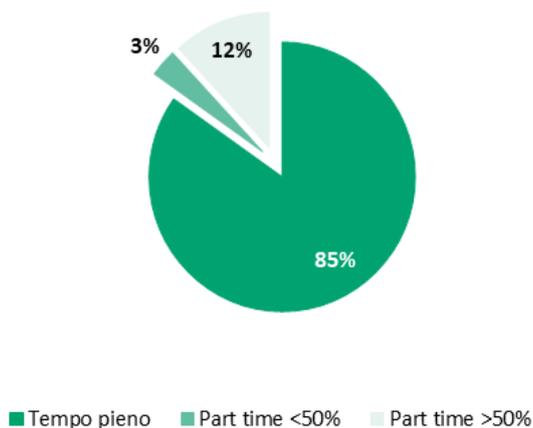
Come già prima anticipato, al 31 dicembre 2019 i dipendenti a tempo indeterminato nelle amministrazioni comunali del Paese sono 323.865. Si tratta di un universo composto in maniera quasi equivalente da donne e da uomini (Tabella 8), con una leggera prevalenza delle prime sui secondi (55,8%).

L'85% dei dipendenti comunali a tempo indeterminato ha una tipologia di rapporto di lavoro *full time*, il 12% 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).

Figura 6 I dipendenti comunali a tempo indeterminato, per tipologia di rapporto di lavoro (valori percentuali), 2019

% dipendenti a tempo indeterminato



Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2021

L'età media dei dipendenti comunali a tempo indeterminato è di 52 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 21,8% 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 62,6%, si registra nella fascia di età "35-39". Tra gli *over 60* le donne sono soltanto il 44,7%.

Tabella 8 L'età dei dipendenti comunali a tempo indeterminato, per genere, 2019

Classi di età	Valore assoluto			Valore percentuale	Incidenza % donne
	Uomini	Donne	Totale		
Fino a 29	1.387	1.562	2.949	0,9%	53,0%
30 - 34	3.134	4.386	7.520	2,3%	58,3%
35 - 39	6.309	10.564	16.873	5,2%	62,6%
40 - 44	12.332	19.552	31.884	9,8%	61,3%
45 - 49	18.644	29.842	48.486	15,0%	61,5%
50 - 54	26.336	39.065	65.401	20,2%	59,7%
55 - 59	35.950	44.180	80.130	24,7%	55,1%
60 e oltre	39.064	31.558	70.622	21,8%	44,7%
Totale	143.156	180.709	323.865	100,0%	55,8%

Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2021

Poco più della metà dei dipendenti comunali a tempo indeterminato, il 55,7%, è in possesso di un diploma di scuola superiore come massimo titolo di studio conseguito (Tabella 9). Il 19,3% ha terminato gli studi con la scuola dell'obbligo, il 25% ha conseguito la laurea (breve o magistrale) o titoli superiori.

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 oltre il 60,0%. Al contrario, l'incidenza percentuale delle donne si riduce al 40,1% tra chi ha terminato la propria formazione con la scuola dell'obbligo.

Tabella 9 Il titolo di studio dei dipendenti comunali a tempo indeterminato, per genere, 2019

Titolo di studio	Valore assoluto			Valore percentuale	Incidenza % donne
	Uomini	Donne	Totale		
Scuola dell'obbligo	37.500	25.077	62.577	19,3%	40,1%
Scuola superiore	77.931	102.512	180.443	55,7%	56,8%
Laurea breve	3.285	7.590	10.875	3,4%	69,8%
Laurea	23.092	43.066	66.158	20,4%	65,1%
Dottorato	791	1.591	2.382	0,7%	66,8%
Altro titolo post laurea	557	873	1.430	0,4%	61,0%
Totale	143.156	180.709	323.865	100,0%	55,8%

Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2021

L'anzianità di servizio media dei dipendenti comunali a tempo indeterminato è di 20 anni, un anno in meno di quella dei dirigenti. La classe di anzianità con oltre 40 anni di carriera conta l'1,5% dei dipendenti comunali a tempo indeterminato (Tabella 10).

Le donne costituiscono la maggioranza dei dipendenti nelle classi con un numero di anni di servizio inferiore o pari a 30 e nella classe con oltre 40 anni di servizio. In particolare, l'incidenza maggiore del personale di genere femminile, pari al 61,2%, si rileva nella classe con 11-15 anni di servizio.

Tabella 10 L'anzianità di servizio dei dipendenti comunali a tempo indeterminato, per genere, 2019

Anni di servizio	Valore assoluto			Valore percentuale	Incidenza % donne
	Uomini	Donne	Totale		
Fino a 5	17.590	27.331	44.921	13,9%	60,8%
6 - 10	12.311	16.804	29.115	9,0%	57,7%
11 - 15	16.340	25.753	42.093	13,0%	61,2%
16 - 20	22.245	28.266	50.511	15,6%	56,0%
21 - 25	17.026	23.611	40.637	12,5%	58,1%
26 - 30	18.618	21.801	40.419	12,5%	53,9%
31 - 35	20.030	18.218	38.248	11,8%	47,6%
36 - 40	16.626	16.450	33.076	10,2%	49,7%
Oltre 40	2.370	2.475	4.845	1,5%	51,1%
Totale	143.156	180.709	323.865	100,0%	55,8%

Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2021

1.4 Le spese di formazione per il personale comunale

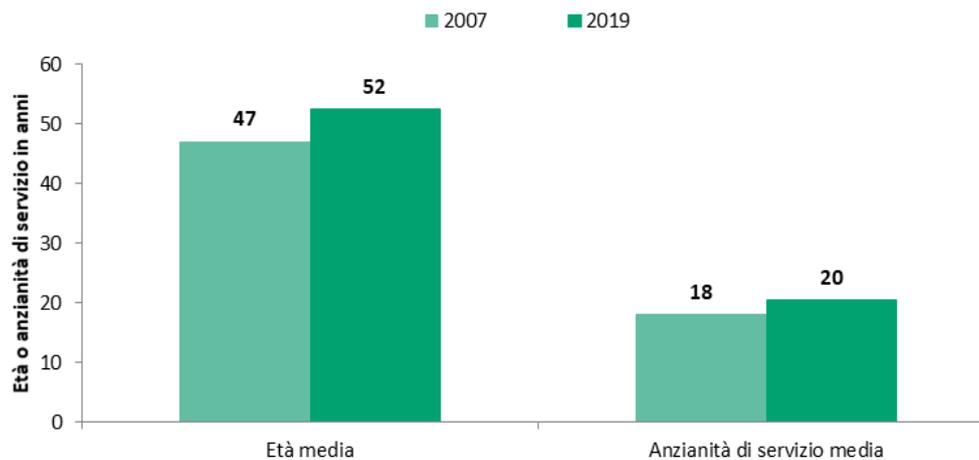
La presenza di blocchi occupazionali, soprattutto se protratti nel tempo, oltre a ridurre il numero di addetti nel comparto dei Comuni, ha modificato profondamente la struttura della forza lavoro innalzando l'età media e l'anzianità di servizio del personale, con conseguenze dirette sull'adeguatezza 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 13 anni: l'età

media dei dipendenti comunali a tempo indeterminato nel 2007 era pari a 47 anni, contro i 52 anni del 2019, così come l'anzianità di servizio è passata dai 18 anni del 2007 ai 20 anni del 2019.

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, 2007/2019



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 comunale⁶ che si attestano su livelli dimezzati rispetto a quelli pre 2011. Nonostante una lieve ripresa proprio nel 2019, negli ultimi 3 anni tali spese si aggirano infatti tra i 18 e 19 milioni di euro complessivamente, ossia circa 50 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

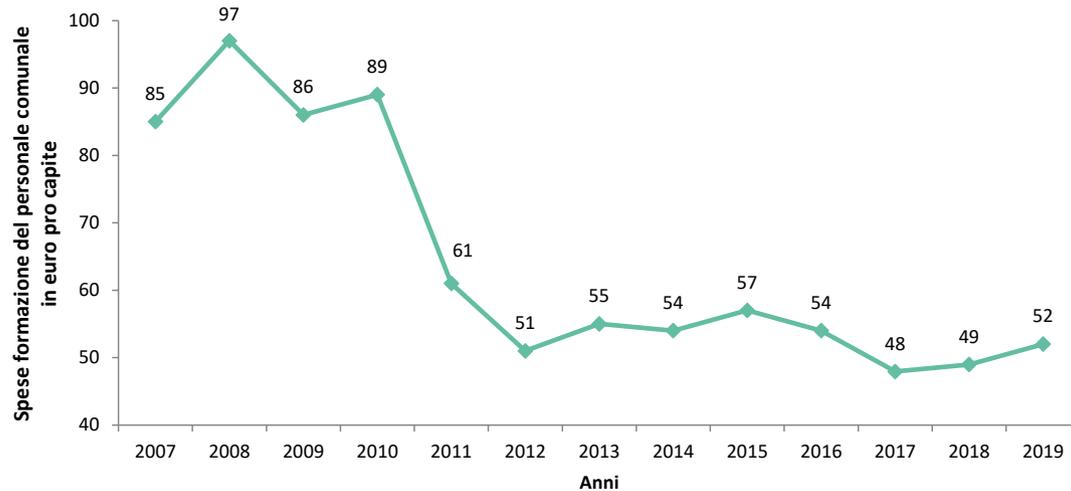
dalle nuove sfide che coinvolgono i Comuni in quanto protagonisti dello sviluppo locale.

6) 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 La spesa per la formazione del personale comunale, 2007-2019

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
2019	361.745	18.808.492	52
Var. % 2007/2019	-24,5%	-54,1%	-38,8%

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

Figura 8 La spesa per la formazione del personale comunale in euro pro capite, 2007-2019

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

1.5 La gestione della formazione del personale comunale dipendente

Grazie alla disponibilità del MEF-IGOP è stato possibile per IFEL inserire nei questionari del Conto Annuale 2019 alcune domande volte ad approfondire aspetti organizzativi inerenti alla formazione dei dipendenti comunali.

Degli oltre 7.700 Comuni rispondenti, è emerso, ad esempio, che nell'85,4% dei casi non era previsto un piano formativo interno per l'annualità 2019 (Tabella 12). Al contrario, nel restante 14,6% dei casi il piano formativo c'era (annuale nell'11,3% dei Comuni e pluriennale nel 3,3% dei casi).

Tuttavia, tale evidenza nasconde una forte eterogeneità dei dati in relazione alla taglia demografica comunale. All'aumentare della popolarità si registra un'incidenza sempre più elevata di Comuni che optano per una pianificazione formativa; viceversa, più i Comuni sono piccoli, maggiori sono le frequenze di assenza di un piano formativo nel 2019. Concentrandosi sui due casi estremi si rileva infatti che il 92,4% degli enti fino a 1.000 abitanti non ha predisposto un piano formativo; al contrario tale percentuale si abbatte al 16,7% nei Comuni con più di 250mila abitanti e al 20,6% in quelli con una popolazione compresa tra i 100mila e i 250mila residenti.

Tabella 12 È stato predisposto un piano di formazione nel Comune per l'anno 2019?

Classe demografica	Risposte in %			
	Si, annuale per il 2019	Si, pluriennale	No	Totale
0 - 1.000	6,0%	1,6%	92,4%	100,0%
1.001 - 5.000	8,9%	2,0%	89,0%	100,0%
5.001 - 10.000	14,8%	2,5%	82,7%	100,0%
10.001 - 20.000	20,6%	6,1%	73,4%	100,0%
20.001 - 60.000	24,2%	11,7%	64,1%	100,0%
60.001 - 100.000	25,0%	26,8%	48,2%	100,0%
100.001 - 250.000	35,3%	44,1%	20,6%	100,0%
>250.000	33,3%	50,0%	16,7%	100,0%
Totale	11,3%	3,3%	85,4%	100,0%

Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2021

Un aspetto connesso con quello appena esaminato riguarda la presenza di un responsabile della formazione del personale dipendente per l'annualità 2019.

Solo il 7,3% degli oltre 7.700 Comuni rispondenti dichiara di avere un responsabile della formazione, ma come nel caso precedente tale evidenza è fortemente influenzata dai Comuni di ridotta taglia demografica nei quali questa figura è quasi del tutto assente (Tabella 13). Al contrario, l'incidenza più elevata di Comuni con un apposito ufficio dedicato alla formazione si rileva tra quelli con una popolazione compresa tra i 100mila e i 250mila abitanti (88,2%).

Tabella 13 Nel Comune è presente nel 2019 un responsabile della formazione del personale dipendente?

Classe demografica	Risposte in %			
	Sì, esiste un apposito Ufficio/ Servizio	No, ma la funzione è esercitata da un altro ufficio	No	Totale
0 - 1.000	3,0%	12,5%	84,5%	100,0%
1.001 - 5.000	4,5%	14,0%	81,5%	100,0%
5.001 - 10.000	8,0%	15,7%	76,3%	100,0%
10.001 - 20.000	12,5%	21,7%	65,8%	100,0%
20.001 - 60.000	24,9%	22,9%	52,1%	100,0%
60.001 - 100.000	44,6%	17,9%	37,5%	100,0%
100.001 - 250.000	88,2%	2,9%	8,8%	100,0%
>250.000	75,0%	8,3%	16,7%	100,0%
Totale	7,3%	15,0%	77,7%	100,0%

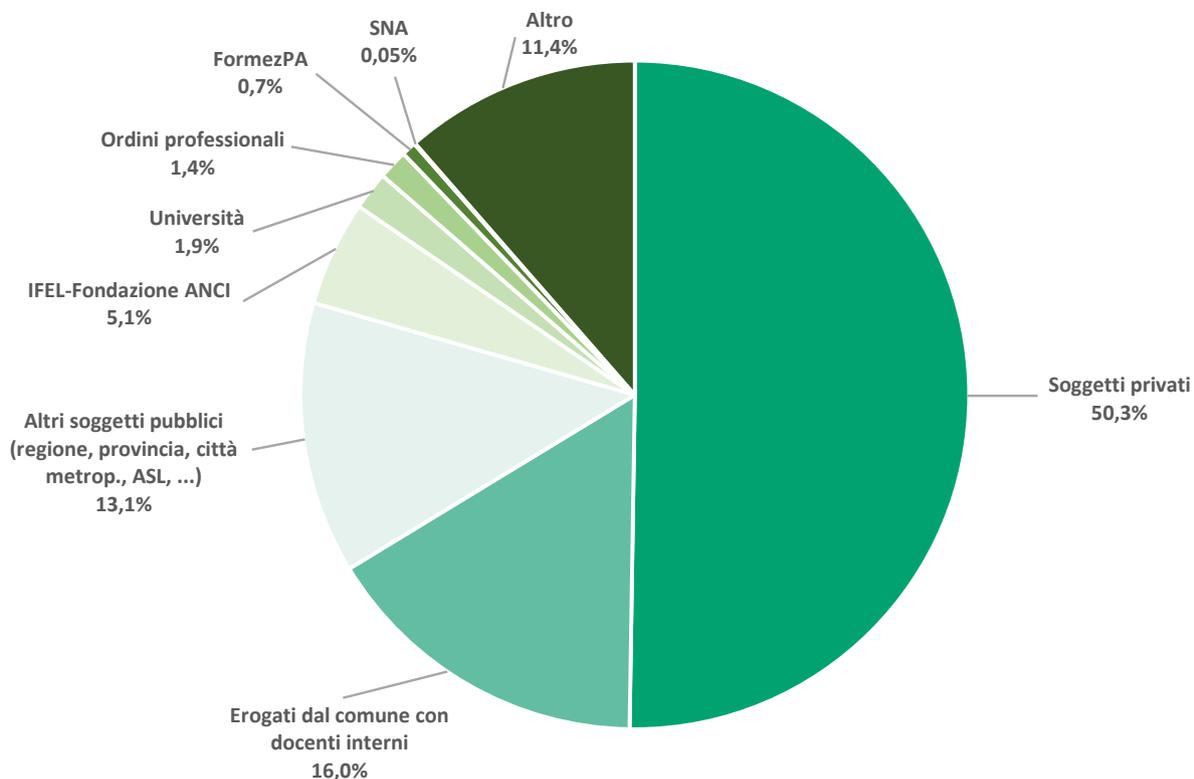
Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2021

Il questionario proposto ai Comuni indaga anche le tipologie di soggetti che hanno erogato corsi di formazione nel 2019.

In Figura 9 sono rappresentati per categorie: i soggetti privati sono primi, con la metà dei

corsi (50,3%); seguono i Comuni stessi che erogano corsi di formazione al proprio personale ricorrendo a docenti interni (16,0%) e altri soggetti pubblici come regioni, province, città metropolitane, ASL (13,1% dei corsi complessivi dell'anno). IFEL da sola si è occupata nel 2019

Figura 9 I soggetti erogatori dei corsi di formazione ai quali hanno partecipato dipendenti comunali nel 2019



Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2021

di proporre ai Comuni un'ampia offerta formativa che si è tradotta nel 5,1% dei corsi a cui dichiarano di aver partecipato i Comuni nel 2019. Le Università e gli Ordini professionali si attestano invece entrambi al di sotto del 2% di interventi di formazione, così come FormezPA e SNA al di sotto dell'1%.

Nel 2019 le aree per le quali si sono registrati i numeri più elevati di dipendenti formati sono "trasparenza e anticorruzione" e "sicurezza" (circa il 25% dei dipendenti formati rispettivamente). Seguono per rilevanza in termini di dipendenti formati l'area tematica "politiche sociali ed educative" (11,7%) e i corsi destinati a migliorare le *soft skills* come lezioni di comunicazione, *project management*, informatica e lingue straniere (8,1%).



2

I numeri della formazione nel 2020

La situazione emergenziale dovuta al Covid 19 ha avuto, a partire dal mese di marzo, un rilevante impatto sulle attività formative di IFEL. La Direttiva n. 1 del 25 febbraio 2020 del Dipartimento della Funzione Pubblica e la successiva normativa tesa al contenimento dell'emergenza sanitaria hanno di fatto sospeso le attività formative in presenza. A fronte di ciò, ed al fine di supportare le amministrazioni comunali in questo periodo e garantire il migliore servizio formativo possibile, sono state intensificate le attività formative on line, programmando un maggior numero di webinar, e prevedendo non soltanto iniziative formative sui temi ordinariamente affrontati, ma anche iniziative focalizzate su tematiche strettamente legate alla situazione emergenziale.

Nel 2020, ad integrazione dell'offerta formativa on line, ed in parziale sostituzione della formazione in presenza, è stato anche sperimentato un percorso formativo in modalità asincrona sul tema dello *smart working*, 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.

2.1 I temi e la copertura territoriale

Nel corso del 2020 sono stati realizzati complessivamente 387 eventi di formazione – tra giornate d'aula e webinar – a cui hanno partecipato complessivamente 107.757 discenti¹

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

(+231,5% rispetto all'anno precedente) appartenenti a 5.385 Comuni², pari al 68% del totale dei Comuni italiani (Figura 1). I partecipanti unici sono stati 40.476: ciò significa che, in media, ciascun partecipante ha preso parte a 2,6 eventi formativi. Sono 17 le regioni in cui è stata raggiunta una copertura territoriale superiore al 50%, cui si aggiunge anche il Molise con una copertura di poco inferiore (49,3%). La regione con la partecipazione di Comuni più elevata è, in termini assoluti, la Lombardia, con 1.066 Comuni raggiunti (+39,1% rispetto all'anno precedente).

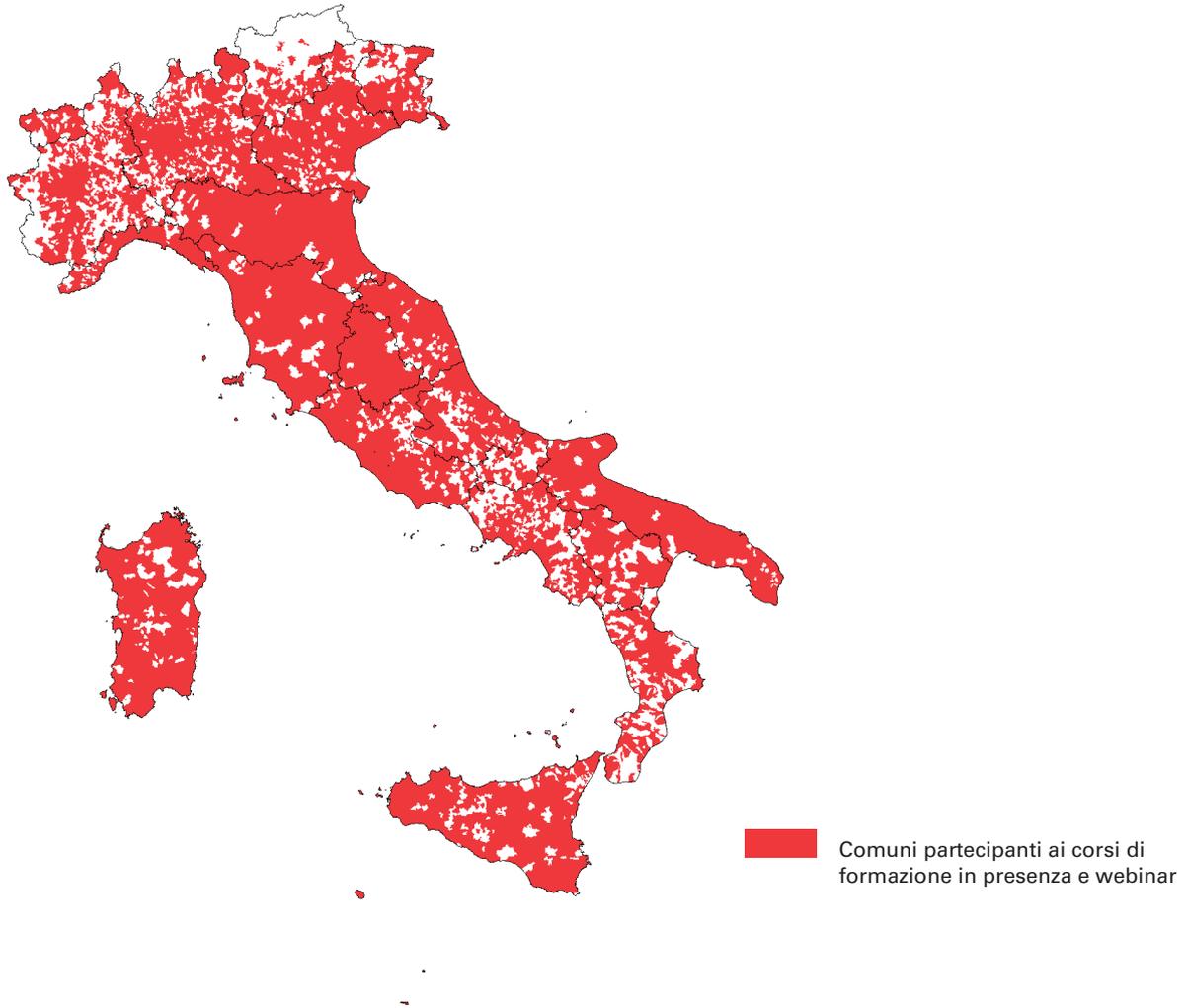
In generale, si registra un incremento significativo in molti territori regionali. In termini percentuali³, in Umbria ed Emilia-Romagna si evidenziano i tassi di copertura comunale più significativi, superiori al 90%, mentre nelle Marche, Puglia, Sardegna e Toscana tale percentuale supera l'80%. Inoltre, si registra un forte balzo delle realtà comunali lucane e campane coinvolte nelle attività formative di IFEL: se nel 2019 il tasso di raggiungimento di tali realtà era inferiore al 40%, nel 2020 questo è stato pari, rispettivamente, al 66,4% e al 62,5%.

Analizzando nel dettaglio la copertura territoriale riferibile alla **formazione in presenza** (Figura 2), è l'Umbria la regione con la copertura più elevata in termini di Comuni raggiunti (35,9%). Le altre regioni che hanno raggiunto almeno un quarto dei Comuni sono Liguria (31,6%), Sicilia (27,9%) e, appena sotto al 25%, Toscana (24,2%). Le regioni in cui non sono stati svolti corsi di formazione in presenza sono Piemonte, Valle d'Aosta, Trentino-Alto Adige e Molise.

2) Il dato si riferisce a Comuni, città metropolitane e Comuni facenti parte di unioni in cui lavorano i partecipanti, a prescindere dal numero di partecipazioni.

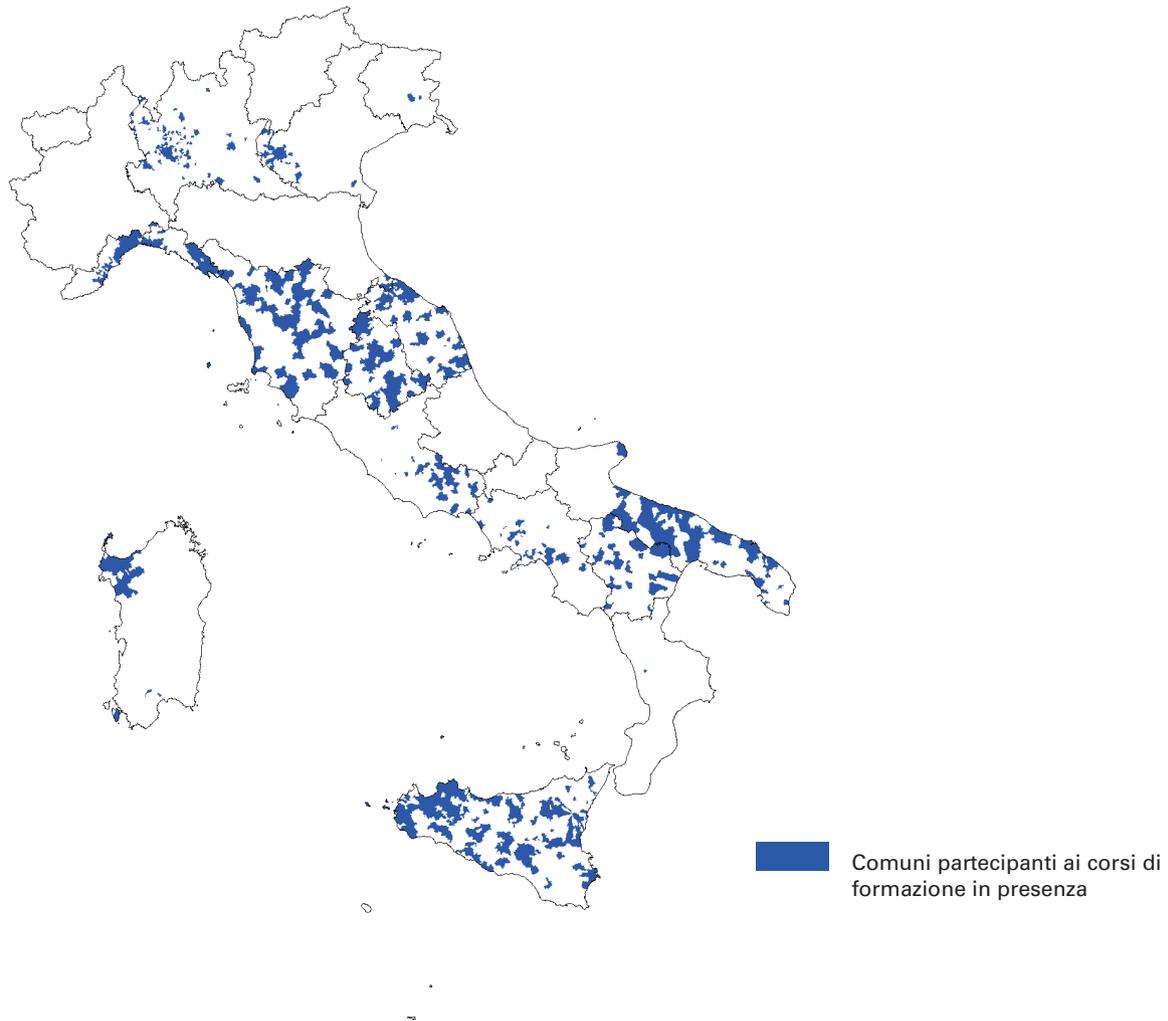
3) Il tasso di copertura territoriale/regionale è calcolato come il rapporto tra il totale dei Comuni della regione che ha partecipato alle attività formative in presenza e webinar realizzate da IFEL e dalle ANCI regionali e il totale dei Comuni presenti nella regione.

Figura 1 I Comuni raggiunti dai corsi di formazione erogati da IFEL e ANCI regionali, in presenza e webinar, 2020



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2021

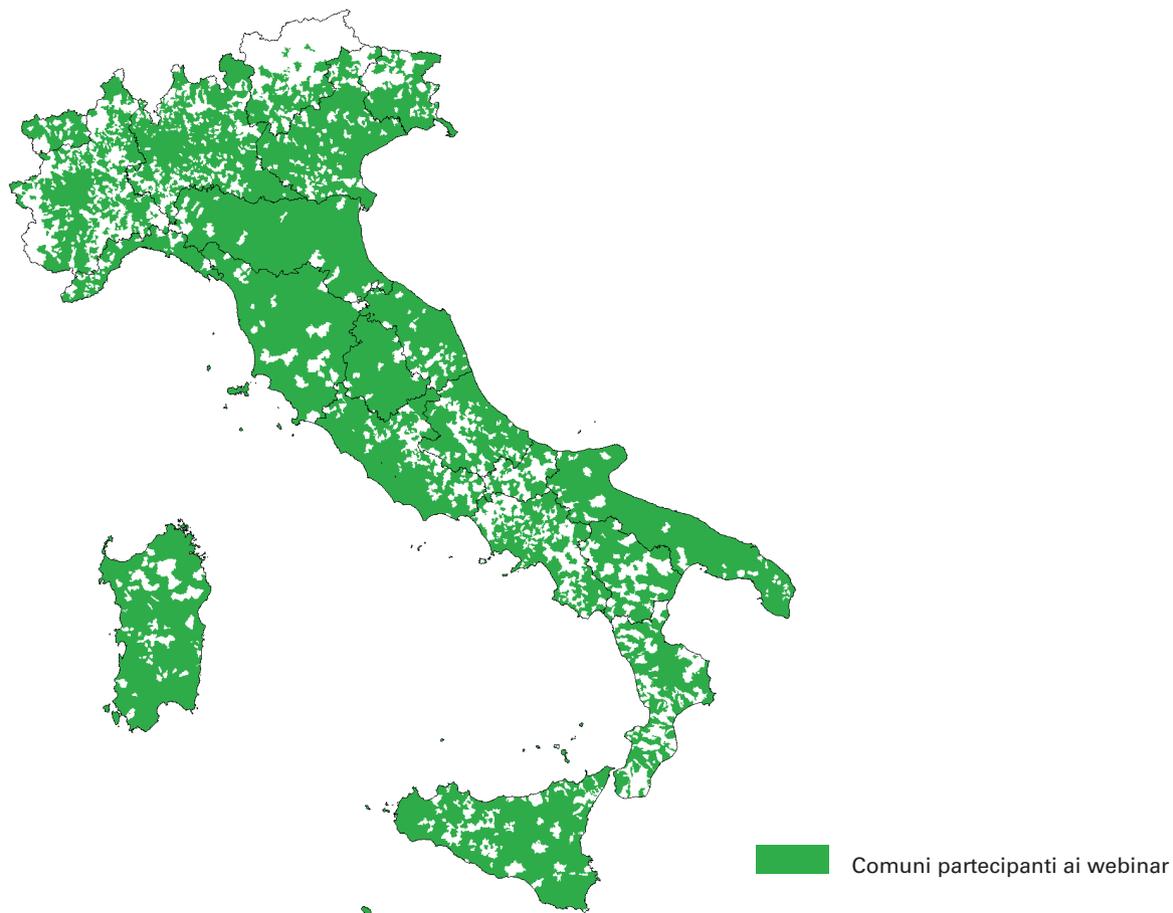
Figura 2 | Comuni raggiunti dai corsi di formazione in presenza erogati da IFEL e ANCI regionali, 2020



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2021

Per quanto riguarda, invece, la partecipazione ai webinar (Figura 3), nel 2020 sono stati realizzati complessivamente 359 **webinar** a cui hanno partecipato 106.103 utenti, oltre il doppio in più rispetto al 2019. L'offerta formativa via webinar ha raggiunto i dipendenti di 5.311 Comuni. In particolare, significativo il numero di Comuni raggiunti in Emilia-Romagna (90,9%), dove si registra il più alto tasso di copertura. Seguono i Comuni dell'Umbria (89,1%), regione in cui si evidenzia un significativo incremento rispetto all'anno precedente (più del doppio rispetto al 2019). Si confermano i dati degli anni precedenti di Toscana, dove l'87,2% dei Comuni ha partecipato ad attività formative on line, così come di Puglia e Sardegna, dove sono stati raggiunti oltre 8 Comuni su 10 (con percentuali rispettivamente pari all'85,6% e all'80,4%).

Figura 3 I Comuni partecipanti ai webinar erogati da IFEL e ANCI regionali, 2020



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2021

L'incremento registrato dalle attività formative non è stato solo quantitativo. Nel corso dell'anno, infatti, si è assistito ad un aumento e ad una diversificazione degli argomenti trattati, che ha reso necessaria una nuova classificazione delle tematiche affrontate. Nello specifico, le nuove tematiche in cui si è articolata l'offerta formativa sono:

- Funzionamento e organizzazione ente locale
- Innovazione digitale e semplificazione
- Organizzazione del lavoro e personale
- Sostenibilità e welfare
- Appalti, contratti e investimenti
- Trasparenza, privacy e anticorruzione
- Bilancio e contabilità
- Entrate e riscossione
- Fondi europei e coesione
- Altri servizi e funzioni.

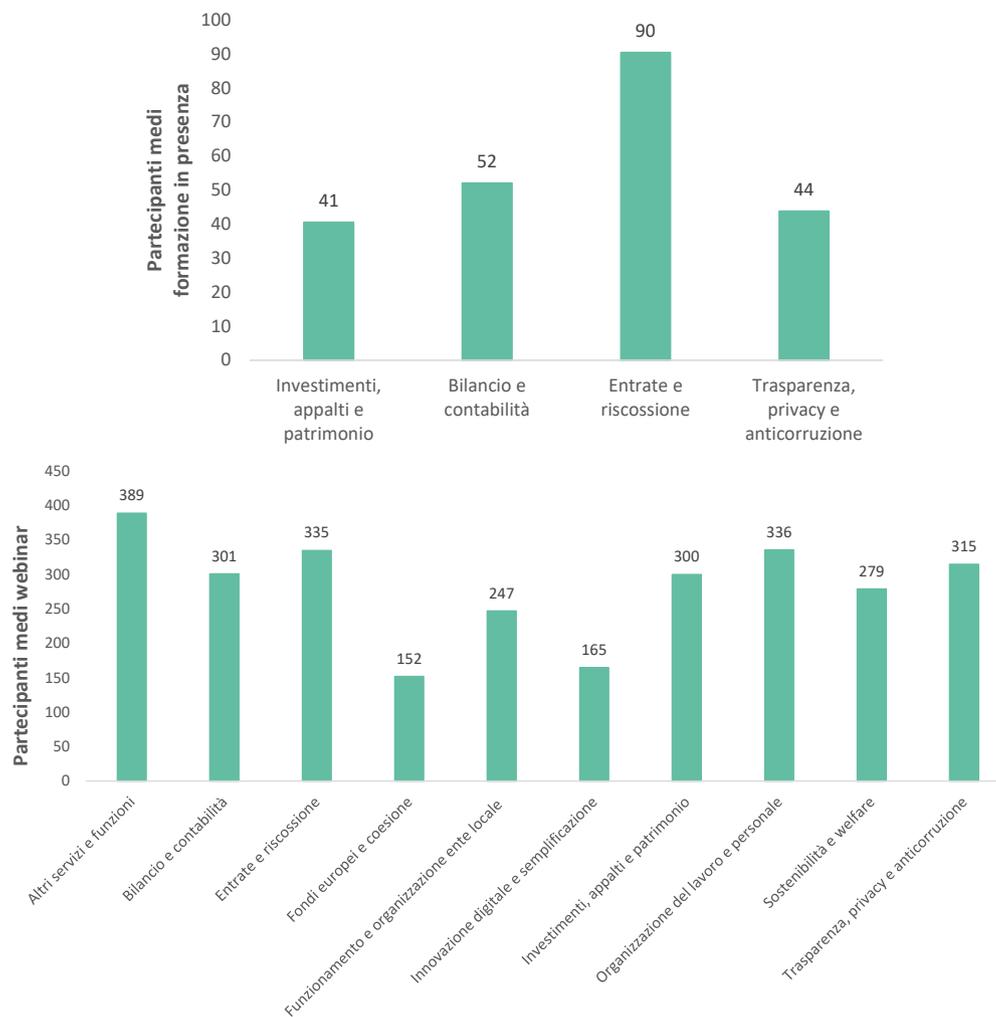
Sulla base di tale nuova classificazione (Figura 4 e Figura 5), le **attività in presenza**, essendo state erogate, come detto, nei soli primi due mesi dell'anno, si sono concentrate sui temi del Bilancio e della contabilità, e soprattutto sulle novità introdotte dalla Legge di Bilancio. Un quarto delle attività formative in presenza (7) sono state dedicate ai temi delle Entrate e riscossione, e soprattutto alle Delibere dell'Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente (ARERA) n. 443 e 444, che hanno introdotto un nuovo assetto regolatorio in materia di costi efficienti del servizio di gestione dei rifiuti urbani e di trasparenza del servizio. L'elevata partecipazione media a questi ultimi eventi (90 persone, e 106 con riferimento alle sole giornate ARERA) evidenzia il grande interesse che il tema aveva suscitato. Confrontando i dati del primo bimestre 2020

con quelli dell'analogo riferimento temporale del 2019, si osserva un incremento della partecipazione media complessiva, passata da 42 discenti del 2019 a 59 del 2020.

Anche i temi trattati nei **webinar** nel corso del 2020 hanno risentito dell'emergenza Covid 19: molti eventi formativi sono infatti stati dedicati alle novità normative introdotte per fare fronte e gestire le criticità emerse in questi mesi. In particolare, il maggior numero di incontri si è concentrato sul tema degli investimenti e degli appalti (72 webinar, il 18% del totale, e 21.103 partecipanti), con particolare riguardo alle novità introdotte dal DI 76/2020. Un sesto degli eventi (17%) è stato dedicato ai temi delle entrate e riscossione (58 webinar e 19,4mila partecipazioni), così come ai temi del bilancio e della contabilità (51 webinar e oltre 15mila partecipazioni) e delle opportunità offerte ai Comuni in termini di risorse e certificazione delle stesse. Stessa percentuale per i webinar organizzati sul tema della Trasparenza, anticorruzione e privacy: 58 corsi on line a cui hanno partecipato oltre 18mila soggetti, ed una partecipazione media tra le più elevate (315 a fronte di un dato medio di 297). Si tratta di un tema che negli anni precedenti era stato trattato prevalentemente con la formazione in presenza (e 5 ore in media ad evento). La situazione pandemica ha determinato, in questo caso, la necessità di riorganizzare i contenuti, prevedendo cicli di più webinar.

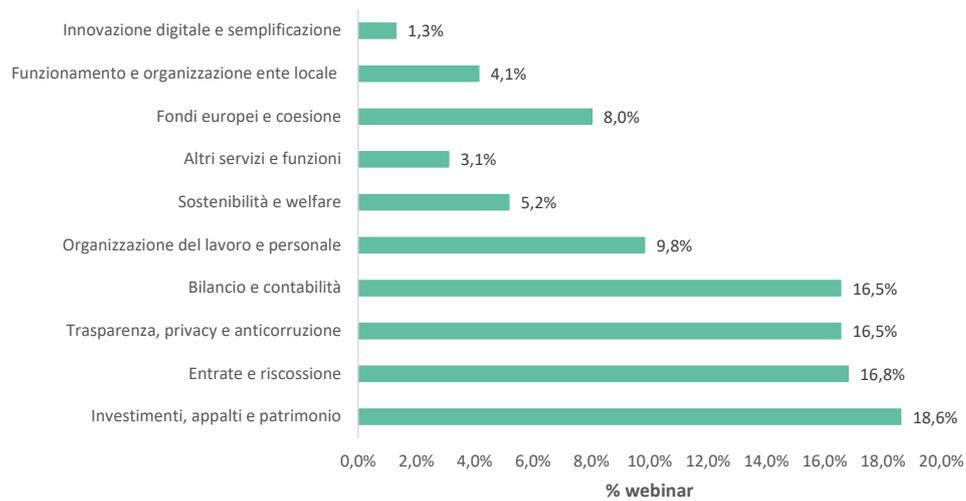
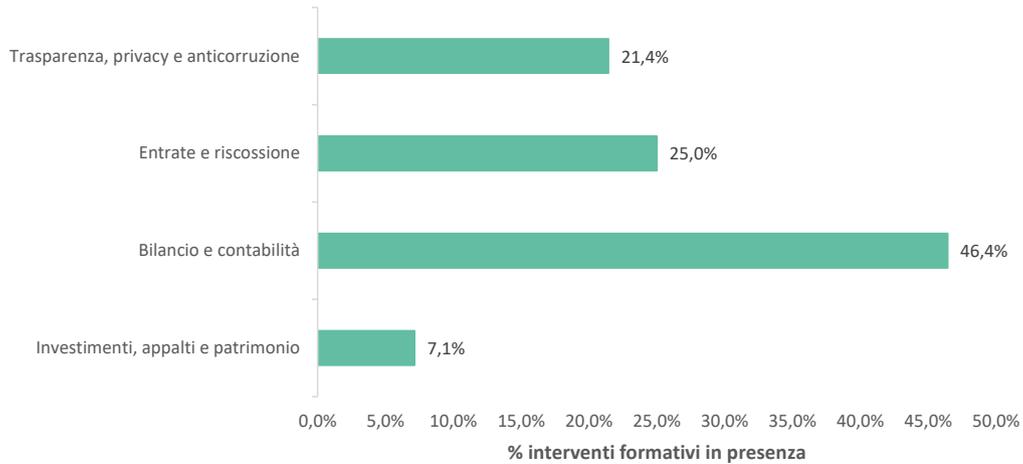
I webinar organizzati in materia di organizzazione del lavoro e personale, e delle novità introdotte in materia di *smart working*, hanno visto i maggiori risultati in termini di partecipazione media (336), seguiti da quelli in materia di Entrate e riscossione.

Figura 4 La media delle partecipazioni ai corsi di formazione IFEL e ANCI regionali, in presenza e webinar, per tema, 2020



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2021

Figura 5 I corsi di formazione IFEL e ANCI regionali, in presenza e webinar, per tema (valori percentuali), 2020



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2021

2.2 La formazione in presenza

Nel corso del 2020 le 28 giornate d'aula, di cui 20 organizzate direttamente da IFEL e 8 in partnership con le ANCI regionali, hanno registrato 1.654 partecipanti (e 1.412 partecipanti unici) appartenenti a 616 Comuni, con un'affluenza media di 59 partecipanti per giornata formativa. Le 20 giornate formative in presenza di IFEL, sono state erogate sia nell'ambito del servizio di Formazione su Misura (principalmente sui temi della Trasparenza e anticorruzione) che per la realizzazione di interventi di aggiornamento specialistico sulla Legge di Bilancio e su ARERA. Cinque giornate sono state realizzate da ANCI Campania, che aveva ottenuto una proroga per la realizzazione delle attività formative previste dalla Convenzione 2019. Infine, ANCI Liguria ha erogato tre giornate nell'ambito della Convenzione 2020 sulle tematiche del bilancio, prima della sospensione delle attività (Tabella 1).

Tabella 1 La formazione in presenza, per tema e per ente organizzatore, 2020

Ente organizzatore	N. giornate per tema				
	Investimen- ti, appalti e patrimonio	Bilancio e contabilità	Entrate e riscossione	Trasparenza, privacy e anti- corruzione	Totale
ANCI Campania	2		1	2	5
Convenzione 2019	2		1	2	5
ANCI Liguria		3			3
Convenzione 2020		3			3
IFEL		10	6	4	20
Formazione su misura		1	1	4	6
TOUR ARERA			5		5
TOUR Legge di Bilancio 2020		7			7
Strumenti finanziari		2			2
Totale	2	13	7	6	28

Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2021

La metà delle giornate formative in presenza organizzate da IFEL sono state dedicate ai temi della Contabilità e bilancio, e quasi esclusivamente alle novità introdotte dalla Legge di Bilancio 2020, tematica affrontata anche da ANCI Liguria nelle sue tre giornate d'aula. Anche relativamente alla tematica delle Entrate e riscossioni, emerge un tema che ha catalizzato le richieste formative ad inizio dell'anno: le Delibere dell'Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente (ARERA) n. 443 e 444, che hanno introdotto un nuovo assetto regolatorio. L'elevata partecipazione media a questi ultimi eventi (90 persone in media, con punte di 106

partecipanti medi agli eventi organizzati da IFEL) evidenzia il grande interesse (Tabella 2 e Tabella 3).

Tabella 2 La partecipazione media complessiva alle giornate di formazione in presenza, per tema ed ente organizzatore, 2020

Tema/ente organizzatore	N. giornate	N. partecipanti	Media di partecipanti
Bilancio e contabilità	13	677	52,1
ANCI Liguria	3	130	43,3
IFEL	10	547	54,7
Entrate e riscossione	7	633	90,4
ANCI Campania	1	29	29,0
IFEL	6	604	100,7
Trasparenza, privacy e anticorruzione	6	263	43,8
ANCI Campania	2	87	43,5
IFEL	4	176	44,0
Investimenti, appalti e patrimonio	2	81	40,5
ANCI Campania	2	81	40,5
Totale complessivo	28	1.654	59,1

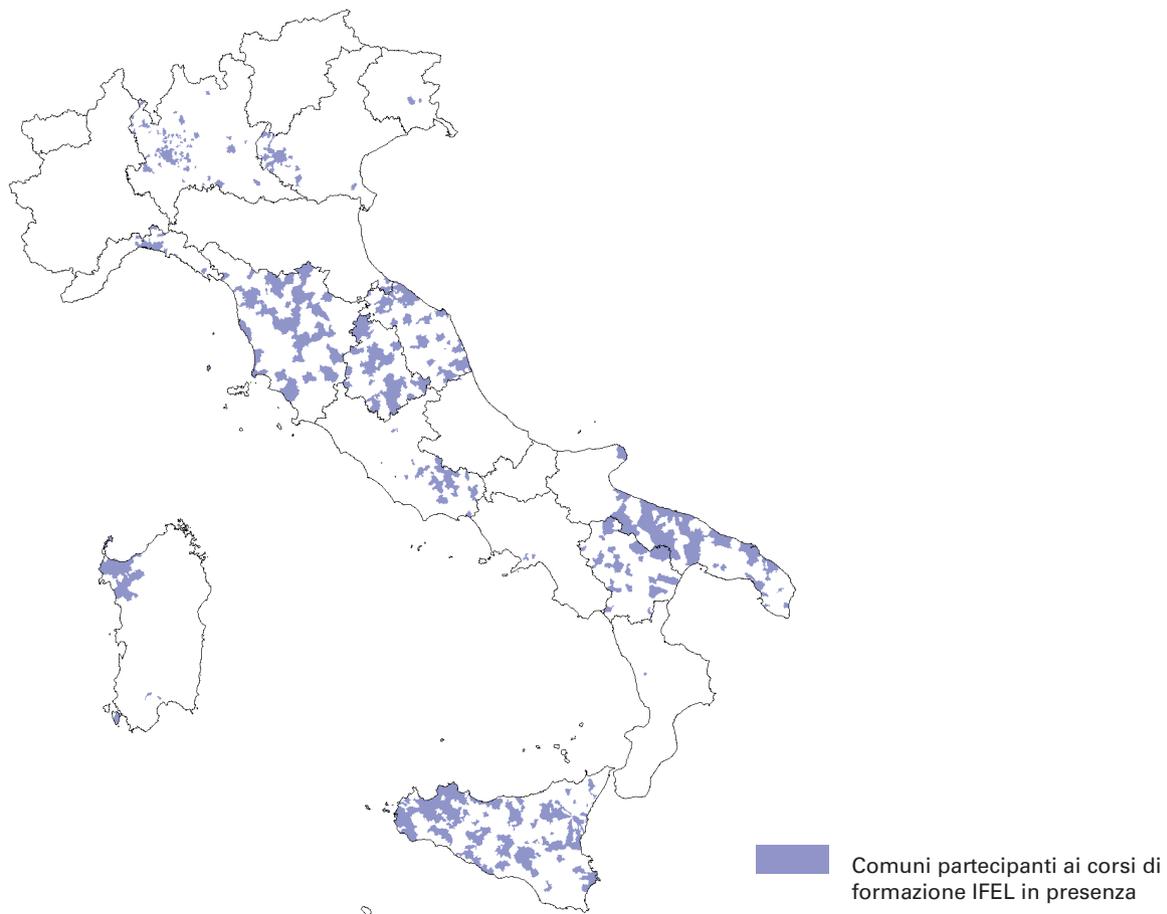
Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2021

Tabella 3 La partecipazione media alle giornate di formazione in presenza, per tema ed ente organizzatore, 2020

Tema/ente organizzatore	N. giornate	N. partecipanti	Media di partecipanti
Bilancio e contabilità	13	677	52,1
bilancio previsione/rendiconto			
IFEL	1	19	19,0
novità normative/nuove opportunità offerte dalla LB			
ANCI Liguria	3	130	43,3
IFEL	9	528	58,7
Entrate e riscossione	7	633	90,4
tariffe rifiuti			
ANCI Campania	1	29	29,0
IFEL	5	531	106,2
tributi locali			
IFEL	1	73	73,0
Trasparenza, privacy e anticorruzione	6	263	43,8
trasparenza e anticorruzione			
IFEL	2	75	37,5
prevenzione corruzione			
ANCI Campania	2	87	43,5
IFEL	2	101	50,5
Investimenti, appalti e patrimonio	2	81	40,5
disciplina appalti pubblici			
ANCI Campania	2	81	40,5
Totale complessivo	28	1.654	59,1

Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2021

Figura 6 I Comuni raggiunti dai corsi di formazione in presenza erogati da IFEL, 2020



Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2021

2.3 I webinar: l'offerta formativa on line di IFEL

L'offerta formativa on line erogata direttamente da IFEL ha riguardato 247 webinar⁴ a cui hanno partecipato 98.821 discenti e una partecipazione media di 400 soggetti (e 36.466 utenti uni-

ci) (Tabella 4). I Comuni che hanno partecipato alle attività formative on line sono stati 5.176, il 65% del totale nazionale.

Nel 2019 sono stati realizzati 110 webinar con un numero complessivo di partecipanti pari a 35.154 e una partecipazione media di circa 320 utenti. A fronte di un incremento del 124% dei webinar erogati, la partecipazione è cresciuta molto più che proporzionalmente (+181%).

4) Oltre ai webinar realizzati direttamente dall'Ufficio Formazione, nel corso del 2020 sono stati realizzati 11 talk on web, frutto della collaborazione tra l'Ufficio Formazione ed il Dipartimento Comunicazione ed Eventi.

Tabella 4 Webinar realizzati da IFEL per tema, 2020

Tema	N. eventi	N. partecipanti	% eventi	% partecipanti	Partecipazione media
Bilancio e contabilità	31	14.344	12,6%	14,5%	462,7
Entrate e riscossione	30	18.367	12,1%	18,6%	612,2
Fondi europei e coesione	25	3.813	10,1%	3,9%	152,5
Funzionamento e organizzazione ente locale	12	3.278	4,9%	3,3%	273,1
Innovazione digitale e semplificazione	5	827	2,0%	0,8%	165,4
Investimenti, appalti e patrimonio	47	19.127	19,0%	19,4%	406,9
Organizzazione del lavoro e personale	23	11.525	9,3%	11,7%	501,0
Sostenibilità e welfare	20	5.586	8,1%	5,7%	279,3
Trasparenza, privacy e anticorruzione	46	17.450	18,6%	17,7%	379,3
Altri servizi e funzioni	8	4.504	3,2%	4,6%	563,0
Totale	247	98.821	100,0%	100,0%	400,0

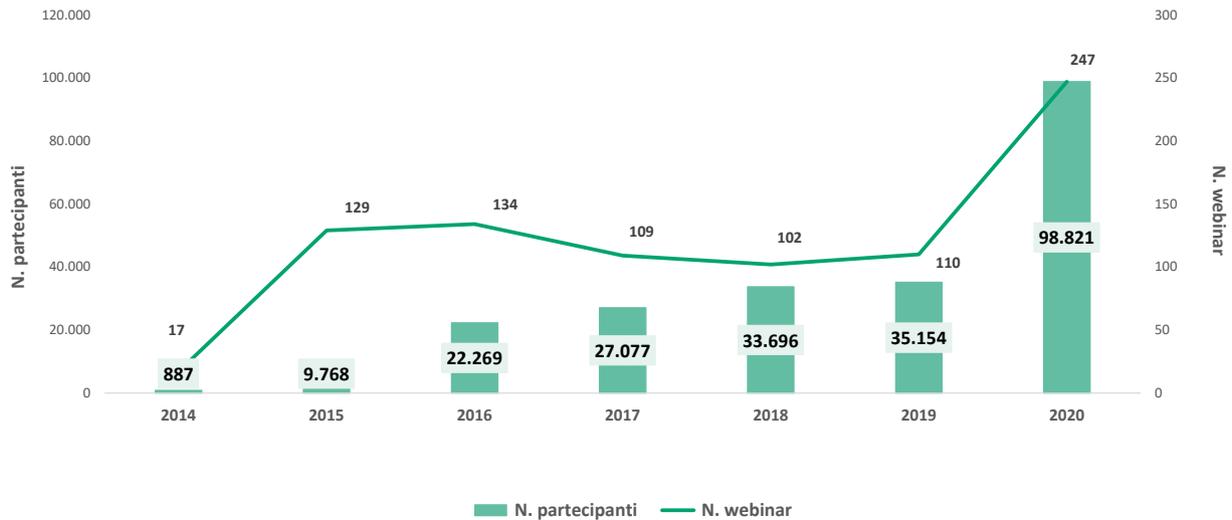
Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2021

Poco meno di un quinto dei webinar (47) e dei partecipanti, si sono focalizzati sulle tematiche degli Investimenti, appalti e patrimonio, ed in particolare sulle novità introdotte dal DL Semplificazione (DL 76/2020) nel settore delle opere pubbliche e dell'acquisto di beni e servizi per i Comuni: dall'innalzamento delle soglie per le gare, alla possibilità non solo per i commissari ma anche per le stazioni appaltanti di agire in deroga a tutte le norme, tranne quelle penali, antimafia e quelle sulla sicurezza del lavoro. Ai 35 webinar dedicati al DL 76/2020 hanno partecipato 10.303 soggetti.

Grande interesse hanno registrato i webinar realizzati nell'ambito del tema Entrate e riscossione, che registra infatti la più alta partecipazione media: 612 utenti per evento. Molto interesse hanno registrato i 21 webinar realizzati sui temi di ARERA (oltre 11mila partecipazioni, con una media di 545 partecipanti): dagli approfondimenti sui contenuti delle Deliberazioni n. 443 e 444 del 30 ottobre 2019 al modello di calcolo dei costi del servizio rifiuti in base al MTR alla guida alla predisposizione del PEF. Molto seguiti sono stati anche i 23 webinar (9% del totale) dedicati principalmente alle innovazioni introdotte nella normativa e nelle modalità di Organizzazione del lavoro e personale durante la pandemia, con 501 partecipanti medi. Nell'ambito della tematica Bilancio e Contabilità, oltre agli interventi finalizzati ad accompagnare gli enti nella gestione e certificazione delle risorse straordinarie per l'emergenza Covid, si segnalano i 6 eventi realizzati in collaborazione con CDP per le operazioni di rinegoziazione dei mutui 2020.

Una menzione meritano i webinar organizzati in materia di Trasparenza, privacy ed anticorruzione, tematica che negli anni precedenti era stata approfondita principalmente tramite eventi in presenza. Nel 2020, per far fronte alle richieste degli enti, sono stati previsti percorsi formativi *ad hoc*, strutturati in più webinar così da poter affrontare i diversi aspetti della tematica. Ai 46 webinar organizzati nell'ambito di questa tematica (20% del totale) hanno partecipato oltre 17.400 persone (il 17,7% del totale). Infine, tra gli 8 eventi della tematica Altri servizi e funzioni sono compresi webinar dedicati ad affrontare situazioni specifiche: dalla comunicazione dei Sindaci durante l'emergenza Covid alle modalità di rendicontazione di programmi finanziati da risorse europee.

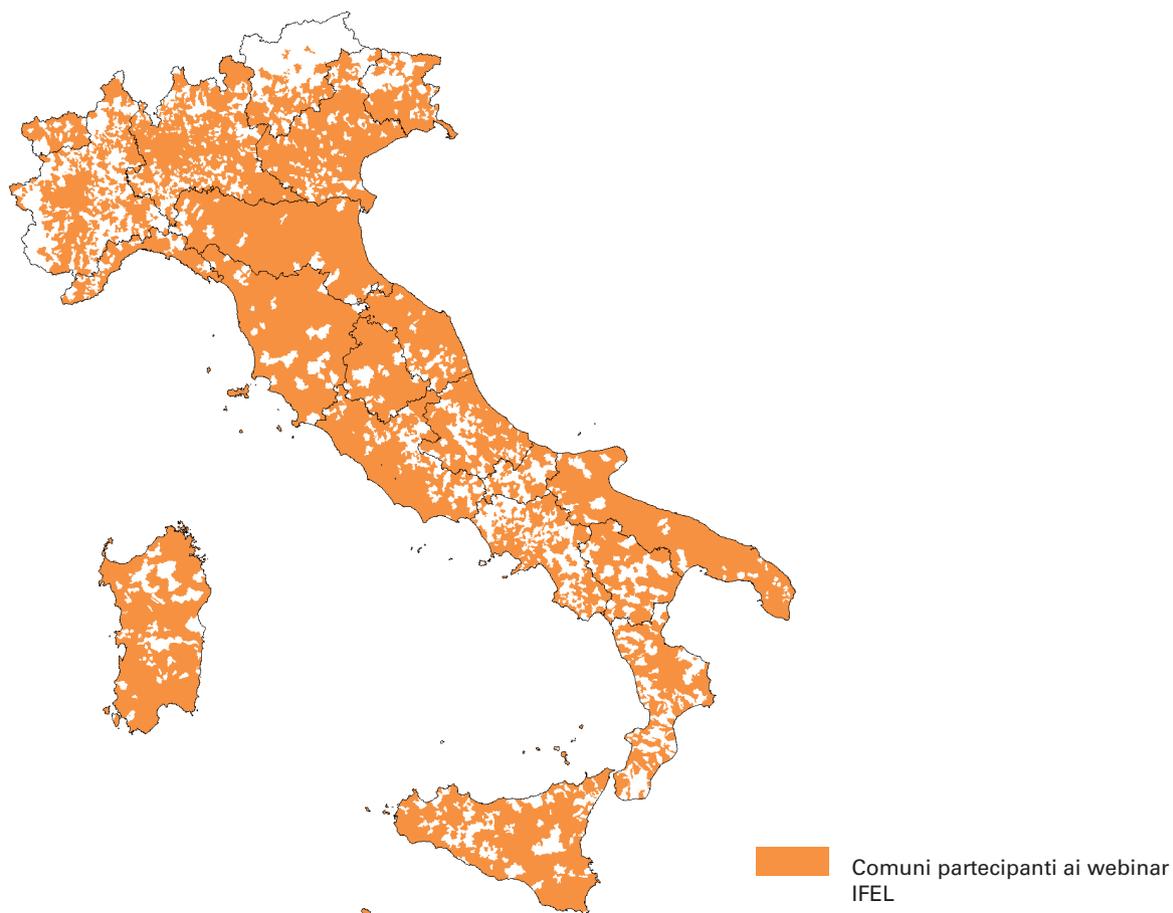
Il forte incremento registrato nel corso del 2020 è, come ribadito più volte, legato all'emergenza sanitaria da Covid 19: tra il 9 marzo e il 10 maggio 2020 (periodo del lockdown, c.d. Fase 1), sono stati realizzati 58 eventi on line, a cui hanno partecipato complessivamente 34.118 persone, con una partecipazione media di 588 persone. In questi mesi IFEL non solo ha aumentato il proprio impegno garantendo la continuità dei servizi per i Comuni italiani alle prese con l'emergenza sanitaria, ma ha anche organizzato webinar specialistici sulle tematiche di attualità connesse all'emergenza sanitaria ed alla gestione delle novità normative ad essa collegate, diventando ancor più un punto di riferimento nazionale per il personale comunale. L'elevata partecipazione media a tali webinar rivela l'interesse e l'attualità per le tematiche affrontate in questa fase.

Figura 7 I webinar IFEL e il numero di partecipazioni, 2014-2020


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

In questo periodo si è osservato non solo un incremento della partecipazione, ma si è anche riusciti a raggiungere Comuni e altre amministrazioni pubbliche che non avevano preso parte all'attività formativa nei mesi/anni precedenti.

Figura 8 I Comuni raggiunti dai webinar erogati da IFEL, 2020

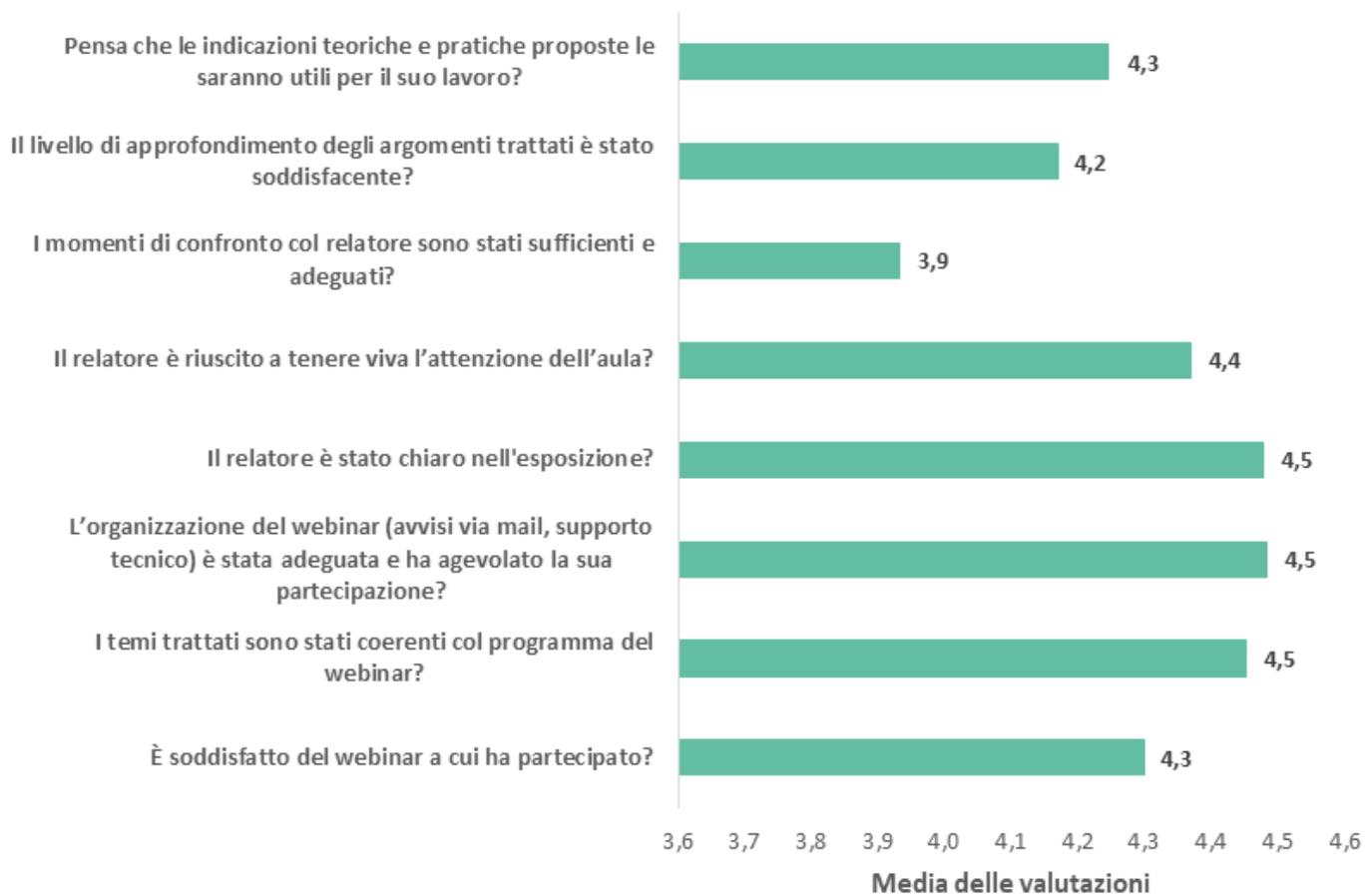


Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2021

Il livello di soddisfazione espresso dai partecipanti ai webinar è significativamente alto (Figura 9): il giudizio medio è 4,3 su una scala che va da 1 (per niente soddisfatto) a 5 (completamente soddisfatto). Mediamente più che sod-

disfacenti 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

Figura 9 La soddisfazione espressa dagli utenti dei webinar IFEL: media delle valutazioni, 2020



rispetto alle aspettative dei partecipanti. Ottengono i giudizi più bassi i momenti di confronto col relatore (3,9 su 5), il livello di approfondimento degli argomenti trattati (4,2) e le indicazioni teoriche e pratiche fornite nel corso della docenza (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.

Webinar territoriali in partnership con le ANCI regionali

Nel corso del secondo semestre 2020, per soddisfare l'accresciuta esigenza formativa manifestata dagli enti locali nel periodo dell'emergenza sanitaria, ed in considerazione dei provvedimenti normativi di contenimento della pandemia che di fatto hanno impedito il tradizionale format di formazione in presenza ed il conseguente ripensamento delle attività formative a favore della formazione a distanza, è stato attivato, in via sperimentale, un nuovo servizio in collaborazione con le ANCI regionali: i **webinar territoriali**.

Sono 13 le ANCI regionali che hanno sottoscritto un Accordo di collaborazione con IFEL per la realizzazione di 120 webinar territoriali. Tuttavia, a fine anno i webinar territoriali realizzati sono stati complessivamente 101. Ai 101 webinar territoriali realizzati da 11 ANCI regionali hanno partecipato complessivamente 5.281 discenti, appartenenti a 1.221 Comuni diversi, con una media di 52 utenti ad evento (Tabella 5). Più di un quarto (26,7%) è stato dedicato

ad approfondimenti legati al tema delle Entrate e riscossioni. Seppure, complessivamente, vi abbia partecipato poco meno di un quarto degli utenti totali, la partecipazione media si attesta a 37 utenti a webinar, valore inferiore al dato medio complessivo.

Situazione diametralmente opposta per quanto riguarda gli eventi organizzati nell'ambito della tematica Investimenti, appalti e patrimonio: poco meno di un quinto degli eventi (20, il 19,8%) ha visto la partecipazione di oltre un quarto dei discenti del totale (1.394, il 26,4%), e una partecipazione media che si attesta a circa 70 utenti. Molto seguiti sono stati i webinar che hanno affrontato il tema della contabilità e bilancio (20% circa sia di webinar che di partecipanti, e una partecipazione media di 51 utenti).

La partecipazione media più elevata si osserva per i due webinar che si sono concentrati sul funzionamento dell'ente locale (105), mentre valori superiori al dato medio si osservano anche per gli eventi organizzati nell'ambito della Trasparenza, privacy e anticorruzione (circa 66). Il 2020 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 2020 del canale YouTube della Formazione IFEL (<https://www.youtube.com/user/formazioneifel>) sono state 342,7mila

Tabella 5 Webinar territoriali realizzati in collaborazione con le ANCI regionali, per tema, 2020

Tema	N. webinar territoriali	N. partecipanti	% webinar territoriali	% partecipanti	Media partecipanti
Bilancio e contabilità	20	1.024	19,8%	19,4%	51,2
Entrate e riscossione	27	1.009	26,7%	19,1%	37,4
Fondi europei e coesione	2	59	2,0%	1,1%	29,5
Funzionamento e organizzazione ente locale	2	210	2,0%	4,0%	105,0
Investimenti, appalti e patrimonio	20	1.394	19,8%	26,4%	69,7
Organizzazione del lavoro e personale	14	630	13,9%	11,9%	45,0
Trasparenza, privacy e anticorruzione	12	795	11,9%	15,1%	66,3
Altri servizi e funzioni	4	160	4,0%	3,0%	40,0
Totale	101	5.281	100,0%	100,0%	52,3

Fonte: Elaborazione IFEL-Dipartimento economia locale e formazione, 2021

contro le 219mila raggiunte nel 2019 e le 140mila nel 2018; il numero di iscritti è stato pari a 6.154, con una crescita nell'anno di 2.813 utenti. Più che raddoppiati gli accessi all'area "materiali didattici" del sito IFEL, sezione più visitata del portale istituzionale, di poco inferiore a 149mila (erano 72.653 nel 2019).

2.4 I Comuni da fidelizzare e i Comuni da raggiungere

L'analisi della classe demografica dei Comuni raggiunti (Tabella 6) evidenzia la crescita del tasso di partecipazione alle attività formative erogate nel corso del 2020: i Comuni⁵ raggiunti sono stati 5.385 rispetto ai 4.202 dell'anno precedente. In particolare, almeno un dipendente di quasi tutti i comuni con oltre 10mila abitanti ha partecipato ad un evento formativo organizzato, direttamente o in partnership, da IFEL. Significativo il balzo dei piccoli comuni raggiunti, passati dal 41% del 2019 al 57,3% del 2020.

Tabella 6 I Comuni raggiunti attraverso i corsi di formazione IFEL e ANCI regionali, in presenza e webinar, per classe demografica, 2020

Classe ampiezza demografica	N. Comuni raggiunti	N. Comuni	% Comuni raggiunti
0 - 4.999	3.146	5.490	57,3%
5.000 - 9.999	1.070	1.197	89,4%
10.000 - 19.999	669	709	94,4%
20.000 - 59.999	398	406	98,0%
60.000 - 249.999	90	90	100,0%
>= 250.000	12	12	100,0%
Totale	5.385	7.904	68,1%

Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2021

5) Ci si riferisce ai Comuni, città metropolitane e Comuni facenti parte di unioni.

Concentrando l'attenzione ai soli webinar organizzati da IFEL, emerge con chiarezza il supporto fornito agli operatori in un anno tanto complicato. I dati evidenziano la capacità della Fondazione di raggiungere oltre il 90% dei dipendenti dei comuni con oltre 10mila abitanti, rimanendo di poco al di sotto di tale soglia nei Comuni con popolazione compresa tra 5mila e 10mila abitanti (Tabella 7).

Tabella 7 | Comuni raggiunti attraverso i webinar IFEL, per classe demografica, 2020

Classe ampiezza demografica	N. Comuni raggiunti	N. Comuni	% Comuni raggiunti
0 - 4.999	2.986	5.490	54,4%
5.000 - 9.999	1.045	1.197	87,3%
10.000 - 19.999	651	709	91,8%
20.000 - 59.999	392	406	96,6%
60.000 - 249.999	90	90	100,0%
>= 250.000	12	12	100,0%
Totale	5.176	7.904	65,5%

Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2021

Gli operatori che hanno partecipato alle attività formative (Tabella 8) appartengono prevalentemente ai servizi finanziari (21,4%) e al settore dei servizi tributari (13,6%). Seguono i dipendenti degli uffici amministrativi e dei lavori pubblici.

Guardando al grado di fidelizzazione, anche nel 2020 gli utenti dei seminari on line si distribuiscono in maniera netta tra partecipanti *one shot* (52,9% degli utenti totali) e utenti di ritorno, con diversi gradi di fidelizzazione. Gli utenti "fedeli" sono oltre il 47%: il 36% ha seguito da 2 a 5 seminari, l'8% da 6 a 10 e il 3,5% più di 10.

Tabella 8 Le partecipazioni avvenute ai corsi di formazione IFEL e ANCI regionali, in presenza e webinar, per settore professionale del partecipante, 2020

Settore professionale	v.a.	% su totale
Ambiente e patrimonio	3.270	3,6%
Amministrativo/affari generali/legali	8.399	9,3%
Anticorruzione/trasparenza/controlli	2.669	2,9%
Appalti/gare/contratti	5.998	6,6%
Attività economiche e produttive	1.312	1,4%
Informatica/comunicazione	1.891	2,1%
Istruzione/cultura/turismo/sport	3.354	3,7%
Lavori pubblici/trasporti/urbanistica	7.873	8,7%
Politiche sociali	4.968	5,5%
Polizia e tutela dell'ordine pubblico	1.627	1,8%
Risorse umane	3.352	3,7%
Servizi finanziari	19.401	21,4%
Servizi tributari	12.331	13,6%
Altro	14.200	15,7%
Totale	90.645	100,0%

Per 17.112 partecipazioni non sono state fornite informazioni sul settore professionale del partecipante.

Fonte: IFEL-Dipartimento Economia Locale e Formazione, 2021

2.5 Corso e-learning “Smart working – Sfide e opportunità”

Nel corso del 2020 è stata sperimentata una nuova modalità di erogazione della formazione: un corso interamente on line, strutturato come un MOOC – Massive Open Online Course - sul tema dello “Smartworking - Sfide e opportunità”, frutto della collaborazione tra IFEL e Federica Web Learning, il Centro di Ateneo per l’innovazione, la sperimentazione e la diffusione della didattica multimediale dell’Università di Napoli Federico II.

Il corso, articolato in 5 moduli e fruibile interamente on line, in totale autonomia nella scelta dei propri tempi/spazi per l’apprendimento, attraverso le testimonianze di alcuni Comuni e di esperti del settore pubblico e privato, ha l’obiettivo di supportare lo sviluppo delle competenze necessarie ad affrontare consapevolmente e positivamente il lavoro agile anche, e soprattutto, in un’ottica di futura rimodulazione dei contesti lavorativi. Ciascun modulo prevede videolezioni di inquadramento, analisi di *best practices*, test di autovalutazione, esercitazioni e spazi interattivi di confronto con la *community* per condividere l’esperienza formativa e discutere sulle conoscenze acquisite.

I cinque moduli in cui si articola il corso sono:

- Modulo 1 - Smart Education per Smart working, con l’obiettivo di presentare il mondo della Smart Education
- Modulo 2 - Cosa significa Smartworking, per comprendere le caratteristiche, i vantaggi e le implicazioni dello “smart working” in termini di sostenibilità e impatto sul benessere e sulla performance individuale e organizzativa

- Modulo 3 - Prepararsi allo Smartworking, con l’obiettivo di apprendere come funziona un processo di organizzazione dello smart working e i diversi livelli coinvolti: relazionali, organizzativi, tecnologici
- Modulo 4 - Il mio lavoro, finalizzato a scoprire come migliorare il proprio benessere professionale e come realizzare pienamente i vantaggi dello smartworking
- Modulo 5 - Team building e Team working, infine, per imparare ad analizzare le relazioni all’interno di un team di lavoro smart e a valutare gli strumenti e i registri comunicativi più adatti al tuo contesto.

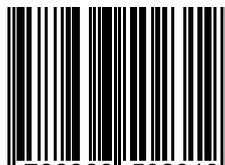
A fine anno, gli iscritti al corso sono stati 6.711, di cui 1.257 dipendenti di Comuni e 178 di città metropolitane. Dei 6.711 partecipanti, 1.020 non hanno seguito alcun modulo dopo l’iscrizione. Dei restanti 5.691 che hanno avviato la fruizione dei moduli formativi, 2.804 soggetti hanno ottenuto il certificato, rilasciato solo a quanti hanno fruito almeno dell’80% dei moduli e hanno superato positivamente i 3/5 dei quiz di valutazione (Tabella 9).

Tabella 9 Corso on line “Smartworking - Sfide e opportunità”, iscritti e certificati per ente di appartenenza, 2020

Ente	Iscritti	Certificati
Comune	1.257	421
Città metropolitana	178	76
Unione/Altra gestione	59	21
Altra PA	2.228	1.465
Altro	1.745	821
Non dichiarato	1.244	0
Totale	6.711	2.804

Fonte: elaborazione Federica Web Learning, 2021

ISBN 978-88-6650-231-9



9 788866 502319



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
www.fondazioneifel.it