



LAVORO PUBBLICO 2025



Settembre 2025



LAVORO PUBBLICO 2025

Settembre 2025

I contenuti sono rilasciati nei termini della licenza

[Attribuzione - Non commerciale - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale](#)
(CC BY-NC-SA 4.0)



Indice

La PA italiana tra trasformazione e anticipazione	4
1. Le dinamiche occupazionali.....	6
1.1 I trend di crescita del numero di dipendenti della PA.....	6
FOCUS 1a. Dinamiche occupazionali: confronto con il mercato del lavoro privato	7
FOCUS 1b. Incidenza del pubblico impiego: un confronto internazionale.....	9
1.2 Il rapporto (positivo) tra nuove assunzioni e uscite.....	9
1.3 Una visione sintetica: i tassi di ricambio e di turn over	12
FOCUS 1c. Uno sguardo al futuro: le procedure concorsuali su InPA (2024 – Q1 2025)	14
2. Caratteristiche strutturali del pubblico impiego	16
2.1 Le dinamiche anagrafiche: diminuiscono età e anzianità di servizio	16
2.2 Le dinamiche di genere: un pubblico impiego sempre più al femminile	21
FOCUS 2. Dirigenza pubblica e differenze di genere	23
3. Forme contrattuali e dinamiche retributive	25
3.1 Contratti di lavoro “flessibili”: una quota ancora rilevante, ma in diminuzione	25
3.2 La diffusione limitata del part time.....	27
3.3 L’aumento dei livelli retributivi, tra luci e ombre	28
FOCUS 3a. Retribuzioni medie lorde: un confronto tra pubblico e privato	31
FOCUS 3b. La spesa per i redditi da lavoro dipendente della PA: un confronto internazionale	32
4. Le competenze dei dipendenti pubblici.....	38
4.1 Titoli di studio: più della metà dei dipendenti pubblici è laureata	38
4.2 Il boom della formazione per i dipendenti pubblici	39

La PA italiana tra trasformazione e anticipazione

di **Gianni Dominici**, *Amministratore Delegato FPA*

All'inizio dell'anno, in occasione della presentazione del nostro Annual Report¹, descrivemmo il 2025 come un importante periodo di passaggio per le nostre pubbliche amministrazioni usando la metafora del guado: quando non ha più senso tornare indietro, ma ancora non siamo certi di quello che ci aspetterà una volta arrivati alla sponda opposta.

L'analisi del conto annuale della Ragioneria dello Stato per il 2023, purtroppo sempre in asincrono ritardo rispetto alle dinamiche attuali, rivela dinamiche occupazionali e strutturali della Pubblica Amministrazione italiana che assumono particolare rilevanza per comprendere la capacità dell'apparato pubblico di **anticipare e rispondere alle trasformazioni sociali, economiche e tecnologiche in corso**. I dati presentati non solo fotografano lo stato attuale del pubblico impiego, ma offrono elementi cruciali per valutare il potenziale di evoluzione verso modelli di azione pubblica più proattivi e orientati al lungo periodo.

I dati principali: una PA in profonda trasformazione

Il 2023 segna un momento di svolta per l'occupazione pubblica italiana, con **3.327.854 dipendenti** (+1,7% rispetto al 2022), raggiungendo il livello più alto dell'ultimo decennio. Questo incremento significativo si inserisce in una traiettoria di crescita consolidata iniziata nel periodo post-pandemico e che le proiezioni indicano proseguirà nel 2024 con una stima di **3.373.682 addetti**.

La dinamica delle assunzioni rivela un sistema in profondo rinnovamento: nel 2023 sono state registrate **248.606 nuove assunzioni** a fronte di **192.640 cessazioni**, generando un saldo positivo di **55.966 unità**. Il tasso di ricambio di **1,37** rappresenta il valore più alto dell'ultimo decennio, segnalando un'inversione di tendenza dopo anni di contrazione e aprendo scenari inediti per il rinnovamento delle competenze e delle metodologie di lavoro.

Le sfide future: precisione nell'analisi e capacità di anticipazione

Questi numeri assumono particolare significato quando letti attraverso la lente delle sfide che attendono l'azione pubblica nei prossimi decenni.

1. Il ricambio generazionale come leva di innovazione. L'età media dei dipendenti pubblici è scesa da 49,5 a 48,9 anni, con una riduzione di quasi un anno in due anni (2021-2023). Questo ringiovanimento, accompagnato da un massiccio afflusso di nuove competenze (il 60% delle nuove assunzioni è rappresentato da donne), non rappresenta solo un dato demografico, ma configura le condizioni per una maggiore apertura verso metodologie di lavoro innovative, analisi predittive e approcci sistemici alla risoluzione dei problemi complessi.

2. Settori strategici in espansione: dove si gioca il futuro. I comparti che mostrano la maggiore crescita - *Sanità* (+2,8%) e *Istruzione e Ricerca* (+2,0%) - sono proprio quelli dove la capacità di leggere in anticipo le tendenze demografiche, epidemiologiche, tecnologiche e formative risulta più critica per l'efficacia dell'azione pubblica. Il comparto *Funzioni Centrali*, con il più alto tasso di incremento (+3,6%), rappresenta il nucleo decisionale dove si concentrano le competenze di pianificazione strategica e *policy-making* a lungo termine.

3. Il paradosso del divario internazionale. Il confronto internazionale evidenzia un gap significativo: l'Italia conta 5,6 dipendenti pubblici ogni 100 abitanti, contro gli 8,5 del Regno Unito, gli 8,3 della Francia e i 7,4 della Spagna. Questo divario, lungi dall'essere solo un limite, può rappresentare un'opportunità

¹ <https://www.forumpa.it/whitepapers/fpa-annual-report-2024/>

per costruire una PA più snella ma tecnologicamente avanzata, capace di massimizzare l'efficacia attraverso la precisione nell'analisi dei bisogni e l'anticipazione delle tendenze, piuttosto che attraverso l'incremento quantitativo delle risorse.

Verso una nuova cultura dell'azione pubblica

I dati confermano che la PA italiana si trova in una fase di transizione che può essere strategicamente orientata verso lo sviluppo di una cultura dell'anticipazione. Il significativo ricambio generazionale, l'incremento delle competenze (oltre la metà dei dipendenti pubblici è laureata) e il "boom della formazione" documentato nell'analisi creano le precondizioni per implementare **metodologie di foresight**, analisi predittiva e pianificazione strategica basata su evidenze.

La sfida non è più solo quella di rispondere ai problemi quando si manifestano, ma di sviluppare la capacità di intercettarli prima che diventino critici, di comprendere le dinamiche sistemiche che li generano e di progettare interventi che agiscano sulle cause strutturali piuttosto che sui sintomi. Questo richiede non solo strumenti e metodologie appropriate, ma soprattutto una cultura organizzativa e competenze professionali orientate alla precisione analitica e alla visione strategica.

I trend occupazionali del 2023 indicano che la PA italiana sta acquisendo proprio quelle caratteristiche - giovinezza, competenze elevate, dinamismo, apertura al cambiamento - che costituiscono i prerequisiti per una trasformazione verso modelli di azione pubblica più sofisticati e orientati al futuro.

In questo contesto, l'analisi che segue non rappresenta solo una fotografia dell'esistente, ma fornisce gli elementi per comprendere come le trasformazioni in atto possano essere indirizzate verso lo sviluppo di una vera e propria capacità di lettura anticipata dei fenomeni e di progettazione strategica dell'intervento pubblico.

1. Le dinamiche occupazionali

1.1 I trend di crescita del numero di dipendenti della PA

L'insieme delle informazioni del conto annuale della Ragioneria dello Stato conferma e consolida la traiettoria di crescita e di rilancio dell'occupazione della Pubblica Amministrazione del nostro Paese, avviata al termine della crisi determinata dall'emergenza sanitaria causata dalla diffusione del virus Covid-19. Infatti, nel 2023 si rafforza ulteriormente la ripresa complessiva dell'occupazione nel settore pubblico, che raggiunge il numero più elevato di dipendenti dell'ultimo decennio, proseguendo un trend innescato nel periodo 2021-2022 e che viene confermato anche dalle stime relative al 2024 - realizzate sulla base dei dati raccolti *in itinere* dalla Ragioneria dello Stato - e dalle ulteriori proiezioni per il 2025.

Nel 2023 gli addetti della Pubblica Amministrazione sono complessivamente 3.327.854, in aumento di 56.407 rispetto al 2022, per un tasso pari all'1,7%, che rappresenta la maggiore variazione positiva verificatasi negli ultimi dieci anni (figura 1). Inoltre, le proiezioni della Ragioneria Generale dello Stato indicano un ulteriore aumento, con una stima di 3.373.682 addetti nel 2024.

Figura 1: **Andamento dell'occupazione nella pubblica amministrazione***
(dato consolidato 2014-2023 e proiezioni 2024-2025)



(*) Nel computo totale degli addetti non sono compresi i reclutamenti realizzati nell'ambito del PNRR
Fonte: elaborazioni FPA su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato (RGS)

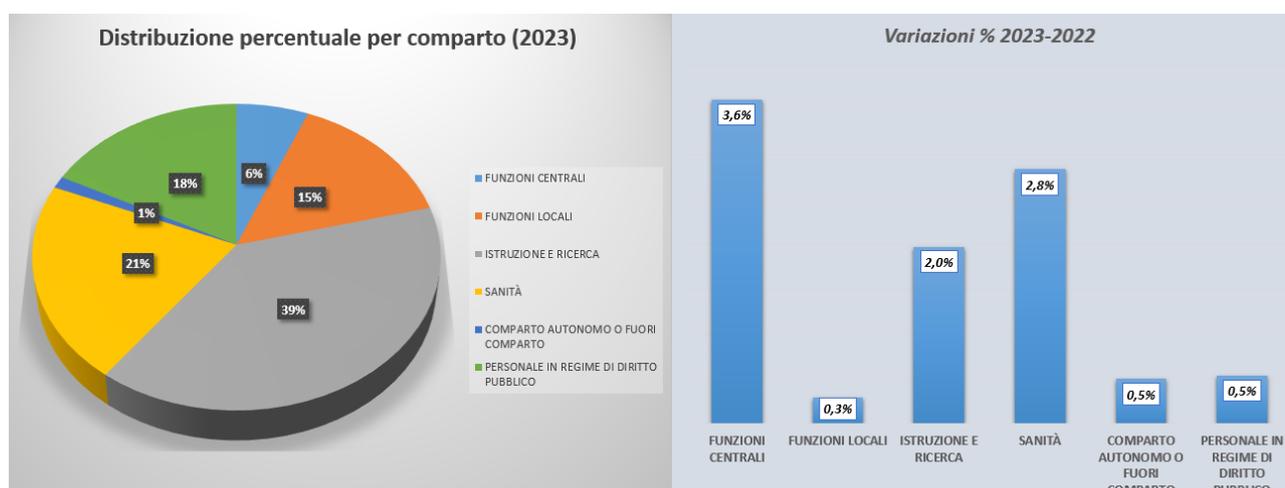
Tuttavia, pur nel quadro di un aumento generalizzato degli occupati in tutti i comparti considerati, è opportuno tener presente che tali dinamiche sono tutt'altro che omogenee per i diversi settori del pubblico impiego (tabella 1 e figura 2). In particolare, è il comparto *Funzioni centrali* a far registrare il più alto tasso di incremento di occupati tra il 2022 e il 2023 (+3,6%), portando i lavoratori di tale comparto a oltre 205mila, pari al 6% del totale dei dipendenti pubblici. A fare da contraltare, l'aumento piuttosto esiguo, in termini percentuali, dei dipendenti delle *Funzioni locali* (+0,5%), che con poco meno di 494mila lavoratori rappresentano il 15% del totale degli occupati nella PA. I comparti *Istruzione* e *Ricerca e Sanità* – che rappresentano complessivamente il 60% della forza lavoro del settore pubblico – si attestano invece a tassi di incremento rispettivamente del +2,0% e +2,8%.

Tabella 1: **Andamento dell'occupazione nella pubblica amministrazione Totale e per comparto 2014-2024 - valori assoluti e variazioni %**

COMPARTO	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (previsioni)	Var % 2023-2022	Var% 2024-2023
FUNZIONI CENTRALI	257.078	248.629	244.601	241.120	234.137	229.034	214.435	203.876	198.050	205.204	211.141	3,6%	-17,9%
FUNZIONI LOCALI	572.466	552.542	538.889	526.701	513.284	504.224	491.053	493.268	492.525	493.967	497.204	0,3%	-13,1%
ISTRUZIONE E RICERCA	1.120.779	1.166.177	1.186.751	1.204.728	1.206.492	1.241.342	1.259.633	1.264.060	1.281.716	1.306.941	1.327.519	2,0%	18,4%
SANITÀ	663.796	653.477	648.733	647.061	648.508	649.523	664.468	670.637	681.852	701.170	711.847	2,8%	7,2%
COMPARTO AUTONOMO O FUORI COMPARTO	48.312	48.871	50.137	49.996	49.496	43.220	44.033	40.453	41.047	41.250	45.126	0,5%	-6,6%
PERSONALE IN REGIME DI DIRITTO PUBBLICO	597.182	587.912	580.577	575.388	574.350	577.769	570.562	568.103	576.257	579.322	580.845	0,5%	-2,7%
TOTALE	3.259.613	3.257.608	3.249.688	3.244.994	3.226.267	3.245.112	3.244.184	3.240.397	3.271.447	3.327.854	3.373.682	1,7%	3,5%

Fonte: elaborazioni FPA su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato

Figura 2: **Occupazione nei diversi comparti (2023) e relative dinamiche (2022-23)**



Fonte: elaborazioni FPA su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato

Questi ultimi due comparti rappresentano anche quelli che mostrano i maggiori saldi positivi nell'ultimo decennio – nel 2023, gli occupati nel settore *Istruzione e Ricerca* registrano una variazione del +18,4% rispetto al 2014, quelli nel settore *Sanità* del +7,2% - mentre *Funzioni Centrali* e *Funzioni Locali*, nonostante gli incrementi registrati negli ultimi anni, confermati dai dati del 2023, sono ancora lontane dai livelli occupazionali di 10 anni fa: -17,9% per gli enti centrali e -13,1% per gli enti locali.

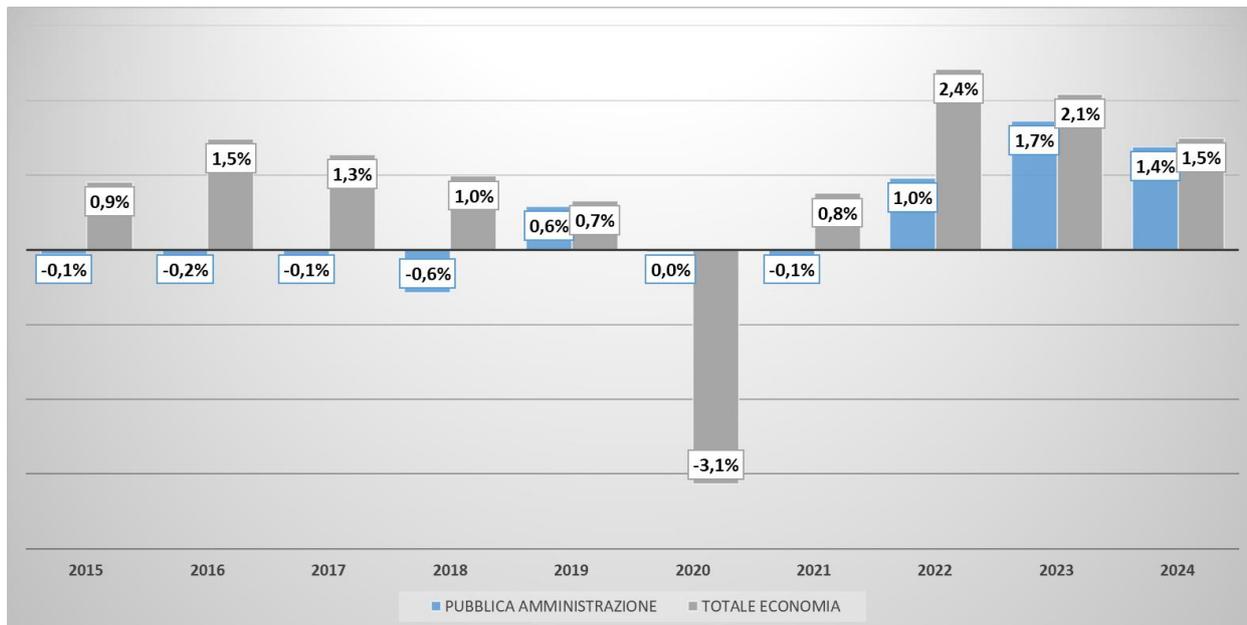
FOCUS 1a. Dinamiche occupazionali: confronto con il mercato del lavoro privato

Pur nel quadro di un trend di crescita, i livelli occupazionali della Pubblica Amministrazione aumentano in misura complessivamente inferiore a quelli dell'intera economia e dei principali settori economici (figure 3 e 4).

Confrontando l'andamento dell'occupazione nella PA con quello dell'economia totale, se da un lato nel medio periodo (2014-2024) la crescita del settore pubblico (+3,5%) risulta inferiore rispetto a quello dell'intera economia (+9,2%), e comunque negativa nei primi cinque anni del decennio, va sottolineato l'importante ruolo di stabilizzazione in concomitanza con la crisi sanitaria causata dalla diffusione del

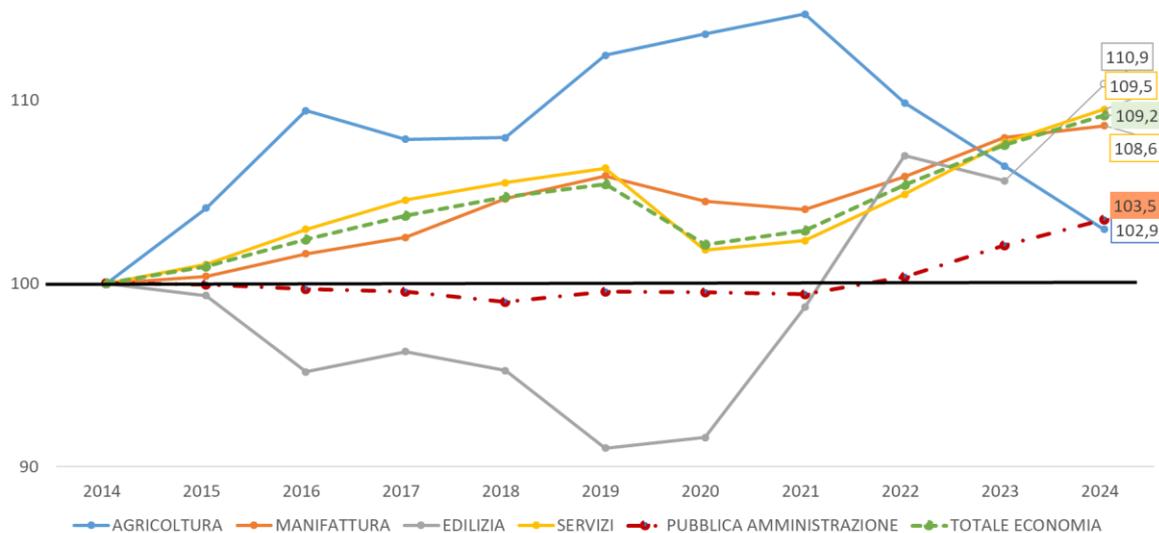
Covid-19. In particolare, nel 2020 l'occupazione totale ha subito una contrazione del -3,1%, mentre la Pubblica Amministrazione ha mantenuto una stabilità quasi assoluta. In ogni caso, però, pur in una traiettoria positiva negli anni più recenti (2022-2024), la crescita dell'occupazione nella PA (1,0% nel 2022, 1,7% nel 2023, 1,4% previsto nel 2024) rimane comunque leggermente inferiore o simile a quella dell'economia totale (2,4% nel 2022, 2,1% nel 2023, 1,5% nel 2024).

Figura 3: **Dinamiche dell'occupazione (2015-2024): confronto Pubblica Amministrazione e totale economia (variazioni percentuali annue)**



Fonte: elaborazioni su dati RGS e Istat

Figura 4: **Dinamiche dell'occupazione nei principali settori economici in Italia tra il 2014 e il 2024 (valori indice 2014=100)**

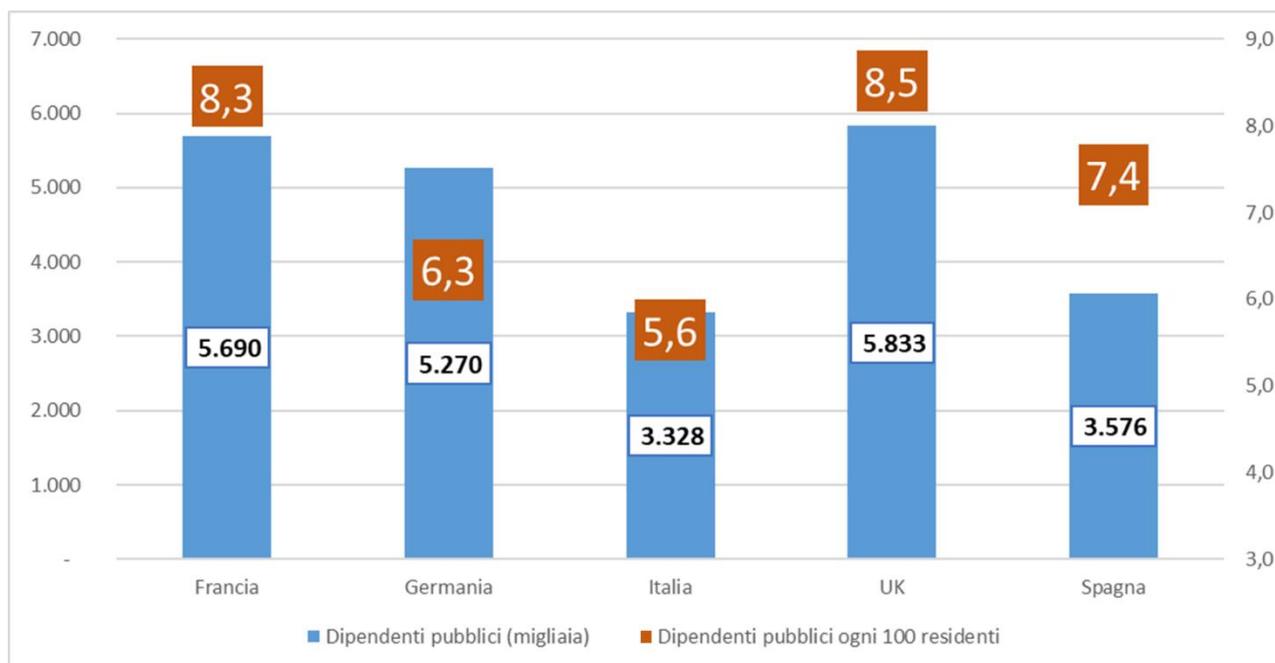


Fonte: elaborazioni FPA su dati RGS e Istat

FOCUS 1b. Incidenza del pubblico impiego: un confronto internazionale

Un secondo elemento da considerare nella valutazione della “consistenza” del pubblico impiego riguarda il confronto con alcuni Paesi dimensionalmente comparabili al nostro. Nonostante i trend di crescita registrati negli ultimi anni, i gap rispetto alle principali realtà europee resta ancora piuttosto marcato: infatti, in Italia ci sono 5,6 dipendenti pubblici ogni 100 abitanti (in leggera diminuzione rispetto ai 5,7 della precedente rilevazione), contro gli 8,5 del Regno Unito, gli 8,3 della Francia, i 7,4 della Spagna e i 6,3 della Germania (figura 5).

Figura 5: Numero di dipendenti pubblici in rapporto alla popolazione residente



Fonte: elaborazione FPA su dati Eurostat, ONS, INSEE, INE, Istat. Dati 2023

Tale gap si conferma anche in termini di incidenza del pubblico impiego rispetto al totale dell’occupazione: in Italia ci sono 13,6 dipendenti pubblici ogni 100 lavoratori dipendenti, contro i 19,2 della Francia, i 17,2 della Spagna e i 16,9 del Regno Unito.

1.2 Il rapporto (positivo) tra nuove assunzioni e uscite

Nel corso del 2023, la Pubblica Amministrazione ha registrato un significativo afflusso di personale, con un numero considerevole di nuove assunzioni e un bilancio complessivamente positivo rispetto alle uscite registrate nel medesimo periodo.

Nel periodo considerato sono state effettuate 248.606 nuove assunzioni, mentre le cessazioni hanno raggiunto le 192.640 unità. Complessivamente, quindi, il saldo tra assunzioni e cessazioni nel 2023 è risultato positivo per 55.966 unità (tabella 2).

Tabella 2: Nuove assunzioni e cessazioni avvenute nel 2023 per comparto della Pubblica Amministrazione

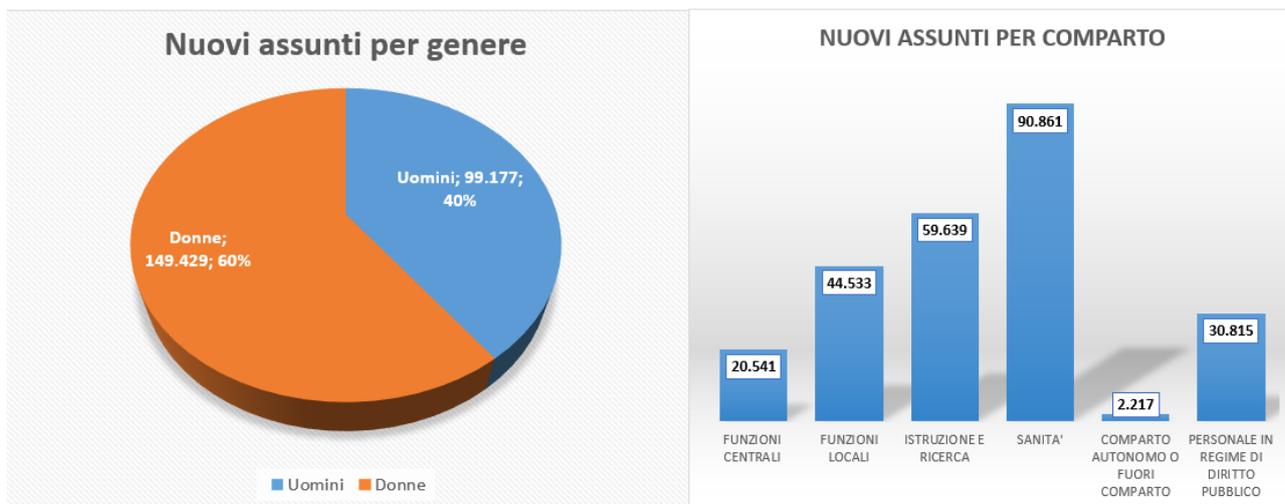
	NUOVE ASSUNZIONI			CESSAZIONI			SALDI		
	UOMINI	DONNE	TOTALE	UOMINI	DONNE	TOTALE	UOMINI	DONNE	TOTALE
FUNZIONI CENTRALI	9.952	10.589	20.541	6.851	6.807	13.658	3.101	3.782	6.883
FUNZIONI LOCALI	19.037	25.496	44.533	20.457	21.001	41.458	-1.420	4.495	3.075
ISTRUZIONE E RICERCA	17.147	42.492	59.639	10.710	28.092	38.802	6.437	14.400	20.837
SANITA'	28.793	62.068	90.861	24.022	44.716	68.738	4.771	17.352	22.123
COMPARTO AUTONOMO O FUORI COMPARTO	1.103	1.114	2.217	1.349	907	2.256	-246	207	-39
PERSONALE IN REGIME DI DIRITTO PUBBLICO	23.145	7.670	30.815	24.229	3.499	27.728	-1.084	4.171	3.087
Totale	99.177	149.429	248.606	87.618	105.022	192.640	11.559	44.407	55.966

Fonte: elaborazioni su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato

La maggioranza dei nuovi assunti è rappresentata da donne, pari a 149.429 unità (60%), a fronte di 99.177 uomini (40%) (figura 6). La componente femminile traina anche il saldo positivo tra neo-assunti e cessazioni, con 44.407 unità (79% del saldo totale), rispetto a un saldo maschile di +11.559 unità (21%) (figura 7). Tali trend contribuiscono ulteriormente alla prevalenza femminile nella forza lavoro pubblica (vedi paragrafo 2.2).

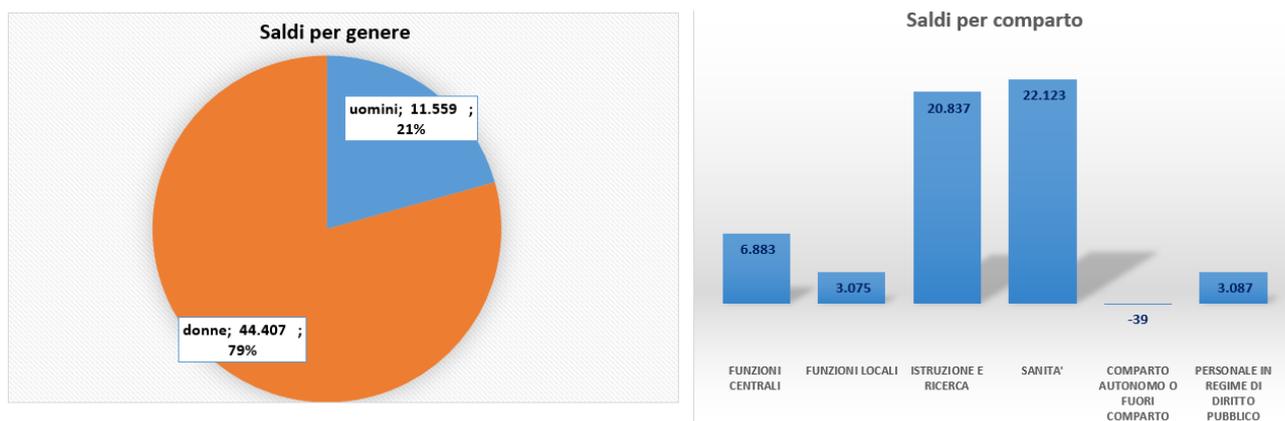
Quanto alle differenze tra i comparti, dall'analisi di dettaglio emergono dinamiche non omogenee, che riflettono le tendenze strutturali di crescita e contrazione già identificate nei precedenti paragrafi. Il comparto *Sanità* registra il saldo positivo più elevato, con +22.123 unità (90.861 assunzioni vs 68.738 cessazioni), seguito da quello *Istruzione e Ricerca* che registra +20.837 unità (59.639 assunzioni vs 38.802 cessazioni). Positivi anche i saldi per le *Funzioni centrali e locali* e per il *Personale di diritto pubblico*, mentre il comparto *Autonomo o "Fuori Comparto"* è l'unico a registrare un saldo negativo, seppur lieve, di -39 unità (2.217 assunzioni vs 2.256 cessazioni).

Figura 6: Nuovi assunti per genere e per comparto



Fonte: elaborazioni su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato

Figura 7: Saldi tra assunti e cessati per genere e comparto



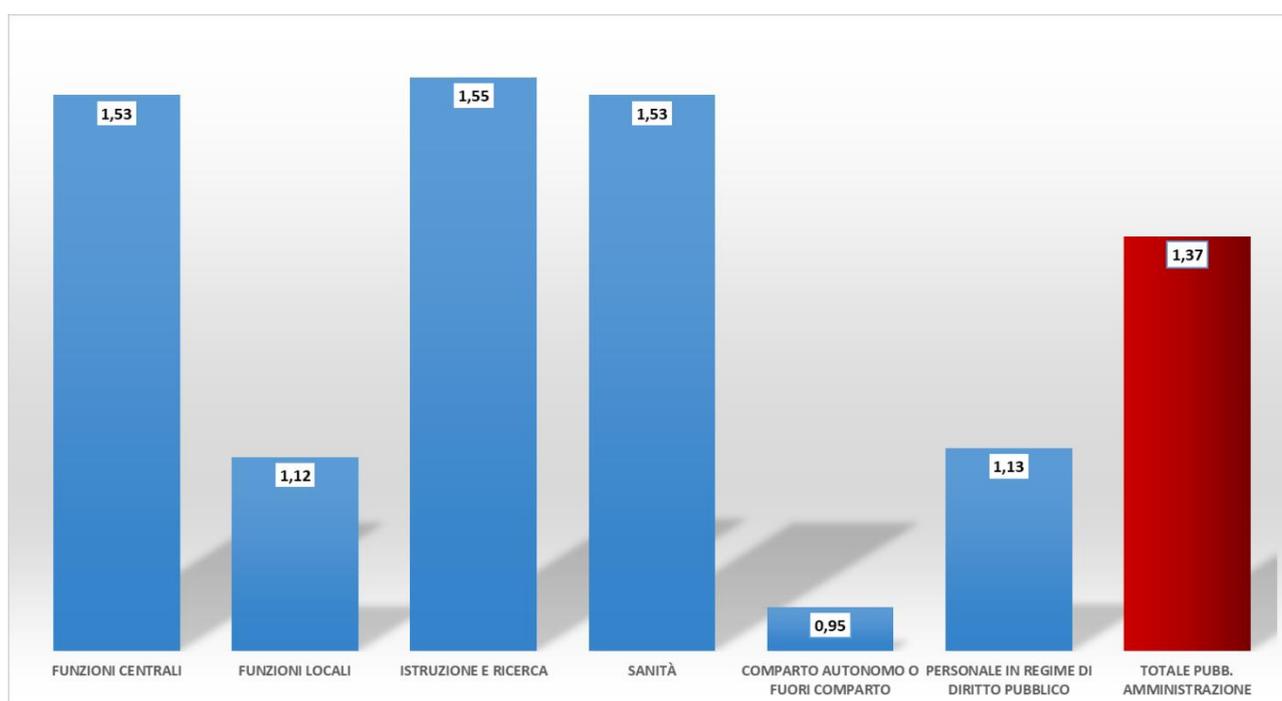
Fonte: elaborazioni FPA su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato

1.3 Una visione sintetica: i tassi di ricambio e di turn over

L'analisi dei tassi di ricambio e turn over nel 2023 forniscono un'ulteriore conferma di un percorso di crescita e rinnovamento delle risorse umane e professionali della pubblica amministrazione del nostro Paese.

Il **tasso di ricambio**, che misura il rapporto tra nuove assunzioni e cessazioni, per il 2023 è stato di 1,37. Questo valore, superiore a 1, indica che le assunzioni hanno superato le cessazioni, contribuendo all'aumento complessivo degli addetti (figura 8). A livello di comparto, i tassi più elevati si osservano in *Istruzione e Ricerca* (1,55) e *Sanità* (1,53), un dato che riflette i significativi saldi positivi registrati in questi settori. Va inoltre sottolineato che, rispetto ai trend dell'ultimo decennio, il tasso di ricambio complessivo registrato nel 2023 costituisce il livello più alto raggiunto, confermando e accentuando l'inversione di tendenza verificatasi nel 2022 dopo un lungo periodo di valori inferiori a 1 (figura 9).

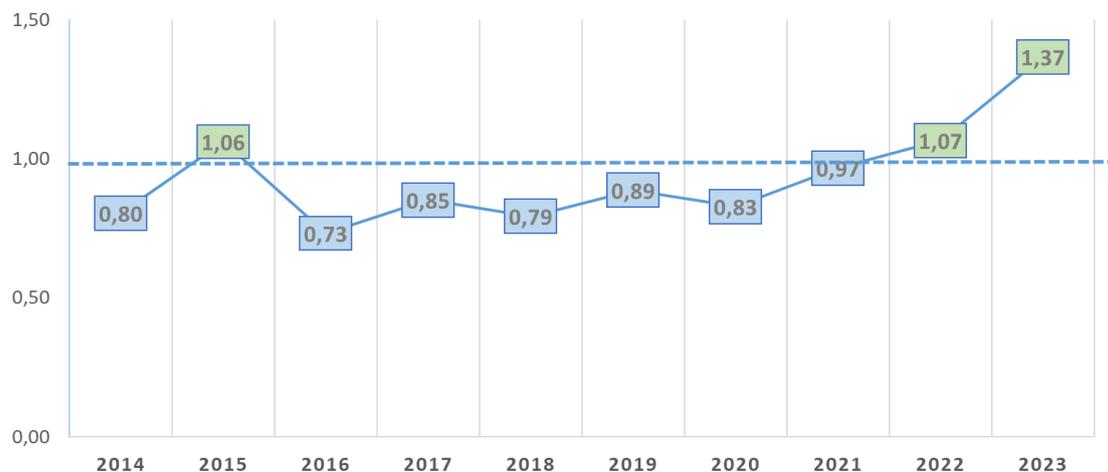
Figura 8: Tasso di ricambio* complessivo PA e per comparto - anno 2023



(*) al netto dei trasferimenti tra amministrazioni

Fonte: elaborazioni FPA su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato

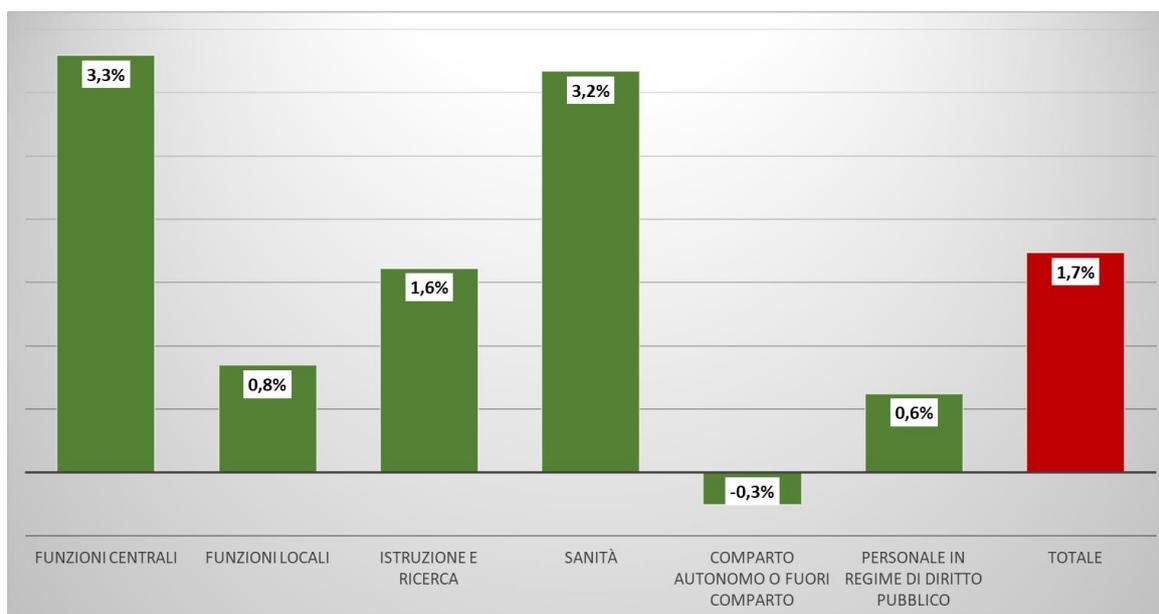
Figura 9: Tasso di ricambio* - trend 2014-2023



Fonte: elaborazioni FPA su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato

Quanto al **tasso di turn over**, che indica la percentuale di variazione netta del personale, nel 2023 è stato complessivamente dell'1,7% (figura 10), con picchi più elevati per le *Funzioni Centrali* (3,3%) e la *Sanità* (3,2%).

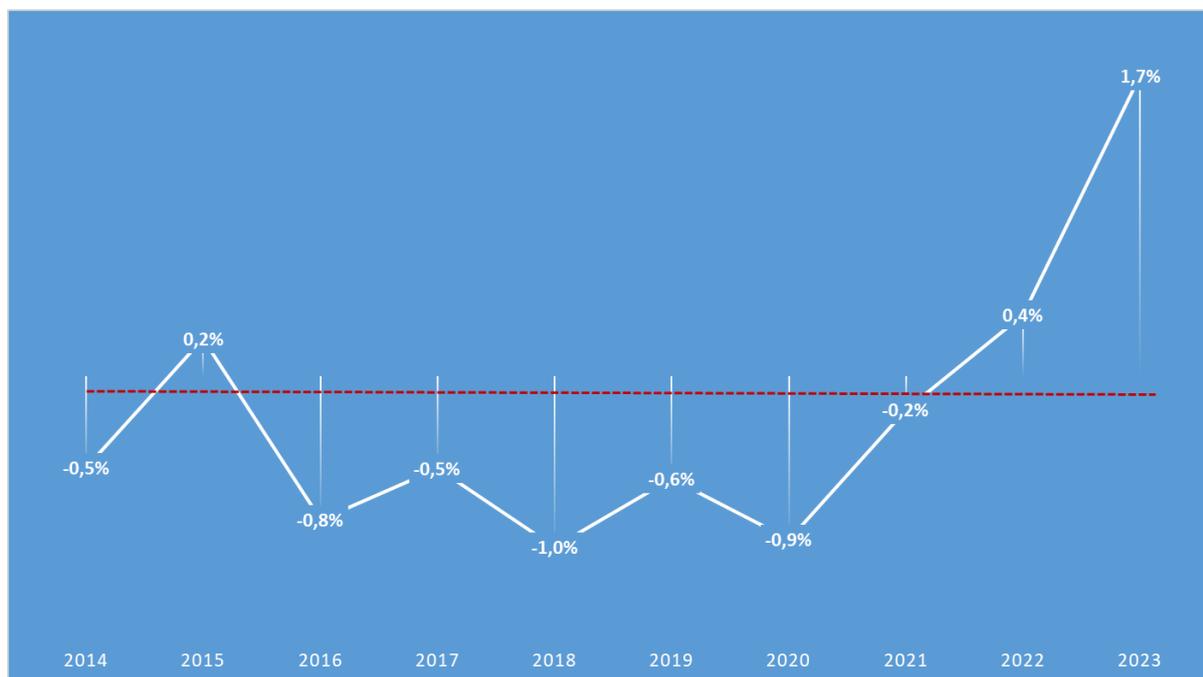
Figura 10: Tasso di turn over complessivo PA e per comparto - anno 2023



Fonte: Elaborazioni su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato

La dinamica del tasso di turn over nel decennio 2014-2023 evidenzia un'inversione di tendenza: dopo anni di valori negativi o prossimi allo zero, il 2023 segna un notevole aumento, evidenziando una fase di espansione netta del personale (figura 11).

Figura 11: Tasso di turn over – trend 2014-2023



Fonte: elaborazioni FPA su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato

FOCUS 1c. Uno sguardo al futuro: le procedure concorsuali su InPA (2024 – Q1 2025)

In questo breve focus vengono illustrati i dati relativi alle procedure concorsuali pubblicati sul portale InPA negli ultimi 15 mesi.

Secondo i dati forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica (Tabella 3), tra gennaio 2024 e la metà di aprile 2025 sono stati pubblicati bandi e avvisi per il reclutamento di un totale di **406.793 posizioni**, la stragrande maggioranza delle quali (352.402) da assumere attraverso bandi di concorso. I restanti posti messi a bando si riferiscono a concorsi gestiti dallo stesso DFP insieme a Formez PA (11.637), avvisi di mobilità (10.466) e avvisi per la ricerca di esperti (4.648).

La maggior parte dei posti messi a bando (54%) riguarda procedure di reclutamento espletate da enti centrali, per oltre 219.000 figure ricercate (tabella 4). Sono invece oltre 186.000 le posizioni inerenti alle procedure avviate dagli enti locali (comprese le strutture del comparto sanitario), di cui poco meno di 23.000 da parte dei Comuni.

Tra i profili maggiormente ricercati attraverso gli avvisi pubblicati su InPA emergono quelli più “tradizionali”, quali quello “amministrativo-contabile” (132.890) e quello “educativo-formativo” nel comparto scolastico e universitario (137.225). Tuttavia, i numeri mostrano una crescente attenzione anche per profili tecnico-specialistici come quelli inerenti alla trasformazione digitale (8.894).

Tabella 3: Posizioni per "categoria di procedura" Periodo: gennaio 2024 – 15 aprile 2025	2024	2025*	Totale
Totale	347.978	58.815	406.793
<i>Bandi di concorso pubblicati</i>	325.402	54.640	380.042
<i>Avvisi ricerca esperti pubblicati</i>	3.848	800	4.648
<i>Bandi concorsi dfp – formez pa pubblicati</i>	11.412	225	11.637
<i>Avvisi di mobilità pubblicati</i>	7.316	3.150	10.466

Fonte: InPA - Dipartimento Funzione Pubblica (DFP)

Tabella 4: Posizioni per "tipologie di enti pubblici" Periodo: gennaio 2024 – 15 aprile 2025	Totale	PA Centrali	PA Locali	Regione	Provincia	Comune	Sanitari	Altro
Totale	406.793	219.911	186.882	1.514	2.8	22.964	2.357	157.247
<i>Bandi di concorso pubblicati</i>	380.042	204.713	175.329	836	2.403	15.117	1.800	155.173
<i>Avvisi ricerca esperti pubblicati</i>	4.648	1.762	2.886	395	111	1,546	86	748
<i>Bandi concorsi dfp – formez pa pubblicati</i>	11.637	11.504	133	8	-	125	-	-
<i>Avvisi di mobilità pubblicati</i>	10.466	1.932	8.534	275	286	6.176	471	1.326

Fonte: InPA - Dipartimento Funzione Pubblica (DFP)

Tabella 5: Posizioni per "tipologie di profili professionali"

Periodo: gennaio 2024 – 15 aprile 2025

Profili	2024	2025	Totale complessivo
Profili Amministrativi e Contabili	100.491	32.399	132.890
Collaboratore Amministrativo	5.599	351	5.950
Dirigente Amministrativo	175	25	200
Esperto in contabilità e fiscalità	88	3	91
Funzionario Amministrativo	2.181	173	2.354
Funzionario Contabile	1.383	275	1.658
Istruttore Amministrativo	91.065	31.572	122.637
Profili di Sicurezza e Polizia	9.602	6.201	15.803
Agente di Polizia Locale	7.939	3.787	11.726
Istruttore di Polizia Locale	1.663	2.414	4.077
Profili Direzionali e di Alta Qualificazione	14.754	1.662	16.416
Dirigente di Settore	11.428	414	11.842
Esperto ad Alta Qualificazione	290	165	455
Profilo dell'Area delle Elevate Professionalità	3.036	1.083	4.119
Profili Educativi e Formativi	123.326	13.899	137.225
Docente di I fascia	43.748	10.248	53.996
Docente di scuola secondaria (comune e sostegno)	79.570	3.651	83.221
Docente Universitario/Accademico	3		3
Formatore Esperto	5		5
Profili Giuridici e di Supporto Legale	1.866	440	2.306
Esperto in diritto amministrativo	1.475	355	1.830
Funzionario Avvocato	75	8	83
Membro di commissione esaminatrice	316	77	393
Profili Informatici e Digitali	7.723	1.171	8.894
Esperto in tecnologie informatiche per la PA	4.728	793	5.521
Istruttore dei Servizi Informativi	2.995	378	3.373

Profili	2024	2025	Totale complessivo
Profili Sanitari e Socio-Assistenziali	3.502	926	4.428
Dirigente Medico – Endocrinologia		3	3
Dirigente Medico – Psichiatria	877	320	1.197
Operatore Socio Sanitario (OSS)	2.625	603	3.228
Profili Tecnici	15.790	1.984	17.774
Dirigente Tecnico	1.134	194	1.328
Funzionario Tecnico	6.021	712	6.733
Istruttore Tecnico	7.833	824	8.657
Operaio Specializzato – Settore Agrario/Idraulico	403	81	484
Operaio Tecnico-Manutentivo	399	173	572
Profili Trasversali o Settoriali	564	133	697
Collaboratore Amministrativo Universitario (VII livello)	352	83	435
Profilo Settore Demografico	212	50	262
non specificato	70.360		70.360
non specificato	70.360		70.360
Totale complessivo	347.978	58.815	406.793

2. Caratteristiche strutturali del pubblico impiego

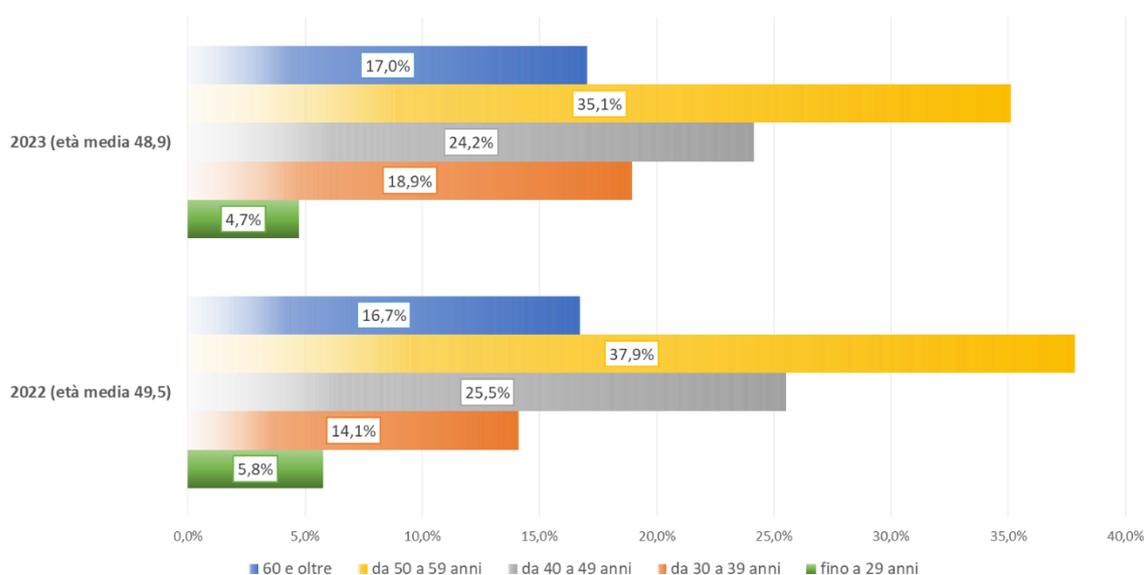
2.1 Le dinamiche anagrafiche: diminuiscono età e anzianità di servizio

L'analisi delle dinamiche anagrafiche del personale nella Pubblica Amministrazione tra il 2022 e il 2023 offre una visione dettagliata del progressivo ricambio della forza lavoro.

Se da un lato si osserva un leggero abbassamento dell'età media complessiva e una redistribuzione dell'anzianità, la presenza di un contingente significativo di personale prossimo all'età pensionabile o con lunga anzianità di servizio conferma la **necessità strutturale di un ricambio generazionale**, un processo peraltro già in atto e visibile nei flussi di assunzioni e cessazioni.

Tra il 2022 e il 2023 si è registrato un calo dell'età media complessiva del personale, che è passata da 49,5 a **48,9 anni nel 2023** (figura 12). Nel 2021 tale valore era stato di 49,8 anni. In due anni si è quindi registrata una riduzione piuttosto significativa dell'età media dei dipendenti pubblici pari a circa un anno.

Figura 12: **Composizione percentuale degli addetti della PA per fasce d'età (2022-2023)**



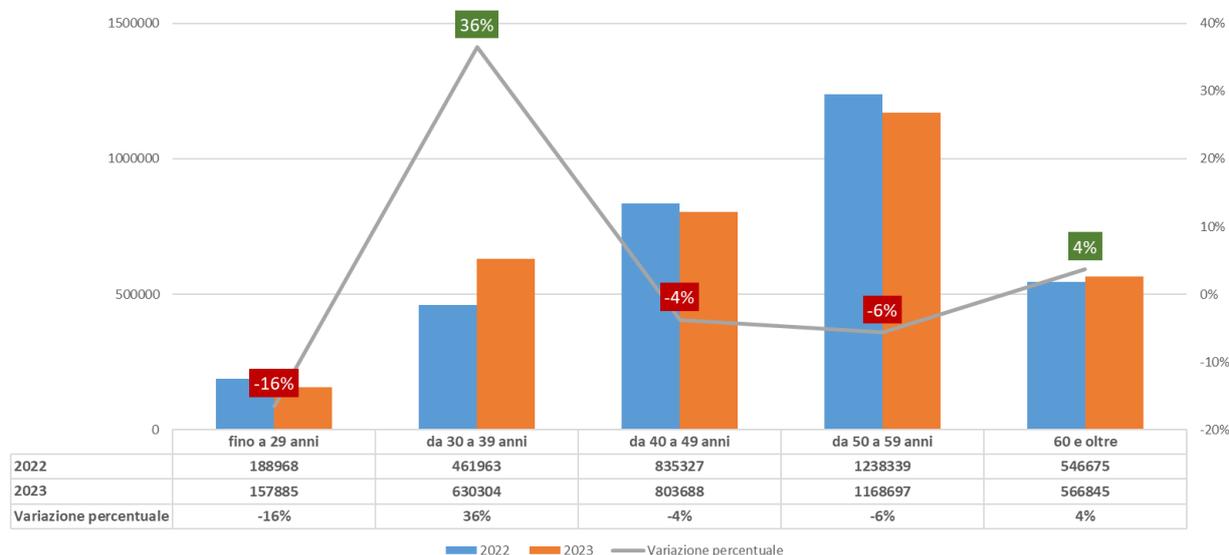
Fonte: elaborazioni su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato

Questo fenomeno è il risultato di dinamiche differenziate nelle diverse fasce d'età (figura 27):

- la fascia **fino a 29 anni** ha registrato la contrazione più significativa, con un calo del -16% degli addetti, scendendo al 4,7% del totale nel 2023;
- la fascia **da 30 a 39 anni** ha visto un incremento notevole del 36%, raggiungendo il 18,9% del totale. Questo dato evidenzia l'ingresso nella PA di nuove generazioni, la maggior parte delle quali in possesso di titoli di studio universitari (su questo punto si veda il paragrafo 4.1);
- le fasce **da 40 a 49 anni** e **da 50 a 59 anni** hanno subito lievi contrazioni, pur rimanendo le più consistenti (rispettivamente 24,2% e 35,1% del totale nel 2023);

- l'insieme degli addetti con **60 anni e oltre** ha mostrato una crescita contenuta del 4%, arrivando a 566.845 addetti nel 2023. Tale fascia, che rappresenta il **17,0% del personale totale**, è particolarmente rilevante per le prospettive di pensionamento a breve e medio termine.

Figura 12: Numero di addetti e variazione % per fasce d'età (totale addetti PA 2022-23)



Fonte: elaborazioni su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato

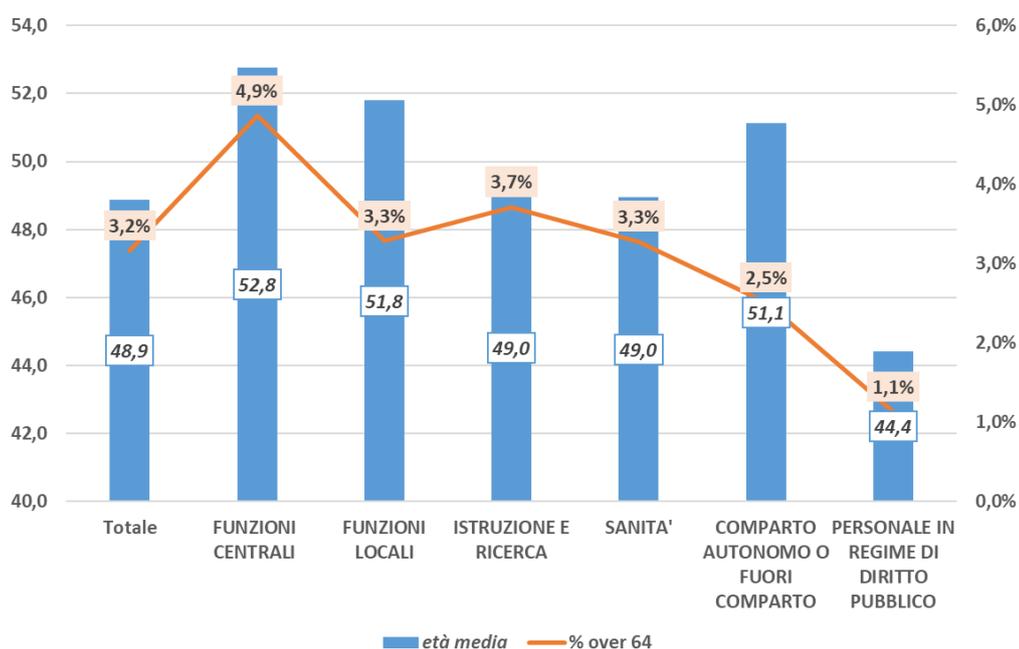
Nel valutare le dinamiche demografiche bisogna prestare particolare attenzione al fatto che a fine 2023 si contavano **105.337 addetti con più di 64 anni**, pari al **3,2% del totale**. Questo gruppo di lavoratori si trova quindi in una fase prossima all'età pensionabile, rappresentando un bacino significativo per le future cessazioni di servizio. Si tratta di una dimensione tale che i ritmi attuali di nuove assunzioni riescono a colmare solo in parte. Tale fenomeno costituisce un significativo fattore di rischio anche alla luce delle esigenze di crescita sia dimensionale che qualitativa delle risorse umane che – come evidenziato in precedenza - presentano anche significativi gap rispetto agli altri Paesi europei comparabili al nostro.

L'analisi per comparto (figura 13), inoltre, evidenzia differenze importanti e, in prospettiva, la necessità di sviluppare politiche mirate di reclutamento per garantire la continuità operativa e la trasmissione di competenze:

- le **Funzioni centrali** presentano l'età media più elevata (52,8 anni) e la percentuale più alta di personale **over64 (4,9%**, pari a 9.981 unità). Pur considerando che per alcune particolari posizioni la carriera lavorativa può avere una durata più lunga di quelle di altri segmenti della PA, è comunque prevedibile che questo comparto si dovrà attrezzare per affrontare un più intenso fabbisogno di ricambio nel breve periodo;
- le **Funzioni locali** seguono con un'età media di 51,8 anni e una percentuale di over64 del 3,3% (16.245 unità);
- i comparti **Istruzione e Ricerca** e **Sanità**, hanno un'età media molto simile alla media generale (49,0 anni), ma contribuiscono significativamente al numero complessivo di over64 (rispettivamente 48.542 unità, pari al 3,7%, e 22.981 unità, pari al 3,3%). Date le loro dimensioni, anche per questi comparti il flusso di pensionamenti sarà significativo e rilevante;

- il **Personale in Regime di Diritto Pubblico** – che, ricordiamo, comprende militari e operatori delle forze dell'ordine - si distingue per l'età media più bassa (44,4 anni) e la minor incidenza di over64 (1,1%, pari a 6.555 unità).

Figura 13: Età media per comparto e incidenza over 64



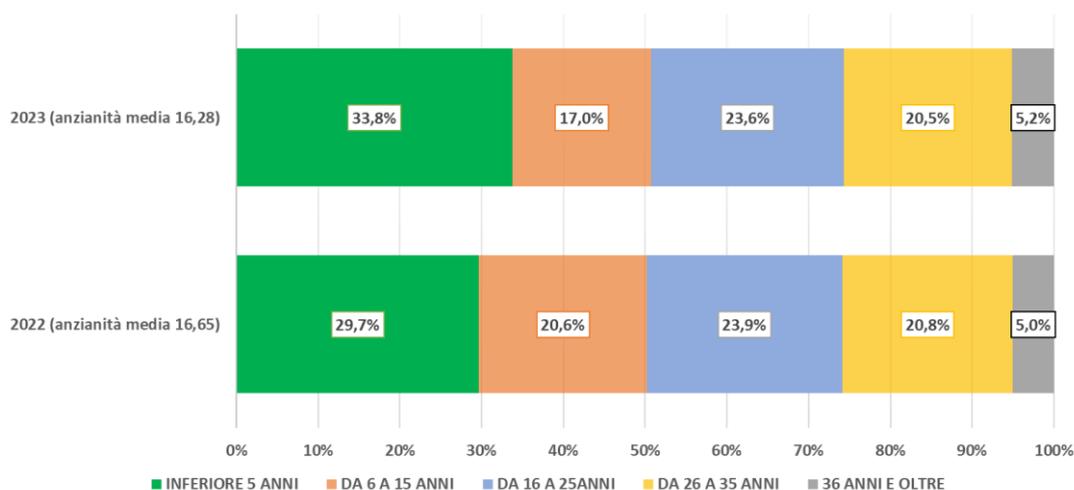
Fonte: elaborazioni FPA su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato

Anche l'anzianità media di servizio del personale della Pubblica Amministrazione è diminuita, sia pur in maniera meno netta rispetto all'età, passando da 16,65 anni nel 2022 a **16,28 nel 2023** (figura 14). Tale dinamica è naturalmente influenzata dall'aumento del personale con minore anzianità, che riflette l'incidenza significativa di nuove assunzioni.

In particolare:

- la fascia con **meno di 5 anni** ha registrato un **significativo incremento del 15,8%**, arrivando a rappresentare il **33,8% del totale**;
- parallelamente, la fascia con **6-15 anni di anzianità** ha subito una contrazione del -16,0%, suggerendo a testimonianza di un processo di transizione tra le coorti.

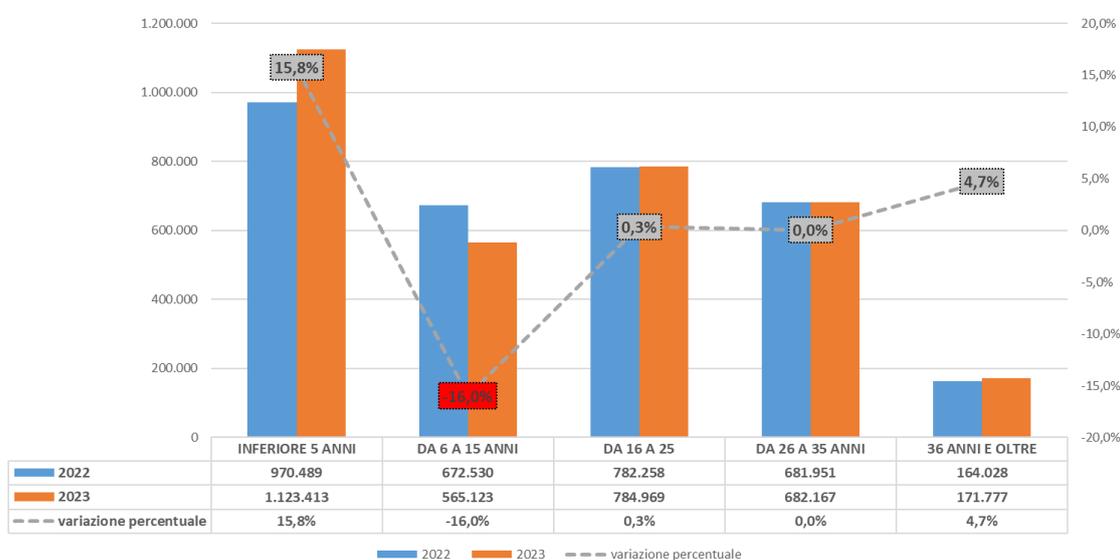
Figura 14: Distribuzione percentuale addetti per anzianità di servizio 2022-2023



Fonte: elaborazioni FPA su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato

Nel 2023, i dipendenti con **oltre 35 anni di anzianità di servizio erano 171.777**, pari al **5,2% del totale**: il loro ricambio è decisamente cruciale per la PA in considerazione della loro elevata esperienza e della loro vicinanza all'età di pensionamento.

Figura 15: Numero di addetti e variazione per anzianità di servizio (totale addetti PA 2022-23)

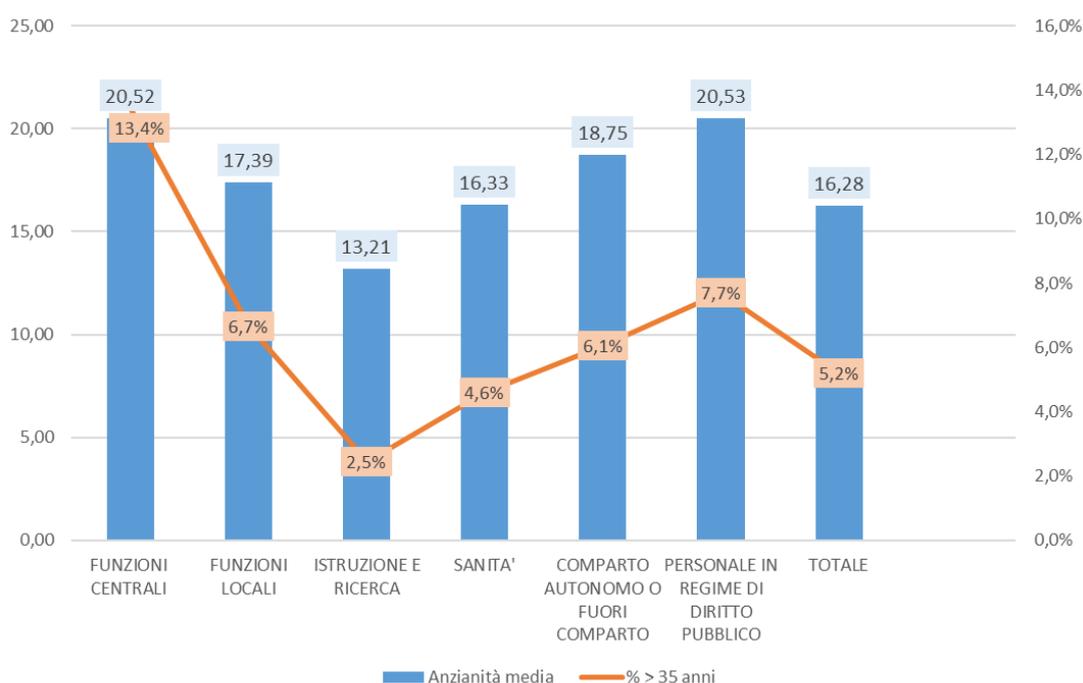


Fonte: elaborazioni FPA su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato

Le **Funzioni Centrali** e il **Personale in regime di diritto pubblico** mostrano le anzianità medie più elevate (rispettivamente 20,52 e 20,53 anni) e le percentuali più alte di personale con **oltre 35 anni di servizio**: 13,4% per le *Funzioni Centrali* (27.457 unità) e 7,7% per il *Personale in regime di diritto pubblico* (44.657 unità). L'elevata incidenza di personale altamente esperto in questi comparti sottolinea una **urgente necessità di pianificare il trasferimento di competenze e l'introduzione di nuove risorse**.

Il comparto **Istruzione e Ricerca** si conferma il più "giovane" anche in termini di anzianità media (13,21 anni) e registra la percentuale più bassa di addetti con oltre 35 anni di anzianità (2,5%, pari a 32.044 unità), anche alla luce del suo alto tasso di ricambio.

Figura 16: **Anzianità di servizio media per comparto e incidenza dipendenti con oltre 35 anni di anzianità**



Fonte: elaborazioni FPA su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato

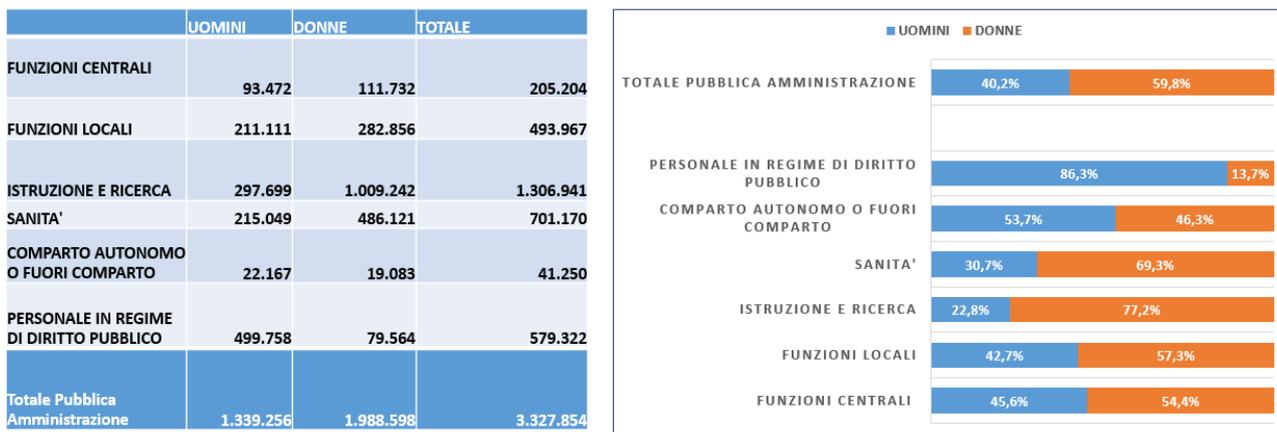
La presenza di oltre 105 mila dipendenti con più di 64 anni e oltre 171 mila con più di 35 anni di anzianità di servizio evidenzia un **chiaro e continuo bisogno di ricambio generazionale**. Questi numeri indicano che un segmento significativo della forza lavoro è, o sarà a breve, eleggibile per il pensionamento, rendendo le nuove assunzioni non solo una questione di espansione numerica ma anche di **sostituzione e rinnovamento delle competenze**.

2.2 Le dinamiche di genere: un pubblico impiego sempre più al femminile

Un aspetto saliente delle caratteristiche strutturali della Pubblica Amministrazione è la crescente presenza di donne. Nel 2023, queste costituiscono la maggioranza degli addetti nella PA, pari a 1.988.598 unità (59,8%) rispetto a 1.339.256 uomini (40,2%) sul totale di 3.327.854 (figura 17). Tale prevalenza, particolarmente marcata nei comparti *Istruzione e Ricerca* (77,2% di donne) e *Sanità* (69,3%), tradizionalmente caratterizzati dalla predominanza di lavoratrici donne, si registra anche nelle *Funzioni locali* (57,3%) e *centrali* (54,4%). Di contro, gli uomini sono nettamente prevalenti nel *Personale in Regime di Diritto Pubblico* (86,3%), che comprende il personale militare e le forze di polizia di Stato, e, in misura minore, nel *Comparto Autonomo o "Fuori Comparto"* (53,7%).

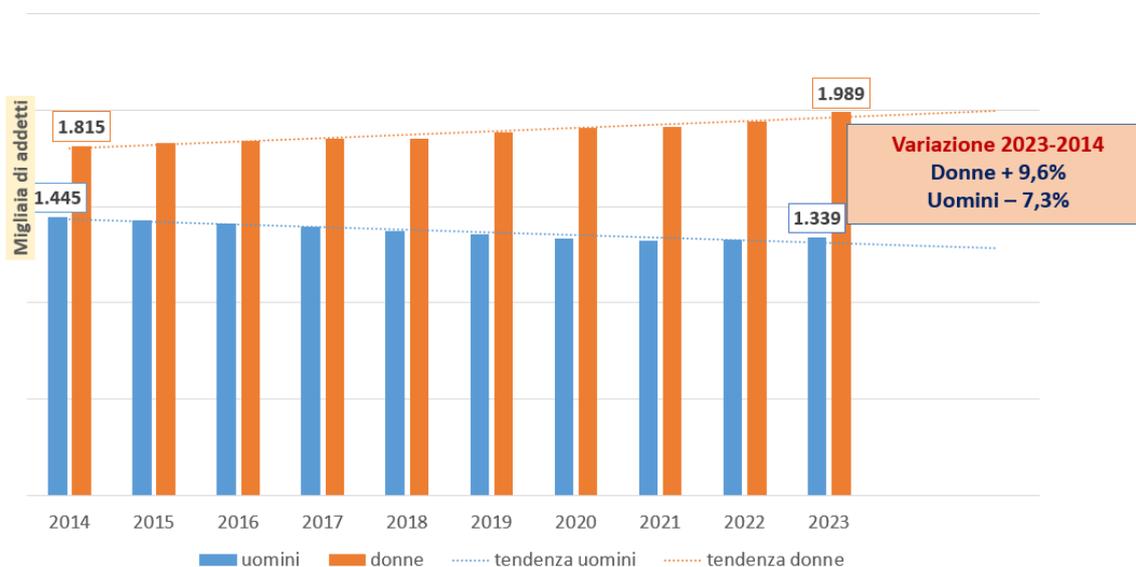
Complessivamente, tra il 2014 e il 2023, l'occupazione femminile nella PA è aumentata del +9,6%, mentre nello stesso periodo l'occupazione maschile ha subito una diminuzione del -7,3% (figura 18).

Figura 17: Distribuzione degli addetti nei diversi comparti della Pubblica Amministrazione per genere (2023 – valori assoluti e percentuali)



Fonte: Elaborazioni FPA su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato

Figura 18: Dinamiche dell'occupazione nella pubblica amministrazione in base al genere



Fonte: elaborazioni FPA su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato

FOCUS 2. Dirigenza pubblica e differenze di genere

Sebbene le donne rappresentino ormai una maggioranza rilevante degli occupati nella PA, l'analisi della composizione della dirigenza pubblica in termini di genere mette in evidenza sfumature sensibilmente differenti. Al fine di analizzare tale composizione, nell'analisi dei dati del conto annuale sono state prese in considerazione tutte le posizioni di livello dirigenziale previste nei diversi settori della PA. L'analisi che segue non tiene dunque conto delle rilevanti differenze esistenti tra i diversi "dirigenti" dei diversi comparti, ma anche all'interno del medesimo comparto: ciò che rileva ai fini dell'analisi è il carattere "direttivo" delle posizioni considerate.

Fatta questa doverosa premessa, a livello complessivo l'analisi effettuata evidenzia una prevalenza di dirigenti uomini rispetto alle donne, 51% contro 49%: tale dato potrebbe suggerire un sostanziale equilibrio nella rappresentanza di genere nei ruoli direttivi. Tuttavia, se si considera che, come evidenziato in precedenza, le donne rappresentano ormai poco meno del 60% del totale del pubblico impiego, è evidente l'esistenza di un gap nello sviluppo delle carriere, e in particolare nell'accesso alle carriere dirigenziali. Infatti, solo il 4,9% delle occupate ricopre ruoli direttivi, contro il 7,4% registrato tra gli uomini (figure 19 e 20).

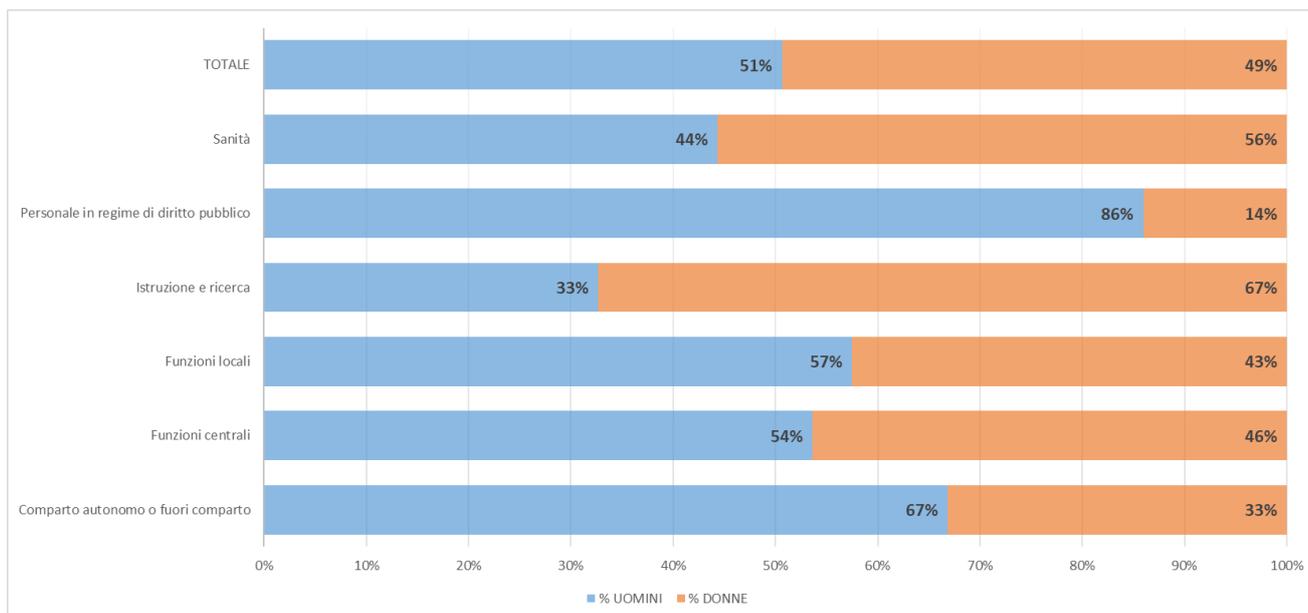
Tali rapporti mostrano comunque importanti differenze all'interno dei singoli comparti.

L'incidenza maschile nella dirigenza è particolarmente elevata in comparti tradizionalmente caratterizzati da una preponderante presenza maschile sul totale degli occupati. È il caso del *Personale in regime di diritto pubblico*, in cui, ricordiamo, rientrano anche forze armate e forze di polizia: in tale comparto l'86% dei dirigenti è costituito da uomini. Tuttavia, raffrontando le differenze di genere in termini di rapporto tra numero di dirigenti rispetto al totale degli occupati, è importante evidenziare come in questo comparto le donne dirigenti rappresentino il 5% dell'occupazione femminile, percentuale sostanzialmente identica a quella dei dirigenti uomini rispetto al totale dell'occupazione maschile.

Di contro, la prevalenza di dirigenti donne è tipica di quei comparti caratterizzati da una maggiore presenza femminile nella popolazione totale degli occupati: è il caso dei dipendenti dei comparti *Istruzione e ricerca* e *Sanità*, dove le donne rappresentano rispettivamente il 67% e il 56% del totale dei dirigenti. In questo caso, però, i differenziali di genere nel rapporto tra numero di dirigenti e totale degli occupati è inverso: nel comparto *Istruzione e ricerca* i dirigenti donne sono l'1% del totale della popolazione femminile, contro l'1,6 degli uomini, mentre nel settore *Sanità* le donne dirigenti sono poco più del 15% del totale delle occupate, mentre gli uomini sono il 28%.

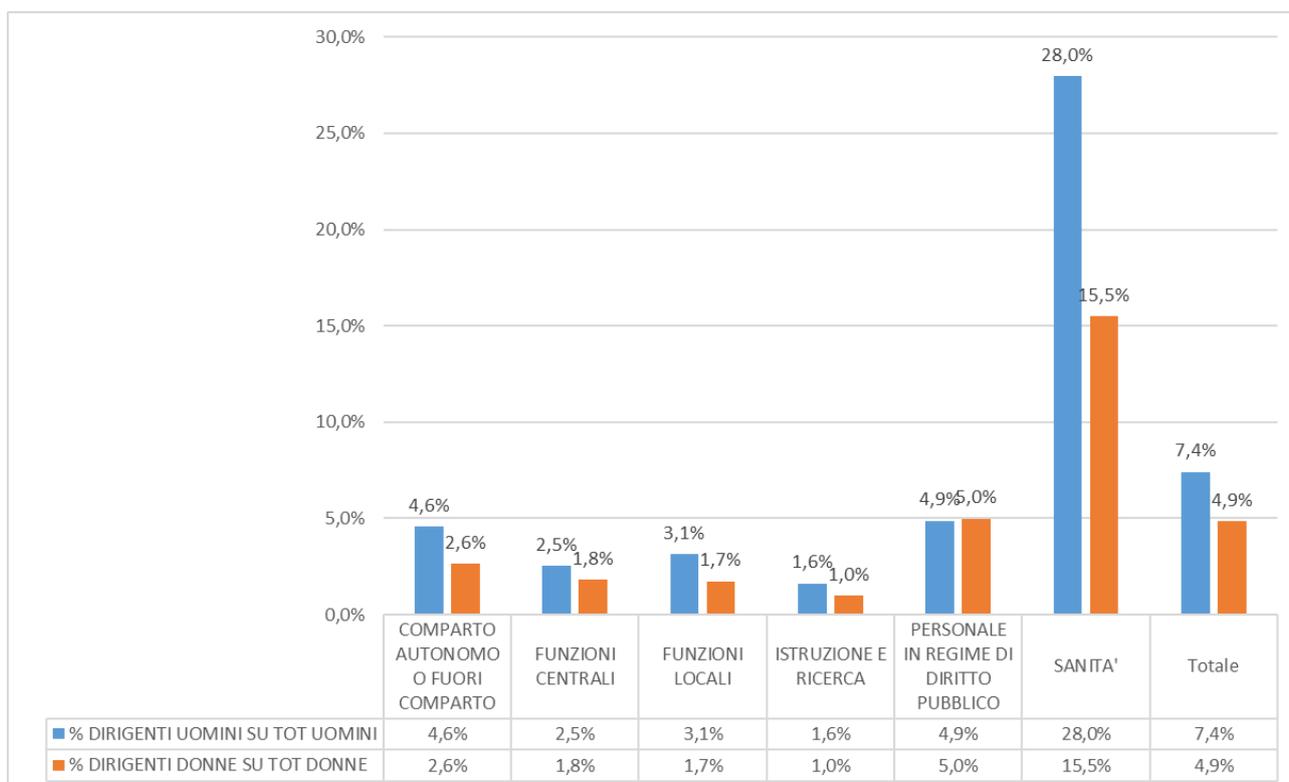
Infine, le funzioni centrali e locali, pur caratterizzandosi per una maggioranza femminile tra i dipendenti, presentano una minore incidenza di dirigenti donne. Nel comparto *Funzioni centrali* il 46% dei dirigenti è donna, e l'1,8% delle dipendenti occupa posizioni dirigenziali contro il 2,5% degli uomini; nel comparto *Funzioni locali* le donne rappresentano solo il 43% della dirigenza, mentre la percentuale di occupate che ricopre ruoli dirigenziali è dell'1,7%, contro il 3,1% degli uomini.

Figura 19: Ripartizione percentuale dirigenti per genere nei diversi comparti della PA



Fonte: elaborazioni FPA su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato

Figura 20: Incidenza dirigenti sul totale degli occupati – confronto uomini e donne



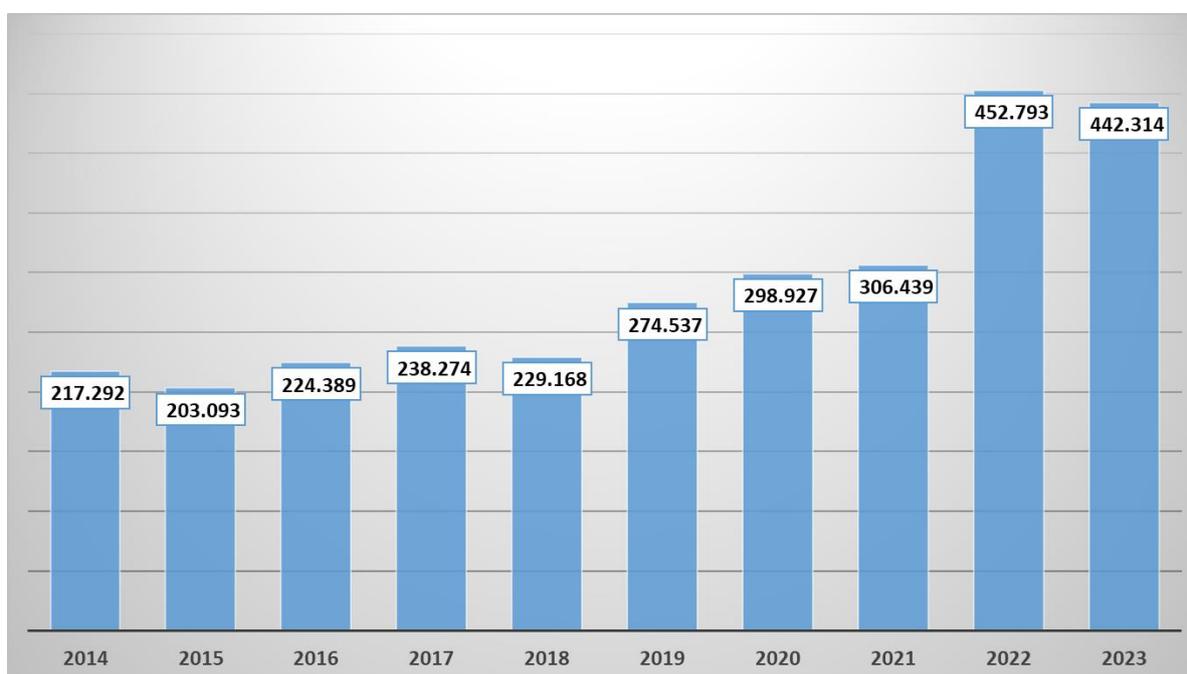
Fonte: elaborazioni FPA su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato

3. Forme contrattuali e dinamiche retributive

3.1 Contratti di lavoro “flessibili”: una quota ancora rilevante, ma in diminuzione

Nel 2023, una quota significativa dell'occupazione nella PA è ancora rappresentata da contratti flessibili², sebbene in diminuzione rispetto al 2022 (figura 21). Mentre i lavoratori con contratto di lavoro a tempo indeterminato sono 2.998.084, quelli con forme contrattuali differenti sono 442.319, pari al 14,8% dell'occupazione complessiva. Tuttavia, per la prima volta dopo lungo tempo, il loro numero si è ridotto di circa 10.500 unità tra il 2022 e il 2023 (-2,3%).

Figura 21: **Lavoratori con contratto «flessibile» nella pubblica amministrazione (2014-2023)**



Fonte: elaborazioni FPA su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato

² L'insieme costituito dai lavoratori con forme di lavoro flessibile comprende alcune particolari figure professionali che hanno rapporti di lavoro non a tempo indeterminato, come i supplenti della scuola e degli istituti di Alta Formazione Artistica e Musicale (AFAM), e il personale disciplinato da norme di diritto pubblico (ad esempio: direttori generali, contrattisti, volontari e allievi delle Forze Armate e dei Corpi di Polizia)

Va qui anche considerato che, se da un lato i numeri del personale presente con contratto flessibile sono più che raddoppiati tra il 2014 e il 2023, dall'altro se si guarda all'intensità del ricorso al lavoro flessibile sul totale delle attività della Pubblica Amministrazione (rappresentata dalle unità di lavoro annue) l'incremento risulta decisamente più modesto (+5,2%) nel decennio e in decisa contrazione tra 2022 e il 2023 (-14,3%) (figura 8).

Figura 22: **dinamiche del ricorso al lavoro flessibile nella PA (2014-2023 - valori indice 2014 = 100)**



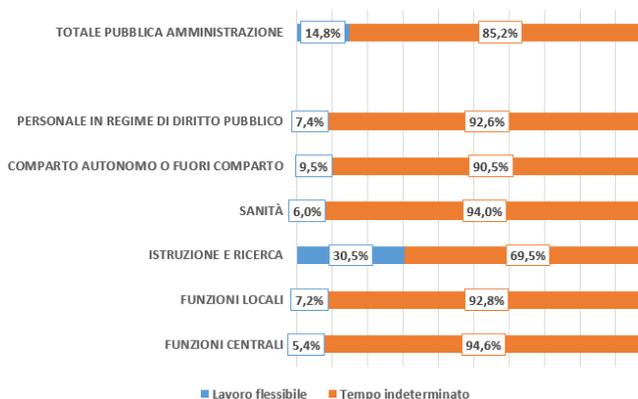
Fonte: elaborazioni FPA su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato

Nella valutazione delle caratteristiche e delle dinamiche dei lavoratori con contratti “flessibili” bisogna considerare anche con particolare attenzione le diverse percentuali nei singoli comparti (figura 23). In particolare, è il settore dell’*Istruzione e Ricerca* a contraddistinguersi per la quota più elevata di lavoro flessibile, con il 30,5% dei suoi addetti impiegati con questa tipologia contrattuale (309.909 unità su 1.016.686 a tempo indeterminato): dato particolarmente rilevante, considerando che tale comparto costituisce la quota più consistente dell'occupazione nella PA (39% del totale nel 2023).

Altri comparti, come il *Personale in Regime di Diritto Pubblico* (7,4%), le *Funzioni Locali* (7,2%) la *Sanità* (6,0%) e le *Funzioni Centrali* (5,4%), mostrano percentuali inferiori.

Figura 23: **Occupazione per tipo di contratto (tempo indeterminato vs. contratti flessibili) 2023 - valori assoluti e percentuali**

	Lavoro flessibile	Tempo indeterminato	% lavoro flessibile
FUNZIONI CENTRALI	11.180	205.204	5,4%
FUNZIONI LOCALI	35.780	493.967	7,2%
ISTRUZIONE E RICERCA	309.909	1.016.686	30,5%
SANITÀ	41.760	701.170	6,0%
COMPARTO AUTONOMO O FUORI COMPARTO	3.905	41.250	9,5%
PERSONALE IN REGIME DI DIRITTO PUBBLICO	39.785	539.807	7,4%
TOTALE	442.319	2.998.084	14,8%

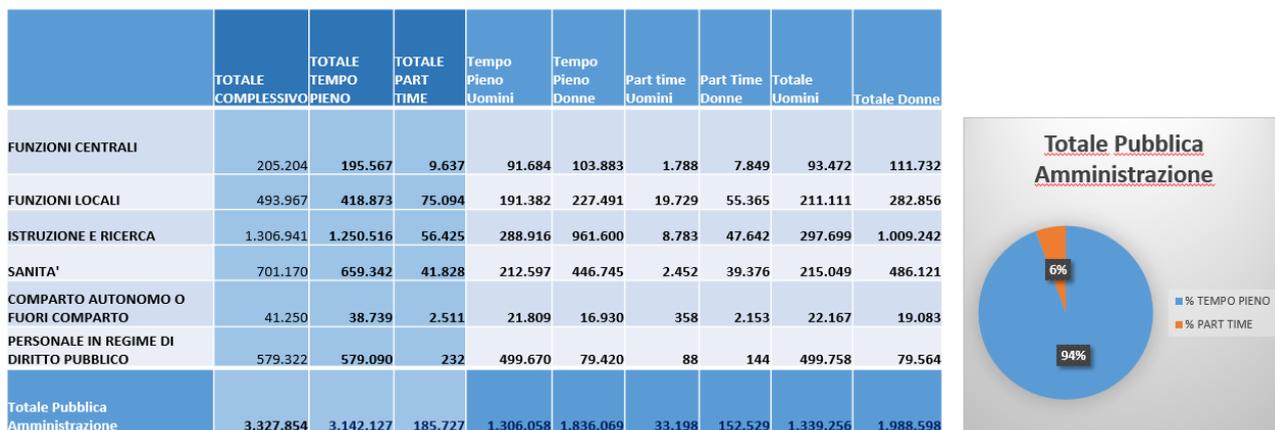


Fonte: elaborazioni FPA su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato

3.2 La diffusione limitata del part time

Per quanto riguarda la distribuzione in base al tipo di orario, nel 2023, la quasi totalità degli addetti nella PA è impiegata a tempo pieno, con solo il 6% del totale (pari a 185.727 unità) che svolge attività in regime di part-time (figura 24).

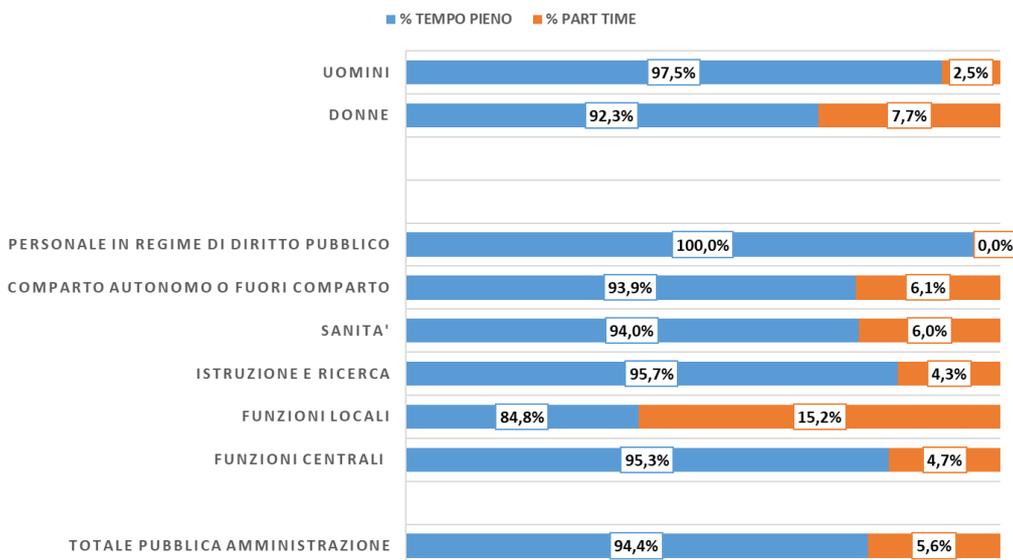
Figura 24: Distribuzione dell'occupazione per impegno orario (tempo pieno vs. part time)



Fonte: elaborazioni FPA su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato

Anche in questo caso, la distribuzione varia significativamente per comparto e genere (figura 25). Le *Funzioni Locali* si distinguono per la percentuale più alta di addetti a tempo parziale, con il 15,2% del totale, mentre è significativamente inferiore (4,3%) quella relativa all'*Istruzione e Ricerca*.

Figura 25: distribuzione percentuale dell'occupazione per impegno orario (tempo pieno vs. part time)



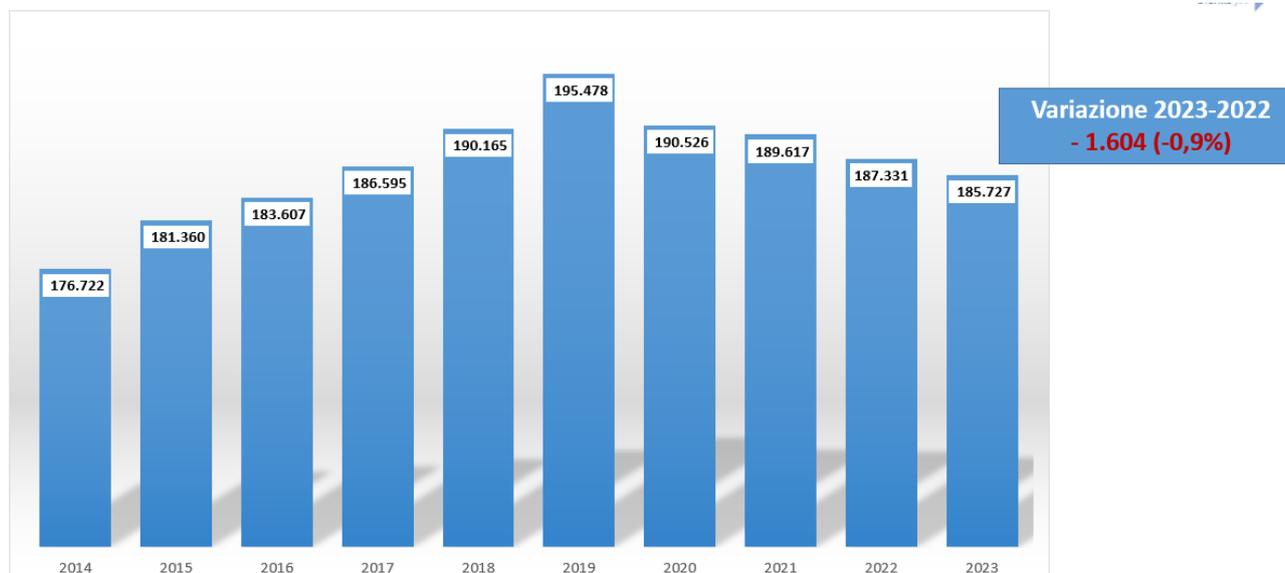
Fonte: elaborazioni FPA su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato

Un aspetto saliente è la prevalenza femminile: delle 185.727 unità a part-time nella PA, ben 152.529 sono donne, a fronte di 33.198 uomini. Inoltre, analizzando la distribuzione percentuale per genere e comparto, si osserva che le donne hanno una percentuale di part-time notevolmente superiore rispetto

agli uomini in quasi tutti i comparti. Ad esempio, nell'*Istruzione e Ricerca*, il 15,2% delle donne lavora a part-time, contro solo il 2,5% degli uomini.

Infine, le dinamiche del numero di addetti a part-time nel periodo 2014-2023 mostrano una relativa stabilità, con fluttuazioni minori e una leggera contrazione di -0,9% (-1.604 addetti) tra il 2022 e il 2023 (figura 26).

Figura 26: **Dinamiche del numero di addetti part time**

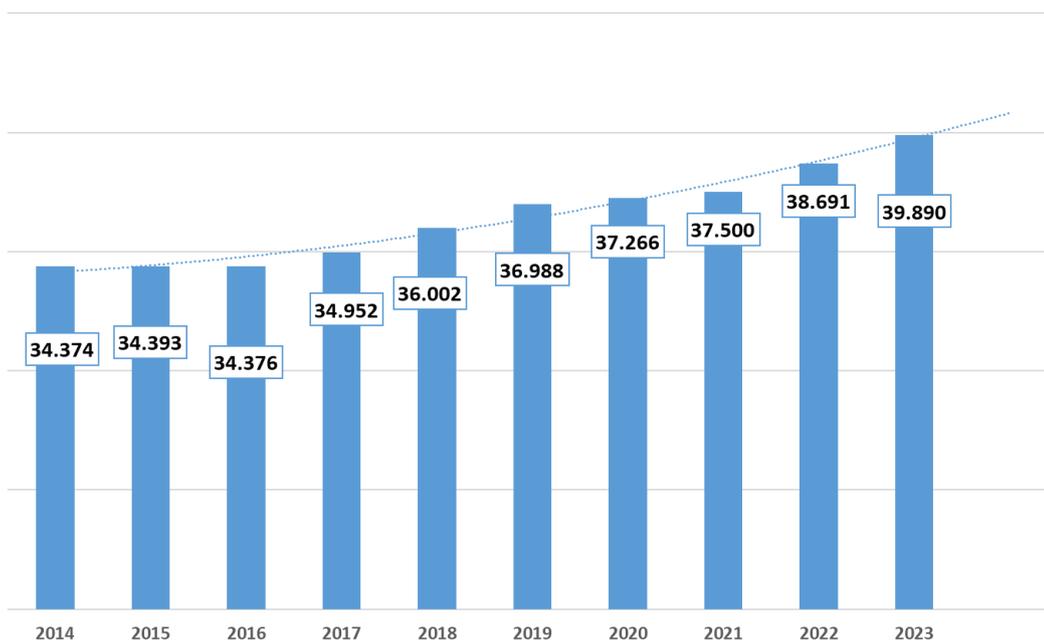


Fonte: elaborazioni FPA su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato

3.3 L'aumento dei livelli retributivi, tra luci e ombre

Nel 2023, la retribuzione media lorda complessiva nella Pubblica Amministrazione ha raggiunto i **39.890 euro**, con un incremento di **1.199 euro (+3,1%)** rispetto all'anno precedente (figura 27). Considerando i trend registrati nel periodo dal 2014 al 2023, la retribuzione media lorda nella PA è passata da 34.374 euro nel 2014 a quasi 40.000 euro nel 2023, per un tasso di crescita del 16%. Bisogna tuttavia considerare anche che nello stesso periodo l'incremento generale dei prezzi al consumo è stato del 19%. Pertanto, le retribuzioni complessive nella Pubblica Amministrazione - se considerate a prezzi costanti - sono diminuite complessivamente del 2,5% tra il 2022 e il 2023, e del 3% se si considera l'intero periodo preso a riferimento (2014-2023) (figura 27-bis).

Figura 27: Andamento complessivo della retribuzione media lorda – a prezzi correnti - nella Pubblica Amministrazione dal 2014 al 2023



Fonte: elaborazioni FPA su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato

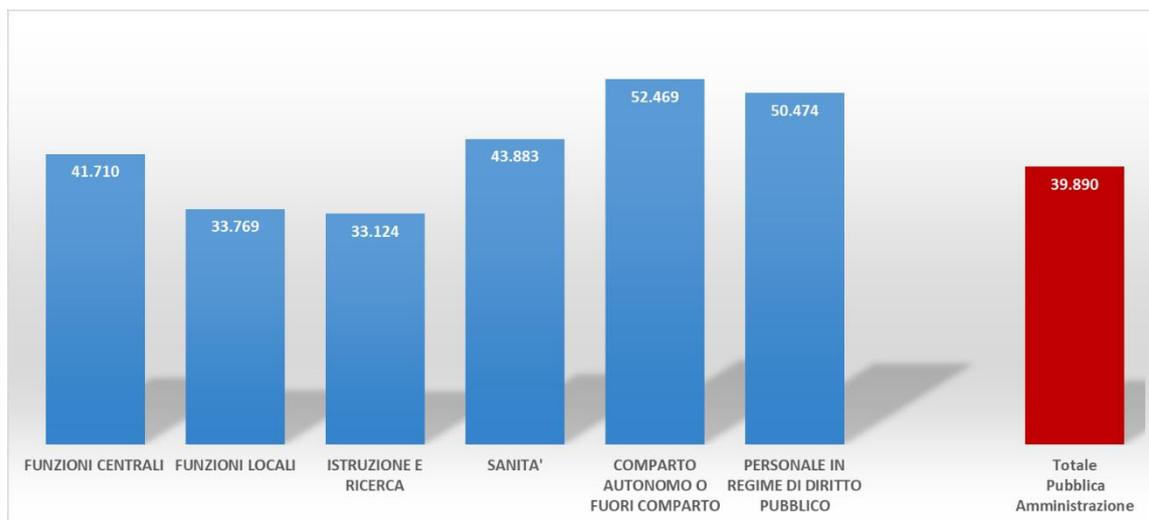
Figura 27-bis: Andamento complessivo della retribuzione media lorda – a prezzi costanti - nella Pubblica Amministrazione dal 2014 al 2023



Fonte: elaborazioni FPA su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato e Istat

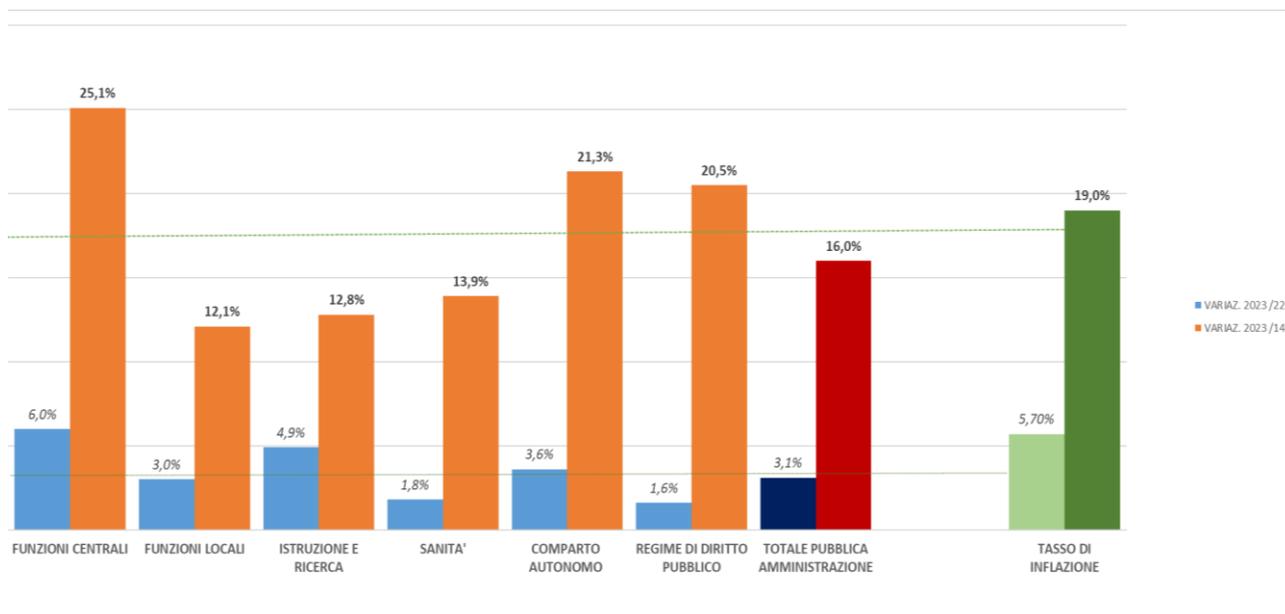
Inoltre, l’analisi dei singoli comparti evidenzia notevoli e significative differenze (figure 28 e 29). I comparti **Autonomo o “Fuori Comparto”** e **Personale in Regime di Diritto Pubblico** registrano le retribuzioni medie lorde più elevate, rispettivamente **52.469** e **50.474** euro, mentre le Funzioni locali e Istruzione e Ricerca quelle più basse, entrambe con più di 33mila euro. Le **Funzioni centrali**, con una media di **41.710** euro lorde, rappresentano invece il comparto che presenta il tasso di crescita maggiore tra il 2022 e il 2023 (+6,0%), nonché quello che ha registrato l’incremento maggiore nell’arco dell’ultimo decennio (+25,1%).

Figura 28: **Retribuzione media lorda per comparto 2023**



Fonte: elaborazioni su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato

Figura 29: **Variazioni retribuzione media lorda per comparto 2023**



Fonte: elaborazioni su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato e Istat

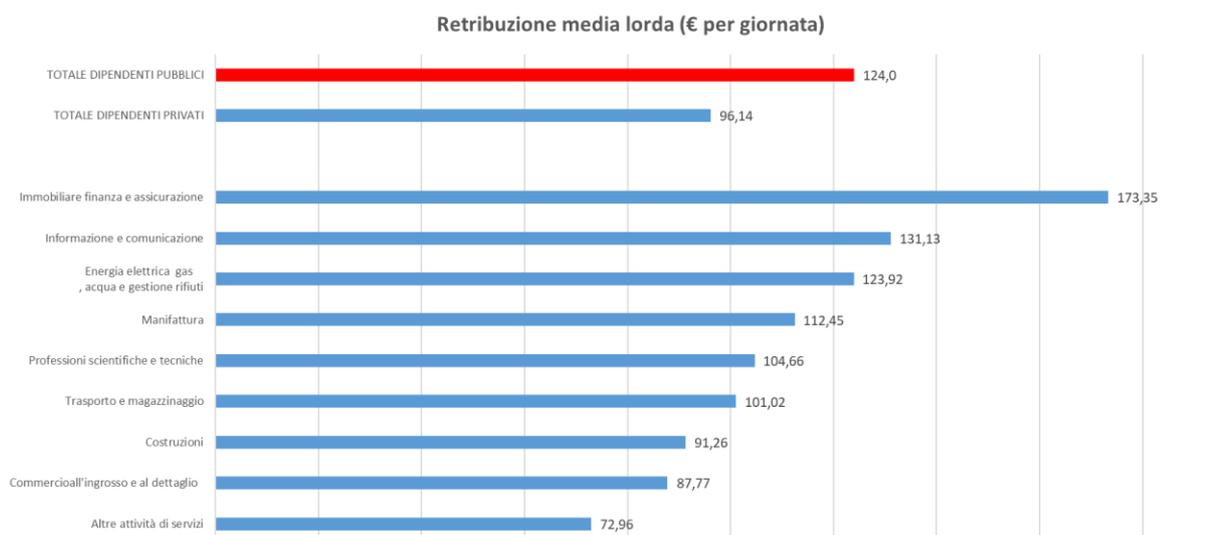
FOCUS 3a. Retribuzioni medie lorde: un confronto tra pubblico e privato

Un ulteriore punto di vista che può essere utilizzato per analizzare e confrontare le dinamiche retributive è rappresentato dai dati degli osservatori dell'INPS sulle retribuzioni effettivamente erogate ai dipendenti sia pubblici che privati.

In particolare, per ottenere un elemento di confronto omogeneo, è opportuno considerare come indicatore il valore medio di retribuzione lorda erogato per singola giornata lavorativa. In base a tali dati nel 2023, la retribuzione media lorda per giornata nel settore pubblico è stata significativamente superiore a quella del settore privato: **124,0** euro per giornata contro 96,14.

Va qui considerato, però, che l'insieme dei dipendenti pubblici rappresenta un aggregato decisamente più omogeneo rispetto a quello generale del comparto privato: è quindi più significativo e opportuno fare una verifica, distinguendo almeno i principali settori di attività del sistema economico nazionale (figura 30). Da tale confronto si conferma che, in linea di massima, le retribuzioni nella PA sono più elevate rispetto alla maggior parte dei settori privati, ma va anche sottolineato che in confronto con alcune attività a maggiore valore aggiunto emergono anche gap negativi. Più specificamente, le retribuzioni medie giornaliere nella **PA sono superiori** a quelle di settori come il Commercio (87,77 euro), le Costruzioni (91,26 euro) e il Trasporto e magazzinaggio (101,02 euro). D'altro canto, in settori come l'Informazione e comunicazione (131,13 euro) e, in particolare, l'Immobiliare, finanza e assicurazione (173,35 euro) registrano retribuzioni medie superiori a quelle della PA.

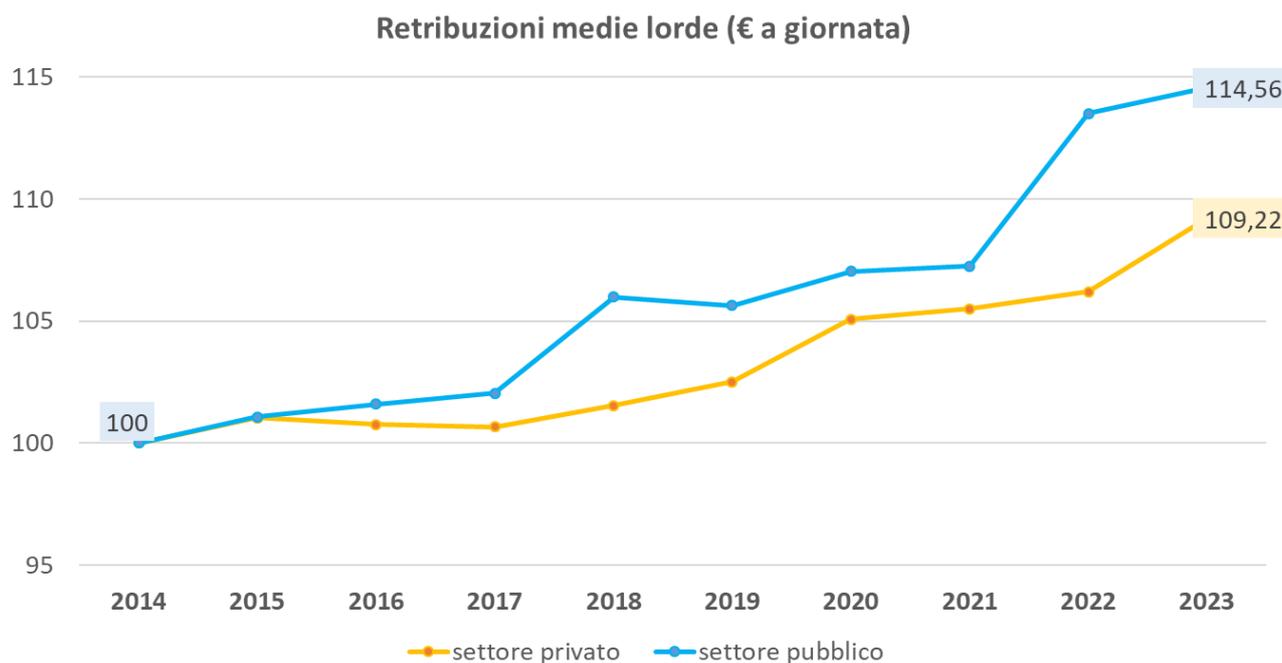
Figura 30: Retribuzioni medie lorde per giornata lavorativa
confronto pubblico impiego vs. principali settori di attività economica (2023)



Fonte: elaborazioni FPA su dati INPS

Considerando inoltre i trend di crescita, analizzati attraverso valori indice (2014 = 100), si può immediatamente verificare dai dati che **il settore pubblico ha avuto una crescita proporzionale leggermente più elevata nel decennio**. L'indice per le retribuzioni nel settore pubblico è passato da 100 a 114,56 nel 2023, mentre quello per il settore privato è aumentato da 100 a 109,22 nello stesso periodo (figura 31).

Figura 30: **Dinamica delle retribuzioni medie lorde confronto pubblico impiego vs. settore privato 2023-2014 valori indice (2014=100)**



Fonte: elaborazioni su dati INPS

In sintesi, i dati mostrano un **consolidamento della crescita delle retribuzioni nel settore pubblico**, con un aumento significativo nel 2023 e una conferma della loro posizione privilegiata rispetto alla media del settore privato, sebbene con differenze marcate tra i vari comparti della PA stessa.

FOCUS 3b. La spesa per i redditi da lavoro dipendente della PA: un confronto internazionale

Un altro significativo elemento, emergente dall'analisi di uno specifico approfondimento del conto annuale, riguarda la comparazione della spesa per i redditi da lavoro dipendente delle Amministrazioni Pubbliche in Italia rispetto ad altri significativi Paesi europei (Francia, Germania, Regno Unito, Spagna) e alla media dei dieci paesi con maggiore spesa. I dati provengono dal database macroeconomico AMECO della Direzione Generale degli Affari Economici e Finanziari della Commissione Europea e si riferiscono al periodo 2015-2024

Nel complesso il quadro che emerge non risulta particolarmente confortante per il nostro Paese.

Guardando alla spesa assoluta per i redditi da lavoro dipendente delle pubbliche Amministrazioni risultano evidenti le seguenti dinamiche:

- nel periodo 2015-2024 tutti i paesi considerati mostrano un **trend generale di aumento della spesa**, ma l'Italia si posiziona costantemente tra quelli con la spesa più bassa, superando solo la Spagna nella maggior parte degli anni;
- nel **2015**, la spesa dell'Italia era di **164 miliardi di euro**, mentre Francia e Regno Unito registravano rispettivamente 281 e 238 miliardi di euro.
- le proiezioni per il **2024** indicano che l'Italia dovrebbe attestarsi a **187 miliardi di euro**, rimanendo significativamente al di sotto di Francia (351 miliardi), Germania (328 miliardi) e Regno Unito (300 miliardi). L'investimento complessivo per la Spagna è previsto a 162 miliardi, mentre la media dei dieci paesi con maggiore spesa si attesta a 170 miliardi.

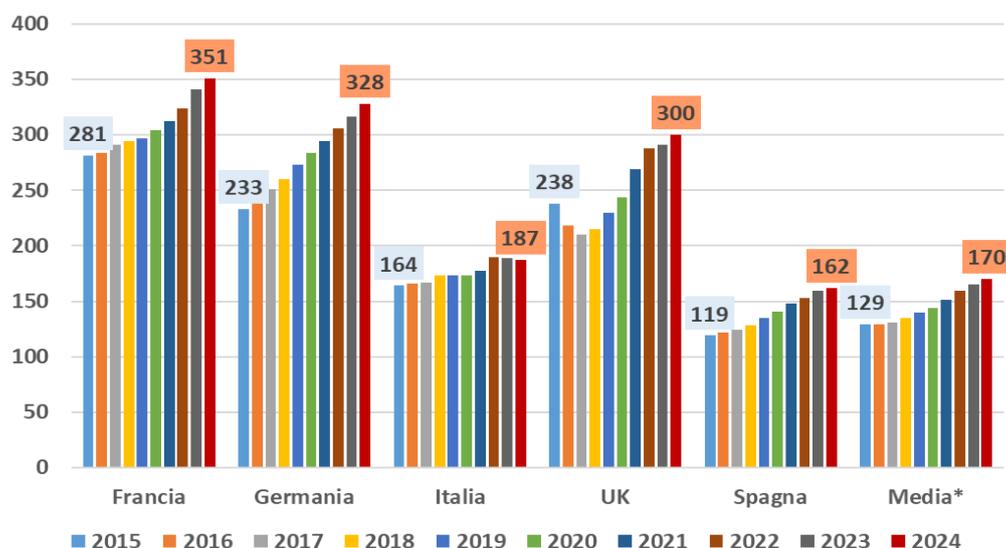
Tabella 6: **Spesa per redditi da lavoro dipendente delle amministrazioni pubbliche Dal 2015 al 2024 (valori in miliardi di euro)**

	Francia	Germania	Italia	UK	Spagna	Media*
2015	281	233	164	238	119	129
2016	284	241	166	218	122	129
2017	291	251	167	210	124	131
2018	294	260	173	215	128	135
2019	297	273	173	230	135	140
2020	304	284	173	244	141	144
2021	312	294	177	269	148	151
2022	324	306	190	288	153	159
2023	341	316	189	291	159	165
2024 (**)	351	328	187	300	162	170

Fonte: AMECO macro-economic database European Commission's Directorate General for Economic and Financial Affairs.

* Media dei dieci paesi con maggior spesa per redditi da lavoro dipendente. ** valori previsionali

Figura 31: **Spesa per redditi da lavoro dipendente delle amministrazioni pubbliche in alcuni tra i principali paesi europei tra il 2015 e il 2024 (valori in miliardi di euro)**



Fonte: elaborazioni FPA su dati AMECO

Quanto alle variazioni percentuali annuali, emergono dinamiche diverse:

- L'Italia ha mostrato **variazioni percentuali più contenute o negative** rispetto agli altri paesi in diversi anni:
 - dal 2018 al 2020, la spesa ha registrato una **variazione nulla**;
 - nel **2022**, invece la **crescita è stata significativa del +7,3%**, il valore più alto tra i paesi considerati per quell'anno, superando anche la media generale;
 - per il **2023** e il **2024**, però, le **valutazioni espresse da AMECO** indicano una contrazione: **-0,5% nel 2023** e **-1,1% nel 2024**, posizionando l'Italia come l'unico paese con una diminuzione della spesa tra quelli analizzati in questi anni più recenti.
- **Nel contesto internazionale** diversi paesi hanno mostrato oscillazioni più ampie e, in particolare, il Regno Unito ha evidenziato una diminuzione significativa del -8,4% nel 2016, seguita da forti crescite come il +10,2% nel 2021.
- In ogni caso, diversamente da quanto avvenuto in Italia la media dei dieci paesi con maggior spesa ha mostrato un trend di crescita positiva per quasi tutto il periodo.

Tabella 7: **Spesa per redditi da lavoro dipendente delle amministrazioni pubbliche (variazioni percentuali totali)**

	Francia	Germania	Italia	UK	Spagna	Media*
2016	1,1%	3,4%	1,2%	-8,4%	2,5%	0,0%
2017	2,5%	4,1%	0,6%	-3,7%	1,6%	1,6%
2018	1,0%	3,6%	3,6%	2,4%	3,2%	3,1%
2019	1,0%	5,0%	0,0%	7,0%	5,5%	3,7%
2020	2,4%	4,0%	0,0%	6,1%	4,4%	2,9%
2021	2,6%	3,5%	2,3%	10,2%	5,0%	4,9%
2022	3,8%	4,1%	7,3%	7,1%	3,4%	5,3%
2023	5,2%	3,3%	-0,5%	1,0%	3,9%	3,8%
2024 **	2,9%	3,8%	-1,1%	3,1%	1,9%	3,0%

Fonte: AMECO macro-economic database European Commission's Directorate General for Economic and Financial Affairs.

* Media dei dieci paesi con maggior spesa per redditi da lavoro dipendente.

** valori previsionali

Anche sulla base di un confronto più omogeneo, basato sulla spesa per singolo cittadino, l'Italia si colloca tra i Paesi con i valori più bassi:

- nel **2015**, la spesa pro capite in Italia era di **2.722 euro**, inferiore a Francia (4.225 euro), Germania (2.852 euro) e Regno Unito (3.656 euro), ma superiore alla Spagna (2.570 euro) e vicino alla media EU27 (2.829 euro);
- le previsioni per il **2024** indicano per l'Italia un ulteriore incremento del gap con gli altri Paesi europei con una spesa pro capite di **3.126 euro**, che rimane nettamente inferiore a Francia (5.085 euro), Regno Unito (4.406 euro) e Germania (3.889 euro), la Spagna è prevista a 3.349 euro e la media EU27 a 3.800 euro.
- inoltre, mentre la maggior parte dei paesi e la media EU27 mostra una crescita costante tra il 2015 e il 2024, l'Italia presenta un andamento meno dinamico e, in particolare, una **diminuzione prevista nel 2023 e 2024**.

Tabella 8: **Rapporto tra spesa per redditi da lavoro dipendente e popolazione**
(€ anno per cittadino residente)

	Francia	Germania	Italia	UK	Spagna	EU 27
2015	4.225	2.852	2.722	3.656	2.570	2.829
2016	4.249	2.923	2.768	3.319	2.617	2.886
2017	4.334	3.032	2.787	3.187	2.654	2.971
2018	4.358	3.140	2.883	3.240	2.732	3.063
2019	4.388	3.288	2.895	3.447	2.861	3.168
2020	4.474	3.418	2.913	3.630	2.969	3.267
2021	4.580	3.539	2.987	3.987	3.118	3.400
2022	4.736	3.643	3.191	4.251	3.198	3.538
2023	4.957	3.749	3.156	4.291	3.293	3.679
2024 (*)	5.085	3.889	3.126	4.406	3.349	3.800

Fonte: AMECO macro-economic database European Commission's Directorate General for Economic and Financial Affairs

* valori previsionali

Rapporto tra Spesa Pro Capite e Incremento Percentuale (2024/2015)

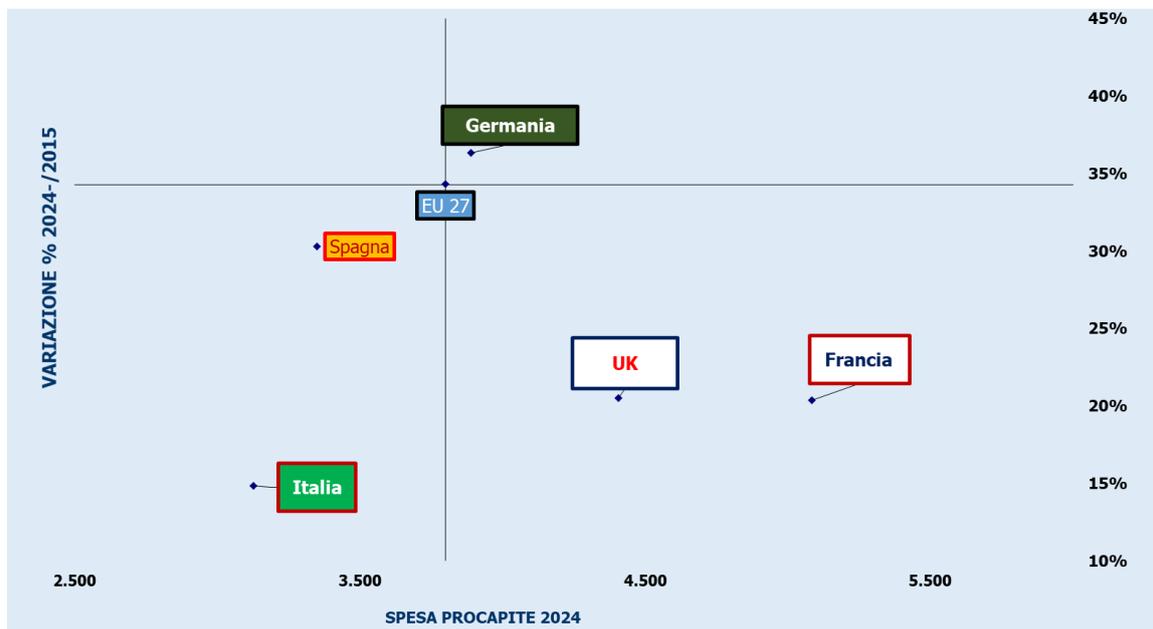
Una sintesi, realizzata attraverso una mappa a quattro quadranti (ponendo al centro la media UE27) che confronta la spesa pro capite prevista per il 2024 con l'incremento percentuale rispetto al 2015, fornisce un'ulteriore prospettiva.

Guardando alla posizione dei diversi paesi l'Italia si posiziona nella parte bassa del grafico, indicando non solo una **spesa pro capite relativamente contenuta nel 2024 (3.126 euro)**, ma anche un **incremento percentuale dal 2015 al 2024 più basso** (circa il 15%) e **nettamente inferiore alla media UE** rispetto ad altri paesi.

Sul fronte opposto, la Francia mostra sia una spesa pro capite molto più alta (5.085 euro) sia un incremento percentuale maggiore (circa il 20%). Il Regno Unito presenta un incremento percentuale ancora più marcato (oltre il 20%) a fronte di una spesa pro capite anch'essa piuttosto elevata.

In conclusione, l'analisi comparativa evidenzia che, nonostante un aumento complessivo della spesa per redditi da lavoro dipendente, l'Italia mantiene una posizione, sia di **spesa complessiva che pro capite, significativamente inferiore** rispetto ad altre grandi economie europee, con previsioni di leggera contrazione negli anni più recenti e conseguentemente di acuitizzazione di tali gap.

Figura 32: Rapporto tra spesa media per cittadino per la pubblica amministrazione (2024 e incremento % 2024/2015)



Fonte: Elaborazioni FPA su dati AMECO

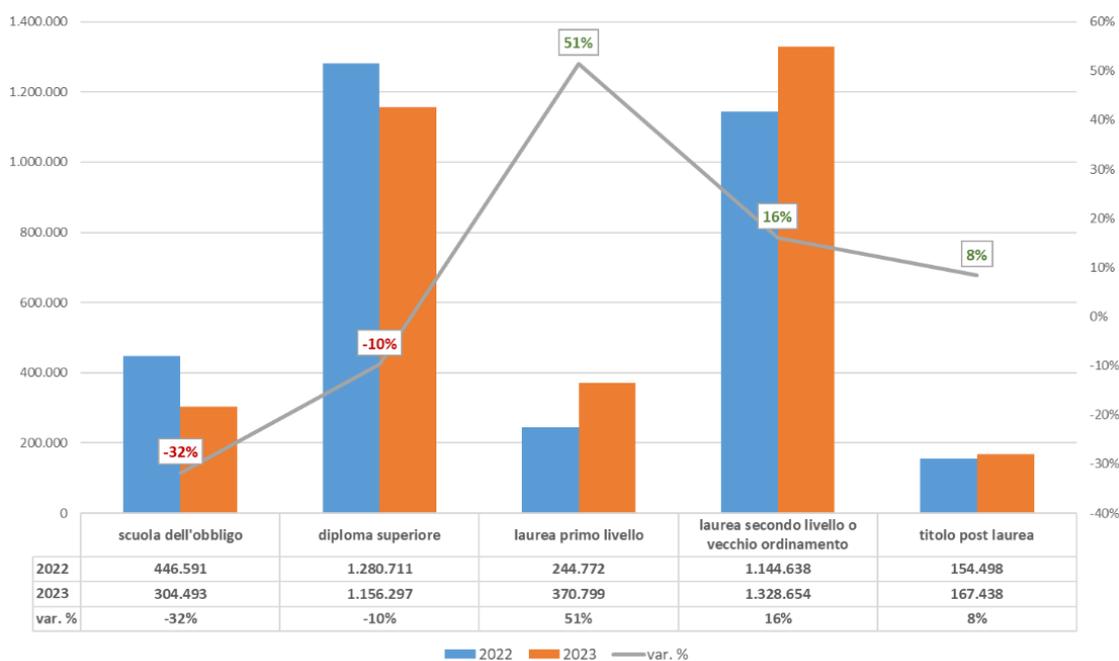
4. Le competenze dei dipendenti pubblici

4.1 Titoli di studio: più della metà dei dipendenti pubblici è laureata

L'analisi dei dati relativi ai livelli di istruzione della forza lavoro e all'impegno nella formazione professionale nel biennio 2022-2023, e nel decennio precedente, evidenzia un processo di innalzamento delle competenze e un investimento crescente nello sviluppo delle risorse umane.

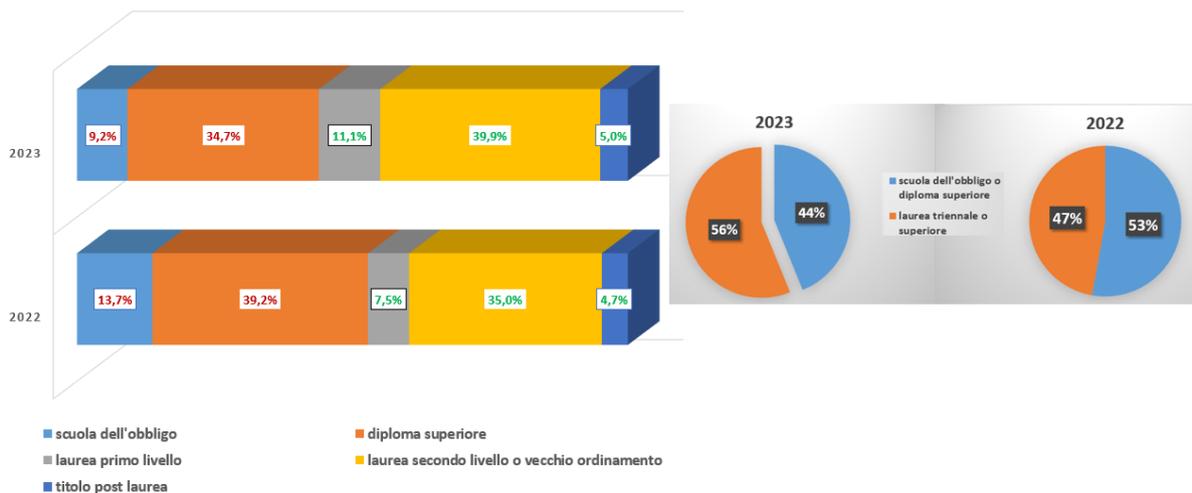
Dai dati relativi alla distribuzione del personale per livello di istruzione tra il 2022 e il 2023 (figure 33 e 34) emerge un chiaro trend verso una maggiore qualificazione del personale della PA. Nel 2023, si osserva un notevole incremento del personale in possesso di titoli di studio più elevati: i dipendenti pubblici in possesso di una Laurea di primo livello aumentano del **51%**, quelli con Laurea di secondo livello o vecchio ordinamento crescono del 16%, i possessori di titoli post-laurea dell'8%. Parallelamente, si registra una diminuzione del personale con titoli di studio di livello inferiore: -32% per i dipendenti che hanno concluso la scuola dell'obbligo, -10% quelli in possesso di diploma superiore. Tali trend portano nel 2023 la percentuale di personale in possesso di un titolo di laurea o superiore al 56%, la maggioranza dell'universo dei dipendenti pubblici del nostro Paese.

Figura 33: Numero e variazione % dei dipendenti della PA per titolo di studio (2022-23)



Fonte: elaborazioni FPA su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato

Figura 34: Distribuzioni percentuali degli addetti per titolo di studio 2023 - 2022

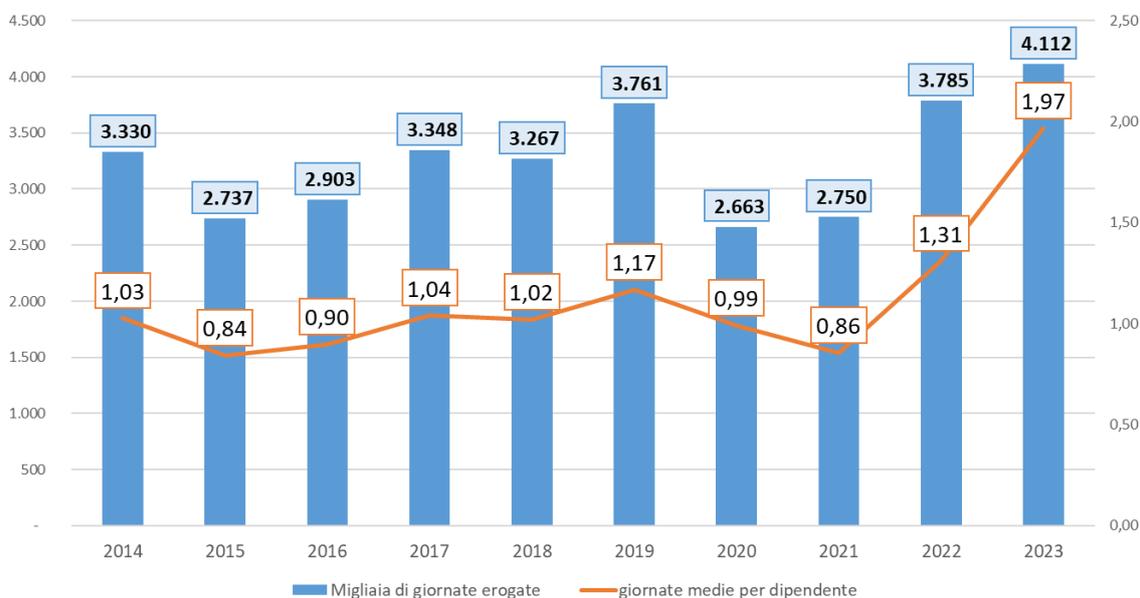


Fonte: elaborazioni su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato

4.2 Il boom della formazione per i dipendenti pubblici

Accanto e parallelamente ad un vero e proprio balzo in avanti dei livelli di istruzione si è verificato anche un notevole incremento della proposta di formazione professionale (figura 35). Nel 2023, sono state erogate oltre 4,1 milioni di giornate di formazione, il valore più alto dell'ultimo decennio, che portano le giornate medie di formazione per singolo dipendente a 1,97, più del doppio rispetto al dato registrato solo due anni fa (erano 1,31 del 2022 e 0,86 del 2021).

Figura 35: Migliaia di giornate di formazione erogate e numero medio di giornate per dipendente (2014-2023)



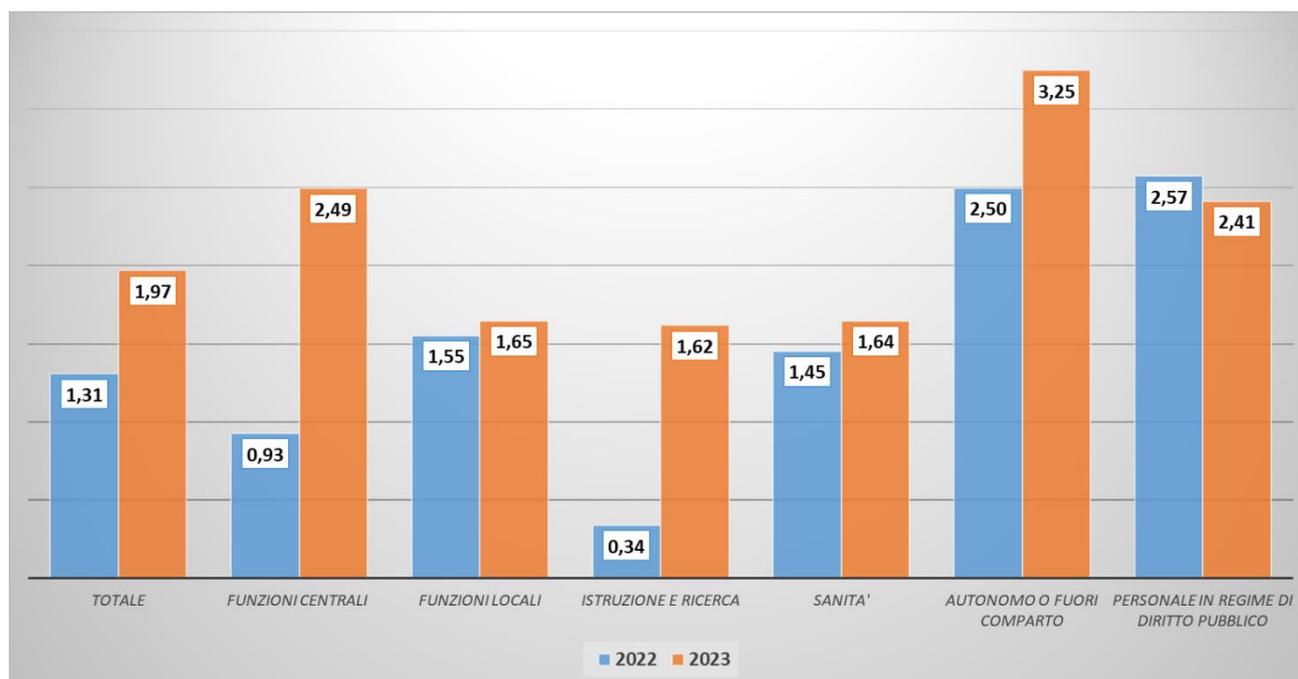
Fonte: elaborazioni su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato

Quanto alle differenze tra i comparti, nel 2023 le media più alte di giornate di formazione per dipendente si registrano tra il *Personale in Regime di diritto pubblico* (2,57) e *Autonomo o "fuori comparto"* (3,25). Particolarmente significativi i dati registrati dal comparto *Funzioni centrali*, che passa dalle 1,31 giornate del 2022 alle 2,29 del 2023.

Più contenuta la crescita registrata nelle *Funzioni locali* e in *Sanità*, che si attestano su valori simili (rispettivamente 1,65 e 1,64 giornate per dipendente), leggermente inferiori rispetto alla media complessiva.

Un caso particolare, infine, è quello rappresentato dal comparto *Istruzione e Ricerca*, che con 1,62 giornate registra, a livello complessivo, un incremento notevole con 1,62 giornate di formazione contro le 0,32 del 2022. Tale valore, comunque inferiore alla media complessiva della PA, mostra inoltre notevoli differenze nelle sue componenti: basti pensare che al valore medio di 2,68 giornate per dipendente del segmento universitario fanno da contraltare le appena 0,22 giornate per singolo addetto nella scuola primaria e secondaria.

Figura 36: **Giornate medie di formazione professionale per dipendente nei comparti della Pubblica Amministrazione (2022-2023)**



Fonte: elaborazioni FPA su dati Conto Annuale Ragioneria dello Stato

In sintesi, i dati relativi ai livelli di istruzione e alla formazione professionale del personale della Pubblica Amministrazione indicano, complessivamente, un **processo di innalzamento qualitativo della forza lavoro e un crescente investimento nello sviluppo delle competenze**, sebbene vi siano ancora rilevanti elementi di criticità. L'aumento dei titoli di studio più elevati tra i dipendenti e il numero record di giornate di formazione erogate nel 2023 riflettono l'impegno della PA nel dotarsi di professionalità sempre più qualificate e aggiornate, un processo tuttavia non ancora uniforme in tutte le articolazioni dell'amministrazione pubblica.