N. 19 Luglio 2026

COMUNICARE MAGAZINE

06 26 | IFEL

20 anni di storia insieme

IFEL. Vent'anni di innovazione al fianco dei Comuni italiani

Editoriale



Care lettrici, cari lettori,

Il ventennale di IFEL rappresenta un traguardo importante non solo per la nostra Fondazione, ma per l'intero sistema delle autonomie locali.

In questi vent'anni abbiamo accompagnato i Comuni italiani in una fase di profonde trasformazioni istituzionali, economiche e sociali, offrendo supporto tecnico, formazione, analisi e strumenti operativi per affrontare sfide sempre più complesse.

La storia di IFEL coincide con una stagione particolarmente intensa per la finanza locale.

Dalla crisi economico-finanziaria del 2008 agli anni delle manovre di contenimento della spesa pubblica, dall'introduzione del pareggio di bilancio fino all'emergenza pandemica e all'attuazione del PNRR, i Comuni hanno dimostrato capacità di adattamento, responsabilità e vicinanza ai cittadini. Sono stati il primo presidio istituzionale nei momenti di maggiore difficoltà e continuano a rappresentare il livello di governo più prossimo alle esigenze delle comunità.

In questo percorso, la finanza locale ha vissuto cambiamenti profondi. Gli enti hanno dovuto confrontarsi con una progressiva riduzione degli spazi di autonomia, con risorse spesso insufficienti rispetto alle funzioni svolte e con un quadro normativo in continua evoluzione. Nonostante ciò, i Comuni hanno garantito servizi essenziali, mantenuto gli equilibri di bilancio e contribuito in modo determinante alla tenuta dei conti pubblici nazionali.

Negli ultimi anni il ruolo delle amministrazioni comunali è ulteriormente cresciuto. La gestione delle risorse straordinarie legate alla pandemia e, soprattutto, l'attuazione degli investimenti del PNRR hanno confermato come i Comuni siano oggi protagonisti dello sviluppo del Paese.

Permangono tuttavia criticità che non possono essere ignorate. Penso alle differenze territoriali, al divario digitale, alla crescita dei costi dei servizi, alle difficoltà di reclutamento del personale qualificato e alla necessità di sostenere le transizioni digitale, ambientale e demografica.

Tutto questo richiede un sistema di finanza locale più stabile, equo e sostenibile. Occorre rafforzare l'autonomia dei Comuni, garantire certezza delle risorse e consolidare i meccanismi di perequazione, affinché tutti gli enti possano assicurare livelli adeguati di servizi ai cittadini.

In questi vent'anni IFEL è cresciuta insieme ai Comuni, condividendone le sfide e contribuendo a rafforzarne la capacità amministrativa. Continueremo a farlo con lo stesso spirito che ha guidato la Fondazione fin dalla sua nascita: mettere competenze, innovazione e conoscenza al servizio delle autonomie locali.

Perché il futuro dell'Italia passa dai territori. E perché Comuni più forti significano comunità più coese, servizi migliori e maggiori opportunità di sviluppo per il Paese. Questo è il senso del lavoro svolto in questi vent'anni e l'impegno che intendiamo rinnovare per il futuro.

Alessandro Canelli
Presidente IFEL

COMUNICARE MAGAZINE

Registrazione al Tribunale di Roma n. 159/2023 del 30/11/2023

Numero 19 - Luglio 2026

Direttore Editoriale
CARLO GAROFANI

Direttore Responsabile
PATRIZIA MINNELLI

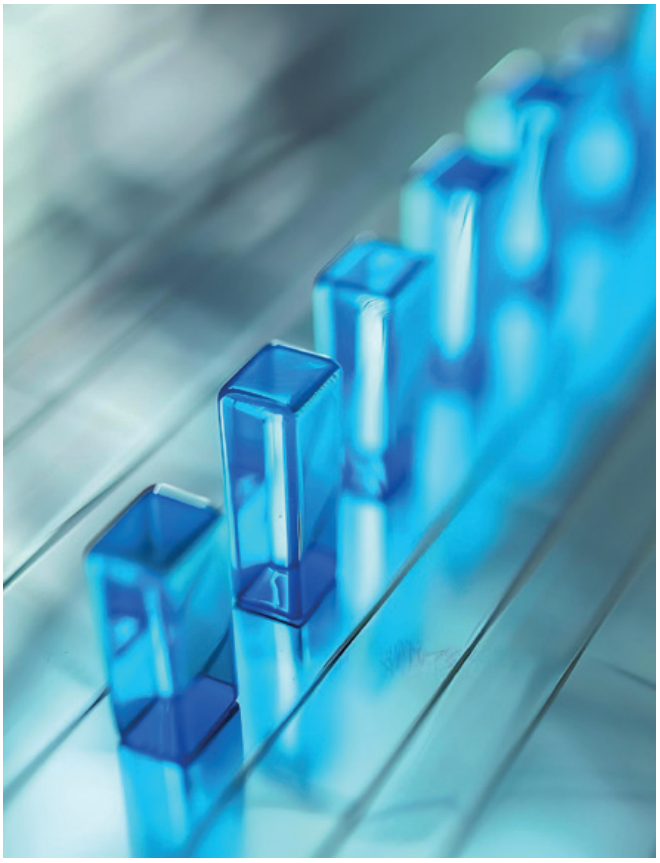
Caporedattore
MARIA TERESA PELLICORI

Redazione
FRANCESCA ACCICA
CHIARA SPINATO

Coordinamento
MARTINA CARLOPIO

Progetto grafico e impaginazione
FRANCESCO BOTTERI

Proprietà
Comunicare Anci comunicazione ed eventi
Via dei Prefetti n. 46 - 00186 Roma
Tel. +39.06.68009385
www.ancicomunicare.it
infocomunicare@anci.it



SPECIALE VENTENNALE IFEL 2006-2026

IFEL PUNTO DI RIFERIMENTO PER FINANZA LOCALE 4

di *Maurizio Leo*

TECNOLOGIA PER LA RICERCA E LA FORMAZIONE NEL FUTURO DI IFEL 6

di *Pierciro Galeone*

IFEL LABORATORIO DI COMPETENZE PER LA FINANZA LOCALE 10

di *Veronica Nicotra*

COMUNI SEMPRE PIÙ ESPOSTI MA RISORSE INSUFFICIENTI 12

di *Angelo Rughetti*

COLLABORAZIONE INTERISTITUZIONALE TRA RAGIONERIA E IFEL 14

di *Salvatore Bilardo*

CONFRONTO ISTITUZIONALE DETERMINANTE NELLE EMERGENZE 16

di *Sonia Caffù*

UNA STAGIONE DI RIFORME CHE HA CAMBIATO IL VOLTO DEI COMUNI 18

di *Andrea Ferri*

SCUOLA IFEL: DOVE LA CONOSCENZA DIVENTA COMUNE 22

di *Walter Tortorella*

IL RUOLO DI IFEL AL FIANCO DEI COMUNI 28

Intervista doppia a *Concetta Orlando e Michele D'Avino*

WELFARE

L'IMPEGNO DI TRENTO PER L'INCLUSIONE 32

di *Francesco Anesi e Valeria De Bacco*

LGNET3 PROSEGUE FINO A DICEMBRE 2028 36

EUROPA

UNIONE EUROPEA, UN BILANCIO PRESENTE E FUTURO 38

di *Giorgio Dantone*

IL SONDAGGIO 42

di *Livio Gigliuto*



IL VICEMINISTRO LEO: "IFEL PUNTO DI RIFERIMENTI TECNICO PER LA FINANZA LOCALE, IN VENTI ANNI DI ATTIVITÀ RUOLO CENTRALE DI ANALISI E SUPPORTO TECNICO"



di *Maurizio Leo*

Viceministro dell'Economia e delle Finanze

I Comuni sono il volto più vicino dello Stato. Sono l'istituzione che i cittadini incontrano ogni giorno: quando portano i figli a scuola, quando chiedono un servizio, quando utilizzano uno spazio pubblico, quando pagano un tributo. È nei Comuni che la presenza dello Stato diventa concreta, visibile, quotidiana.

Per questo il loro ruolo è decisivo non solo per il funzionamento della macchina amministrativa, ma per la qualità della vita delle comunità e per la tenuta sociale della Nazione. Negli ultimi anni la loro autonomia è stata rafforzata, anche attraverso le riforme del Titolo V e l'avvio del percorso del federalismo fiscale. Ma autonomia, per un Comune, significa anche responsabilità: avere strumenti adeguati per programmare, amministrare, riscuotere e restituire ai cittadini servizi efficienti.

In questo ambito i Comuni non sono stati lasciati soli. L'IFEL, punto di riferimento tecnico per la finanza locale, li ha accompagnati nello sviluppo delle politiche fiscali e nella gestione dei bilanci. In vent'anni di attività ha svolto un ruolo centrale di analisi, supporto tecnico e proposta normativa, contribuendo all'evoluzione della finanza locale.

Uno dei contributi più rilevanti riguarda la definizione dei fabbisogni standard e dei meccanismi di perequazione del Fondo di solidarietà comunale: strumenti fondamentali per distribuire le risorse in modo più equo tra territori con capacità fiscali diverse. Accanto a questo lavoro, la Fondazione ha sostenuto gli enti locali nella gestione quotidiana di tributi, contabilità e riscossione, anche attraverso attività formative dedicate.

Con la legge delega di riforma fiscale del 2023, il quadro normativo ha ricevuto un nuovo impulso attraverso principi di semplificazione, autonomia finanziaria, cooperazione con il contribuente e revisione del sistema di riscossione. Tali principi potranno essere attuati attraverso un decreto legislativo già elaborato insieme al Ministro Calderoli.
Oltre a tali aspetti, si sono aggiunte novità concrete. Il Decreto-legge n. 38/2026, convertito nella Legge n. 88/2026, ha introdotto misure contro il dumping fiscale tra Province e ampliato l'accesso alla definizione agevolata per i carichi delle Regioni e degli enti locali affidati all'Agenzia delle Entrate-Riscossione tra il 2000 e il 2023.
Resta però un punto decisivo: la capacità di riscuotere. Perché senza entrate certe, anche la migliore autonomia rischia di restare sulla carta. La riscossione non è un tema solo contabile: riguarda la possibilità concreta di garantire servizi, investimenti, manutenzione, welfare locale e sviluppo dei territori.
Accanto alla riscossione coattiva, diventa quindi essenziale rafforzare quella ordinaria, riducendo l'evasione e favorendo l'adempimento spontaneo dei contribuenti. In questa direzione si collocano le innovazioni della riforma della riscossione, che introducono il principio del discarico dei crediti non riscossi e la possibilità per gli enti locali di affidare ad AMCO la gestione della riscossione coattiva delle entrate tributarie e patrimoniali. L'obiettivo è migliorare l'efficienza del recupero, concentrando l'Agenzia delle Entrate-Riscossione sulle entrate erariali.
Ma la vera sfida non è soltanto organizzativa. È culturale. Si tratta di passare da un sistema fondato soprattutto sul controllo successivo a un modello basato sulla cooperazione preventiva tra fisco e contribuente.
Avvisi bonari, lettere di compliance e incentivi ai pagamenti digitali vanno in questa direzione: favorire la regolarizzazione spontanea, ridurre il contenzioso, alleggerire i costi amministrativi. È un cambiamento che riguarda anche la percezione dei cittadini. L'amministrazione non deve essere vista come un soggetto distante o ostile, ma come un'istituzione capace di dialogare, ascoltare e accompagnare.
In definitiva, la riforma della fiscalità locale non è soltanto un intervento tecnico sulle entrate comunali. È una scelta strategica che può ridefinire il rapporto tra autonomia, responsabilità e sviluppo dei territori. La sua piena attuazione sarà il banco di prova della capacità dello Stato di costruire un modello più efficiente, ma anche più vicino alle persone.
Da questo percorso dipenderanno la solidità finanziaria dei Comuni, la qualità dei servizi pubblici, la competitività delle comunità locali e la tenuta complessiva del sistema italiano.
Per questo completare la riforma entro la fine della legislatura non è solo un obiettivo politico ma una condizione necessaria per dare ai territori strumenti concreti con cui affrontare le sfide economiche, sociali e ambientali del futuro. Perché quando un Comune funziona meglio, non migliora soltanto un bilancio: migliora la vita quotidiana delle comunità, veri motori della nostra Nazione.

> **"LA RIFORMA DELLA FISCALITÀ LOCALE NON È SOLTANTO UN INTERVENTO TECNICO SULLE ENTRATE COMUNALI. È UNA SCELTA STRATEGICA CHE PUÒ RIDEFINIRE IL RAPPORTO TRA AUTONOMIA, RESPONSABILITÀ E SVILUPPO DEI TERRITORI. LA SUA PIENA ATTUAZIONE SARÀ IL BANCO DI PROVA DELLA CAPACITÀ DELLO STATO DI COSTRUIRE UN MODELLO PIÙ EFFICIENTE, MA ANCHE PIÙ VICINO ALLE PERSONE**

IL DIRETTORE DI IFEL PIERCIRO GALEONE: TECNOLOGIA PER LA RICERCA E LA FORMAZIONE NEL FUTURO DI IFEL



Intervista a *Pierciro Galeone*

Direttore IFEL

Direttore, il Ventennale di IFEL rappresenta una tappa significativa per la Fondazione. In questi anni IFEL ha supportato i comuni in merito alla capacità amministrativa, alla formazione, ai processi di digitalizzazione. Qual è, secondo lei, il contributo più rilevante che la Fondazione ha dato al territorio?

In questi vent'anni IFEL ha accompagnato i Comuni in un percorso diretto a rendere effettivo il loro ruolo istituzionale così come disegnato dalla Costituzione italiana. È stata una attività intensa come altrettanto intense sono state le sfide poste alle amministrazioni locali. A cominciare dalla riforma costituzionale del 2001 che ha ridisegnato il Titolo V della Costituzione. Penso soprattutto al rinnovato art. 119 che ha dato un nuovo assetto della finanza locale oggi costruito su due pilastri: autonomia ed equità.

06 26 iFEL

20 anni di storia insieme

Sono stati venti anni impegnativi, segnati da fasi che hanno messo a dura prova la tenuta della finanza pubblica e, di conseguenza, la capacità dei comuni di mantenere gli impegni verso le comunità locali. Venti anni di promesse mancate del "federalismo fiscale", di politiche di consolidamento fiscale molto severe per le città, anni in cui, a fronte delle difficoltà la macchina amministrativa locale ha dimostrato profonda capacità di mobilitazione nell'emergenza dovuta alla pandemia del Covid fino all'impegno straordinario per l'attuazione delle misure messe in campo dal Piano nazionale di ripresa e resilienza.

In tutti questi passaggi la fondazione è stata un punto di riferimento per tutti i comuni. IFEL ha dato conto delle effettive dinamiche economico-finanziare attraverso i suoi studi ed approfondimenti, ha partecipato, al fianco di Anci, ai tavoli di confronto con il Governo e il Parlamento, producendo progetti e proposte di innovazione e riforma con ricadute concrete sul territorio. Oggi IFEL è un ente di ricerca riconosciuto da Eurostat oltre ad essere il principale punto di raccolta nazionale di tutti i dati riferibili non solo alle amministrazioni locali ma anche a tutti i territori comunali. Abbiamo sviluppato servizi per i Comuni attraverso piattaforme telematiche che forniscono informazioni puntuali sulle risorse finanziarie disponibili, su tematiche come la riscossione, gli equilibri finanziari ma anche in settori specifici come la spesa socio-sanitaria e per investimenti pubblici.

Un frutto del lavoro di questi anni è il varo e il consolidamento della Scuola IFEL che, con i suoi 70 mila iscritti, è il primo soggetto pubblico dedicato alla formazione del personale comunale. Abbiamo rapporti stabili con sedici università italiane con le quali realizziamo ricerche, organizziamo corsi e convegni, ospitiamo stage e tirocini per gli studenti.

Guardando al futuro, quali saranno i principali ambiti sui quali IFEL potrà intervenire a supporto degli enti locali?

Le sfide principali sono ancora molte e riguardano la capacità dei comuni di governare le transizioni in corso: digitale, ecologica, sociale e demografica. Le amministrazioni locali hanno a disposizione tre tipi di risorse: economiche, umane e tecnologiche. IFEL sta lavorando e lavorerà su tutti e tre i fronti. Proseguiremo naturalmente il lavoro sulle risorse finanziarie nella direzione di una maggiore autonomia, nel rafforzamento della struttura delle entrate proprie oggi ancora incompleta, nel miglioramento della riscossione, nel supporto ai Comuni con equilibri finanziari fragili. Importante è anche il lavoro che abbiamo intrapreso sui trasferimenti sia quelli perequativi, si pensi alla sfida del Livelli essenziali delle prestazioni, sia quelli per investimenti. Come già

detto, i comuni hanno dato una prova straordinaria nella realizzazione del PNRR e questo è un patrimonio che le comunità locali e l'Italia nel suo insieme non devono disperdere. Ma la risorsa che si presenta più critica è soprattutto quella del capitale umano. È un fronte che ci vede in prima linea impegnati con la formazione permanente e l'aggiornamento del personale. Proseguiremo su questa strada con una forte innovazione di metodologie e tecniche, attenti ai risultati reali in termini di accrescimento delle competenze puntando molto sul fattore motivazionale. La risorsa, infine, che sembra oggi essere potenzialmente abbondante è quella della tecnologia, in particolare il digitale basato su nuovi strumenti di Intelligenza artificiale. Sulla AI abbiamo lavorato negli ultimi tre anni con la ricerca, la formazione e la sperimentazione, prima su noi stessi e poi in termini di rilascio di servizi per i territori. Abbiamo costituito delle community per l'innovazione costituite da Comuni, da università e da imprese. Ora la nuova sfida quella è di introdurre questi strumenti in modo sicuro ed affidabile, ma anche efficace ed economico, dentro le amministrazioni. Registriamo un forte interesse da parte dei Comuni che hanno capito la scommessa posta in campo. Il prossimo sarà un passaggio decisivo verso un salto di qualità nei servizi offerti alle comunità, nella capacità di programmare e pianificare, nella gestione intelligente dei processi interni, solo per fare alcuni esempi.

Se dovesse scegliere una parola per raccontare questi vent'anni di IFEL, quale sceglierebbe e perché?

Sceglierei la parola "comunità", perché credo che sia il termine che meglio rappresenta il percorso compiuto da IFEL in tutti questi anni sia internamente come struttura che esternamente. Una comunità non è semplicemente una rete di soggetti che collaborano: è un insieme di persone, istituzioni e territori, che condividono responsabilità, conoscenze e una visione comune del futuro. Nel lavoro di questi anni è sempre emersa la volontà di realizzare una comunità che, insieme ad Anci, fosse in grado di ascoltare i bisogni reali dei nostri Comuni e dei nostri amministratori costruendo nel tempo un rapporto di fiducia fondato sulla vicinanza e sulla capacità di dare risposte concrete. IFEL è diventata un luogo di connessione tra esperienze diverse, tra piccoli e grandi Comuni, centro e territorio, contribuendo a rafforzare il senso di appartenenza alla stessa missione pubblica. È questa dimensione comunitaria che oggi rappresenta il nostro patrimonio più importante: la consapevolezza che le sfide si affrontano meglio se insieme, mettendo in comune competenze, idee e responsabilità, il tutto con un occhio puntato sul futuro e le nuove generazioni di comunità.

> **"SULLA AI ABBIAMO LAVORATO NEGLI ULTIMI TRE ANNI CON LA RICERCA, LA FORMAZIONE E LA SPERIMENTAZIONE, PRIMA SU NOI STESSI E POI IN TERMINI DI RILASCIO DI SERVIZI PER I TERRITORI. ABBIAMO COSTITUITO DELLE COMMUNITY PER L'INNOVAZIONE COSTITUITE DA COMUNI, DA UNIVERSITÀ E DA IMPRESE**

lapostadelsindaco.it



La Posta del Sindaco

informazioni e strumenti per gli enti locali

IL PORTALE PER **AMMINISTRATORI** E **FUNZIONARI COMUNALI**

- **approfondimento** (Rivista del Sindaco - l'Editoriale)
- **aggiornamento e informazione**
- **scadenzari**
- **risposta a quesiti**



canale TELEGRAM dedicato
con notizie ed articoli di maggiore interesse per un aggiornamento immediato

Iscriviti, scansiona il QR code

Pacchetto Operativo

La mia PdS

La Tua area "personalizzata"

- **Formazione "in diretta" e "in differita" con certificazione delle competenze**
- **Consulenza e supporto live esclusivo**
- **Indicazioni operative per gli adempimenti**
- **Editoria on line**

La formazione interattiva

COMUNICHIAMO
DOMANDE E RISPOSTE

in cui le **domande e i dubbi dei partecipanti sono i protagonisti**

Affianchiamo oltre 4.000 Comuni in tutte le attività quotidiane con i nostri software e servizi.

Garantiamo assistenza ai nostri clienti con 34 centri su tutto il territorio nazionale.

HALLEY® informatica

halley.it - halley@halley.it

IFEL LABORATORIO DI COMPETENZE PER LA FINANZA LOCALE, LA FISCALITÀ COMUNALE E L'INNOVAZIONE AMMINISTRATIVA



di *Veronica Nicotra*

Segretario Generale ANCI

Nel celebrare il ventesimo anniversario di IFEL, la Fondazione di ANCI per la finanza e l'economia locale, non ricordiamo soltanto una ricorrenza formale, ma riconosciamo il valore di un'esperienza che, in due decenni di attività, ha sostenuto in modo determinante il sistema dei Comuni italiani, accompagnando amministratori e territori attraverso alcune delle trasformazioni più rilevanti della vita economica, sociale e istituzionale del Paese. IFEL nasce all'interno del sistema ANCI con un mandato chiaro: rafforzare la capacità dei Comuni di governare il cambiamento, mettendo a disposizione strumenti di analisi, competenze tecniche, supporto operativo e una visione strategica di lungo periodo.

Nel corso degli anni questa missione si è consolidata, facendo della Fondazione un punto di riferimento autorevole nei settori della finanza locale, della fiscalità comunale, degli investimenti pubblici e dell'innovazione amministrativa.

Il rapporto tra ANCI e IFEL rappresenta, in questo senso, un esempio virtuoso di cooperazione istituzionale a servizio delle autonomie locali. ANCI, quale rappresentanza nazionale dei Comuni italiani, ha trovato in IFEL un partner in grado di rispondere con efficacia ai bisogni crescenti delle amministrazioni, offrendo strumenti concreti di accompagnamento, qualificazione e crescita. Un legame fondato sulla condivisione di obiettivi strategici: sostenere i territori, rafforzare la capacità amministrativa dei Comuni e promuovere politiche pubbliche efficaci e vicine ai cittadini.

In questi vent'anni il ruolo dei Comuni è profondamente mutato. Le amministrazioni locali sono

state chiamate ad affrontare crisi economiche e sociali, emergenze sanitarie, processi di trasformazione digitale e nuove sfide ambientali. In ogni fase, i Comuni hanno dimostrato di rappresentare il presidio istituzionale più prossimo ai cittadini e il primo livello di risposta ai bisogni reali delle comunità.

Per assolvere a tale funzione, è essenziale disporre di strumenti adeguati, competenze aggiornate e un sistema di finanza locale stabile, equo e orientato allo sviluppo.

In questo contesto IFEL ha svolto un ruolo decisivo, contribuendo in modo significativo alla diffusione della conoscenza, al supporto tecnico nella gestione delle politiche di bilancio, alla formazione degli amministratori e all'accompagnamento degli enti locali nell'attuazione delle principali riforme e degli investimenti strategici, inclusi quelli connessi al PNRR.

La finanza locale non costituisce un ambito riservato a pochi specialisti: essa rappresenta il cuore della capacità dei Comuni di erogare servizi, realizzare opere pubbliche, investire nella coesione sociale e migliorare la qualità della vita dei cittadini. In questa prospettiva, il contributo di IFEL va oltre il mero supporto tecnico, rafforzando concretamente l'autonomia e la capacità di governo delle amministrazioni locali.

Oggi, di fronte alle sfide che attendono il Paese, diventa ancor più necessario investire nella collaborazione strategica tra ANCI e IFEL. I Comuni avranno bisogno, in misura crescente, di un supporto qualificato per affrontare la transizione ecologica e digitale, garantire la sostenibilità finanziaria degli enti, gestire gli investimenti, consolidare le competenze amministrative e sviluppare politiche territoriali innovative.

ANCI e IFEL dovranno proseguire su questo percorso con la stessa determinazione che ha caratterizzato i primi vent'anni di attività, mantenendo al centro il ruolo dei Comuni e il valore delle autonomie locali. È infatti attraverso il rafforzamento delle istituzioni territoriali che si costruisce un Paese più moderno, coeso e vicino ai cittadini.

Il ventennale di IFEL non rappresenta soltanto un traguardo significativo, ma costituisce anche l'inizio di una nuova fase. Una fase fondata sulla consapevolezza che il futuro delle comunità locali dipende dalla capacità di fare rete, condividere competenze e sostenere i Comuni nelle trasformazioni che definiscono il nostro tempo.

> **IFEL HA CONTRIBUITO IN MODO SIGNIFICATIVO ALLA DIFFUSIONE DELLA CONOSCENZA, AL SUPPORTO TECNICO NELLA GESTIONE DELLE POLITICHE DI BILANCIO, ALLA FORMAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI E ALL'ACCOMPAGNAMENTO DEGLI ENTI LOCALI NELL'ATTUAZIONE DELLE PRINCIPALI RIFORME E DEGLI INVESTIMENTI STRATEGICI, INCLUSI QUELLI CONNESSI AL PNRR**

RUGHETTI: I COMUNI SONO SEMPRE PIÙ ESPOSTI E CARICHI DI RESPONSABILITÀ MA CON RISORSE ANCORA NON SUFFICIENTI A TENERE COESE LE COMUNITÀ LOCALI

di *Angelo Rughetti*

Responsabile Osservatorio investimenti comunali IFEL



Il 1 gennaio del 2006 nasce IFEL succedendo in tutti i rapporti attivi e passivi al Consorzio ANCICNC per occuparsi, per conto del socio fondatore Anci, di fiscalità locale e attuazione della riforma del Titolo V della Costituzione italiana. Ruolo chiave, questo, che ha ricoperto in tutti questi anni, in particolare per quanto riguarda la finanza e la fiscalità locale, la riscossione, gli investimenti e i programmi di innovazione amministrativa.

IFEL, quindi, da vent'anni assiste i comuni in materia di finanza ed economia locale ma attraverso la sua struttura organizzativa ha anche operato come ente di ricerca e formazione, ormai riconosciuto e certificato anche a livello europeo, attraverso la produzione di studi, analisi e proposte di innovazione normativa.

Dal momento della nascita ad oggi si

sono susseguiti continui ed enormi cambiamenti normativi, finanziari e sociali, che hanno investito i comuni; eventi che la Fondazione ha accompagnato governando e studiando le modalità attuative, organizzando servizi e programmi sempre con l'obiettivo di essere utile alle istituzioni ed in primis all'Anci ed ai Comuni.

Sarebbe molto divertente ripercorrere questi 20 anni usando la lente del cambiamento delle politiche pubbliche locali. Ne emergerebbe un sistema regolatorio sempre in grande movimento ed a volte con spinte contraddittorie che hanno messo in seria difficoltà le amministrazioni locali sempre chiamate ad essere il primo punto di riferimento della catena istituzionale.

Il presente è figlio della post pandemia. I programmi di spesa successivi al 2020 hanno condizionato la vita delle persone e delle istituzioni a cominciare dai comuni che hanno intercettato una parte importante di queste risorse. Anche in questa occasione IFEL si è messa al servizio del sistema locale con gli strumenti che ha disposizione, creando una alleanza con le istituzioni nazionali finalizzata al rafforzamento della capacità amministrativa dei comuni a cominciare da quelli più piccoli.

Le enormi sfide poste dal futuro offrono stimoli altrettanto impegnativi che portano l'asticella sempre più in alto e che produrranno necessariamente ulteriori cambiamenti che ridisegnano le nostre comunità.

L'intelligenza artificiale, la diminuzione delle competenze professionali disponibili, la domanda sociale sempre più forte e variegata sono alcuni dei fenomeni con i quali bisogna confrontarsi ora e prepararsi per il futuro prossimo.

I corpi intermedi che legano i centri decisionali alle periferie dove succedono le cose hanno una sfida molto rilevante. Si tratta di essere portatori di una visione e contemporaneamente di soluzioni concrete e semplici. La casa, la mobilità, la sicurezza, i servizi alla persona saranno domande sempre più forti alle quali bisognerà rispondere con assetti regolatori e finanziari all'altezza, stabili e congrui.

I Comuni continueranno ad essere il riferimento naturale di questi bisogni. IFEL sarà uno strumento di conoscenza sul quale potranno contare.

“ LE ENORMI SFIDE POSTE DAL FUTURO OFFRONO STIMOLI ALTRETTANTO IMPEGNATIVI CHE PORTANO L'ASTICELLA SEMPRE PIÙ IN ALTO E CHE PRODURRANNO NECESSARIAMENTE ULTERIORI CAMBIAMENTI CHE RIDISEGNANO LE NOSTRE COMUNITÀ.

BILARDO: COLLABORAZIONE INTERISTITUZIONALE TRA RAGIONERIA GENERALE E IFEL MOTORE DELL'INNOVAZIONE COMUNALE



di *Salvatore Bilardo*

Dirigente Generale della Ragioneria Generale dello Stato – Ministero dell'Economia e delle Finanze

Il principio di leale collaborazione, più volte sottolineato dalla Corte costituzionale, che richiede l'armonia tra i vari livelli di governo, è a fondamento della pluriennale cooperazione tra la Ragioneria generale dello Stato, l'ANCI e la sua Fondazione "Istituto per la Finanza e l'Economia Locale – IFEL".

La intensa collaborazione interistituzionale ha contribuito a modernizzare il mondo dei comuni, garantendo, al contempo, la stabilità dei conti pubblici.

E tra gli obiettivi perseguiti insieme, che meritano di essere ricordati in occasione del ventennale di Ifel, non si può non iniziare dai risultati positivi raggiunti in materia di finanza pubblica.

In questo ventennio, il comparto dei comuni ha, sostanzialmente, assicurato l'assenza di effetti negativi sul deficit e ridotto significativamente il debito finanziario, purtroppo in crescita per il complesso delle restanti amministrazioni pubbliche.

E' merito degli sforzi richiesti agli enti locali dalla riforma della contabilità, avviata per tutti i comuni a partire dal 2015; riforma che ha aumentato la solidità dei loro bilanci (il numero degli enti in disavanzo si è ridotto a poco più di mille e si è registrato un forte incremento degli avanzi liberi arrivati a oltre 7 miliardi). Proprio a seguito della riforma della contabilità, come, peraltro, sottolineato dalla Corte dei conti e dalla stessa Corte costituzionale, i bilanci dei comuni sono sempre più attendibili e aderenti alla realtà.

Grazie all'asse strategico tra RGS, ANCI/IFEL e gli altri componenti della Commissione Arconet è stato possibile ridefinire in maniera radicale i principi fondamentali della contabilità (competenza finanziaria potenziata, FCDE ed altri accantonamenti...), privilegiando la sostanza del "bilancio-bene pubblico" e potenziandogli elementi informativi, attraverso la Banca Dati delle Amministrazioni

Pubbliche (BDAP), fondamentali per le scelte del legislatore (si auspica che questo metodo collaborativo possa ispirare anche l'ulteriore sfida rappresentata dalla riforma "accrual", in direzione della contabilità economico-patrimoniale).

Questa sinergia tra RGS e IFEL ha caratterizzato altri ambiti rilevanti dell'attività dei comuni.

Basti pensare, in relazione alla finanza locale, al rivoluzionario cambiamento, in linea con gli articoli 3, 117 e 119 della Costituzione, che ha interessato la distribuzione del Fondo di solidarietà comunale e del Fondo equità livelli dei servizi; un cambiamento in direzione della garanzia di pari livelli di prestazione da parte di tutti i comuni, indipendentemente dalla localizzazione geografica degli stessi e indipendentemente dalla loro capacità amministrativa (sentenza della Corte costituzionale n. 71/2023). Tale virtuoso percorso, intrapreso insieme, costituisce un valido modello per l'attuazione del federalismo fiscale e la relativa perequazione per tutti i livelli di governo e non solo per i comuni.

RGS e IFEL hanno sempre perseguito il comune obiettivo di supportare l'attività dei comuni, in direzione della crescita delle loro competenze.

Ciò è avvenuto in maniera evidente, oltre che con riferimento alla riforma della contabilità e con riferimento agli obiettivi di servizio (asili nido, trasporto disabili, sociale), in relazione al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), con comuni programmi operativi di assistenza, affinché tutti i comuni raggiungessero gli obiettivi assegnati; tale percorso condiviso di crescita è alla base degli eccezionali risultati raggiunti nella realizzazione di tutti gli investimenti, non solo quelli collegati al PNRR (dal 2017 al 2025 gli investimenti dei comuni sono passati da 8 miliardi a 23 miliardi). Questa sinergia interistituzionale, ormai divenuta strutturale anche attraverso esplicite previsioni legislative di istituzione di tavoli tecnici per affrontare le tematiche più significative in materia di finanza e contabilità dei comuni, ha interessato altri ambiti dell'attività degli enti, quali il monitoraggio dei debiti commerciali e il rispetto dei tempi di pagamento delle Pubbliche Amministrazioni (con sorprendenti risultati per il comparto dei comuni), la gestione delle crisi finanziarie dei grossi comuni (modello per tutti gli enti in difficoltà anche in vista della riforma del TUEL), il controllo della funzionalità delle nuove regole di governance economica europea adottate per il comparto dei comuni rispetto alla traiettoria della spesa primaria netta (che ad oggi non rilevano criticità), il supporto agli investimenti anche dopo il PNRR (per stabilizzare gli ottimi risultati) nonché le nuove modalità di finanziamento in armonia con l'articolo 119 della Costituzione (attraverso il superamento dei trasferimenti erariali correnti e la loro sostituzione con forme di compartecipazione a tributi erariali e autonomia fiscale).

Come mi piace sempre sottolineare, RGS e IFEL sono cresciuti insieme non solo sotto il profilo professionale, ma anche sotto il profilo umano e spero che questa amicizia nata dal lavoro continuo fianco a fianco sia stata di aiuto per tutti i responsabili finanziari e i revisori dei conti, che in prima linea sono chiamati a fare il meglio per le loro comunità.

> **UNA SINERGIA INTERISTITUZIONALE DIVENUTA STRUTTURALE ANCHE ATTRAVERSO L'ISTITUZIONE DI TAVOLI TECNICI PER AFFRONTARE LE TEMATICHE PIÙ SIGNIFICATIVE IN MATERIA DI FINANZA E CONTABILITÀ DEI COMUNI**

CAFFÙ "PER GOVERNARE LE EMERGENZE LA COLLABORAZIONE TRA LE ISTITUZIONI A SUPPORTO DEL SISTEMA DEI COMUNI È DETERMINANTE"



di *Sonia Caffù*

Dirigente Generale presso la Ragioneria Generale dello Stato
Ministero dell'Economia e delle Finanze

Negli ultimi anni il sistema delle autonomie locali è stato chiamato ad affrontare sfide senza precedenti. Prima l'emergenza pandemica, poi l'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza hanno imposto ai Comuni italiani un intenso sforzo organizzativo, amministrativo e finanziario. In questo contesto, la capacità di costruire un dialogo costante tra istituzioni centrali e amministrazioni locali si è rivelata un elemento determinante per garantire l'efficacia delle misure adottate e la loro concreta attuazione sui territori.

In questa esperienza, la Fondazione ha svolto un ruolo fondamentale di raccordo tra il centro e i territori, favorendo il confronto continuo tra le amministrazioni locali e le istituzioni nazionali. Una funzione di "cerniera" che ha consentito di raccogliere le esigenze provenienti dai Comuni, valorizzarne le esperienze e contribuire alla definizione di soluzioni condivise, in grado di coniugare il necessario rigore amministrativo con le concrete esigenze operative degli enti locali.

La collaborazione istituzionale ha prodotto benefici tangibili. La condivisione preventiva delle problematiche emerse sul territorio ha consentito di costruire interventi più efficaci e di ridurre le incertezze interpretative. Il confronto continuo ha inoltre rafforzato la capacità delle amministrazioni di affrontare questioni complesse, promuovendo una cultura amministrativa basata sulla cooperazione e sulla ricerca di soluzioni comuni.

Un primo esempio significativo è rappresentato dalla gestione dell'emergenza Covid-19. L'assegnazione delle risorse straordinarie agli enti locali ha richiesto la definizione di criteri articolati,

> **DURANTE L'EMERGENZA COVID-1 L'ASSEGNAZIONE DELLE RISORSE STRAORDINARIE AGLI ENTI LOCALI HA RICHIESTO LA LA GESTIONE DI VINCOLI NORMATIVI IN CONTINUA EVOLUZIONE E LA COSTRUZIONE DI PROCEDURE DI MONITORAGGIO E RENDICONTAZIONE PARTICOLARMENTE COMPLESSE CHE LA FONDAZIONE IFEL HA ACCOMPAGNATO ATTRAVERSO UN CONFRONTO TECNICO COSTANTE**

la gestione di vincoli normativi in continua evoluzione e la costruzione di procedure di monitoraggio e rendicontazione particolarmente complesse. In questo contesto, i criteri di riparto delle risorse, la certificazione della perdita di gettito e delle maggiori spese sostenute dagli enti, nonché le successive operazioni di verifica e conguaglio, hanno costituito un passaggio cruciale per assicurare, da un lato, un'equa distribuzione delle risorse pubbliche e, dall'altro, una necessaria verifica dell'utilizzo delle risorse assegnate.

La Fondazione ha accompagnato tale processo attraverso un confronto tecnico costante con la Ragioneria Generale dello Stato, contribuendo alla definizione dei criteri di assegnazione delle risorse e all'elaborazione delle modalità applicative della certificazione e favorendo la comprensione delle disposizioni da parte dei Comuni.

L'esperienza maturata durante la pandemia ha poi rappresentato una base preziosa per affrontare la sfida del PNRR. Se l'emergenza sanitaria ha richiesto capacità di risposta immediata, il Piano ha introdotto una prospettiva di lungo periodo, fondata sulla realizzazione di investimenti strategici, sul rispetto di rigorosi obiettivi temporali e sul rafforzamento delle capacità amministrative degli enti attuatori. Il PNRR ha infatti evidenziato come il successo delle politiche pubbliche dipenda non solo dalla disponibilità delle risorse finanziarie, ma anche dalla capacità delle amministrazioni di programmare, gestire, monitorare e rendicontare interventi complessi.

Anche in questo contesto la Fondazione, insieme alla Ragioneria Generale dello Stato, ha svolto un ruolo di accompagnamento dei Comuni, promuovendo attività formative, occasioni di confronto e iniziative di diffusione delle buone pratiche amministrative.

Guardando al futuro, l'esperienza maturata durante l'emergenza pandemica e nell'attuazione del PNRR lascia una lezione particolarmente rilevante: le sfide più complesse possono essere affrontate con successo soltanto attraverso una collaborazione istituzionale stabile, strutturata e orientata agli obiettivi. Il percorso condiviso tra la Ragioneria Generale dello Stato, la Fondazione e il sistema delle autonomie locali ha dimostrato che il dialogo tra centro e territori non rappresenta soltanto uno strumento per gestire le emergenze, ma costituisce un investimento strategico per rafforzare la capacità amministrativa del Paese e sostenere uno sviluppo più efficace, inclusivo e duraturo, capace di governare le emergenze e, al tempo stesso, di costruire il futuro.

FERRI: "LA STORIA DI IFEL COINCIDE CON QUELLA DELLA FINANZA LOCALE, UNA STAGIONE DI RIFORME CHE HA CAMBIATO IL VOLTO DEI COMUNI"

Il significato più autentico del Ventesimo compleanno di IFEL non è la celebrazione del suo passato ma la conferma della sua funzione.



di *Andrea Ferri*

Responsabile Dipartimento Finanza Locale ANCI-IFEL e Vicedirettore Fondazione IFEL

Raccontarne la storia significa, inevitabilmente, raccontare quella della finanza locale italiana. Due vicende che hanno finito per sovrapporsi. Negli stessi anni in cui la Fondazione cresceva, i Comuni attraversavano la più profonda trasformazione della loro storia recente: l'attuazione, solo parziale, del federalismo fiscale; la dura stagione delle politiche di austerità; la nuova contabilità armonizzata; il superamento del Patto di stabilità interno; la pandemia; il PNRR e, infine, il ritorno di una *governance* europea che ripropone, in forme diverse, il problema del rapporto tra disciplina finanziaria e sviluppo.

Ho avuto il privilegio di seguire questo percorso dapprima sulla fiscalità, come collaboratore e dirigente, successivamente come responsabile dell'intero settore, anche a diretto supporto dell'ANCI. È un punto di osservazione che mi ha consentito di partecipare all'intenso confronto tecnico e istituzionale, spesso poco visibile ma decisivo, che, almeno nei momenti migliori, ha permesso di migliorare interventi difficili e configurare nuove politiche.

Guardata dall'esterno, questa successione di



riforme appare come una sequenza di norme e provvedimenti. Vista dai Comuni, è stata soprattutto una continua capacità di adattamento. Non credo sia ancora pienamente riconosciuto quanto le amministrazioni comunali abbiano contribuito alla stabilità finanziaria del Paese. Da oltre quindici anni non producono deficit di comparto, hanno progressivamente ridotto le situazioni di disavanzo e hanno saputo assorbire crisi profondamente diverse senza rinunciare alla loro funzione essenziale: erogare servizi e realizzare opere per le comunità locali.

La pandemia ha rappresentato forse il momento più rivelatore. Per qualche mese sembrò possibile l'affermazione di una diversa idea di solidarietà finanziaria a livello europeo. Quella prospettiva si è poi attenuata, ma ha lasciato in eredità il più grande programma di investimenti pubblici della storia recente. Anche in quel caso non mancavano gli scettici. Si diceva che i Comuni non sarebbero stati in grado di spendere le risorse, che avrebbero prodotto interventi marginali, che le strutture amministrative fossero troppo deboli. È accaduto l'opposto. Pur dopo un ventennio di riduzione degli organici e in presenza di procedure spesso ancora troppo complesse, gli investimenti comunali hanno conosciuto una crescita straordinaria. Non per una speciale vocazione all'efficientismo, ma perché i Comuni trovano la propria ragione di esistere proprio nella capacità di trasformare le risorse in opere e servizi.

In questi passaggi IFEL ha avuto un ruolo tanto continuo quanto discreto: prima nella stagione del federalismo fiscale e della legge n. 42 del 2009, poi, dal 2014, seguendo per ANCI il confronto con il Ministero dell'economia e la Ragioneria generale dello Stato sui temi della finanza locale. Dietro norme apparentemente tecniche si sono spesso giocate questioni decisive per l'autonomia dei Comuni: dall'armonizzazione contabile al Fondo crediti di dubbia esigibilità, dall'uscita dal vecchio Patto di stabilità alle modalità di riparto dei fondi Covid, fino alla crescita delle piattaforme digitali e alla definizione delle nuove regole della governance europea. In ciascuna di queste fasi IFEL ha rappresentato il luogo nel quale l'esperienza amministrativa, l'analisi tecnica e la rappresentanza istituzionale hanno potuto incontrarsi.

È questo, probabilmente, il suo tratto più originale. Nel nostro ordinamento esistono molte amministrazioni che si occupano anche dei Comuni; molto più raramente esistono istituzioni che osservano il sistema locale

come proprio esclusivo orizzonte di lavoro. È una differenza meno scontata di quanto sembri. Cambia il punto di vista. Cambia perfino il modo di leggere una disposizione normativa o un equilibrio di bilancio. Ciò che in un manuale di finanza pubblica costituisce un capitolo dedicato agli enti territoriali, per IFEL rappresenta invece il punto di partenza e il fuoco dell'analisi. L'autonomia finanziaria e la responsabilità amministrativa non sono semplicemente principi costituzionali: sono il criterio con cui valutare ogni riforma, ogni meccanismo perequativo, ogni vincolo imposto ai bilanci locali.

Qualcuno potrebbe definirla una visione di parte. Forse lo è. Ma è una parzialità necessaria. Perché il rischio opposto è quello di una regolazione costruita da competenze magari eccellenti, ma occasionali, inevitabilmente distanti dalla straordinaria varietà delle amministrazioni comunali italiane. Se oggi IFEL è riconosciuta come interlocutore stabile dalle istituzioni e come supporto sicuro per amministratori e operatori locali, è soprattutto perché ha saputo colmare questo vuoto, trasformando la conoscenza dei problemi locali in una risorsa per l'intero sistema pubblico.

Forse è questo il significato più autentico del suo ventesimo compleanno. Non la celebrazione di un passato, ma la conferma di una funzione. Le crisi degli ultimi tempi hanno mostrato che la normalità è diventata un susseguirsi di emergenze: finanziarie, sanitarie, energetiche, geopolitiche. In un contesto simile cresce, non diminuisce, il bisogno di luoghi capaci di coniugare studio, assistenza tecnica, formazione e proposta istituzionale.

Se i primi vent'anni sono stati quelli della costruzione di un patrimonio di conoscenze e di credibilità, i prossimi dovranno metterlo alla prova contribuendo ad una nuova stagione delle autonomie, nella quale innovazione, responsabilità finanziaria e cooperazione tra livelli di governo tornino a procedere insieme.

In fondo, è questa la ragione per cui IFEL è nata vent'anni fa ed anche la ragione per cui oggi serve ancora di più. Perché il futuro dell'autonomia locale dipenderà anche dalla qualità delle istituzioni che sapranno accompagnarla.

“NEL NOSTRO ORDINAMENTO ESISTONO MOLTE AMMINISTRAZIONI CHE SI OCCUPANO ANCHE DEI COMUNI. MOLTO PIÙ RARAMENTE ESISTONO ISTITUZIONI CHE OSSERVANO IL SISTEMA LOCALE COME PROPRIO ESCLUSIVO ORIZZONTE DI LAVORO. È UNA DIFFERENZA MENO SCONTATA DI QUANTO SEMBRI. CAMBIA IL PUNTO DI VISTA. CAMBIA PERFINO IL MODO DI LEGGERE UNA DISPOSIZIONE NORMATIVA O UN EQUILIBRIO DI BILANCIO

Cofinanziato dall'Unione europea

FAMI FONDO ASILO MIGRAZIONE E INTEGRAZIONE 2021/2027

LGNET3

MINISTERO DELL'INTERNO

FONDO ASILO, MIGRAZIONE E INTEGRAZIONE (FAMI) 2021-2027

Obiettivo Specifico 2: Migrazione legale/Integrazione - Misura di attuazione 2.d Ambito di applicazione 2.h Intervento a.1) Capacity building, qualificazione e rafforzamento degli uffici pubblici.



LGNET3: NETWORK ITALIANO DELLE CITTÀ PER L'INCLUSIONE

ENTI PARTNER

Città di Bari · Comune di Bologna · Comune di Cagliari · Città di Campobasso · Comune di Catanzaro · Comune di Firenze · Comune di Genova · Comune di Latina · Comune di Milano · Comune di Napoli · Città di Palermo · Città di Perugia · Città di Potenza · Roma · Comune di Sassari · Comune di Taranto · Città di Torino · Comune di Trieste · Città di Venezia · ASSB-BSB · ANCI Toscana · anci · Cittalia fondazione anci

SCUOLA IFEL: DOVE LA CONOSCENZA DIVENTA COMUNE



di *Walter Tortorella*

Capodipartimento Economia Locale e Formazione IFEL

Da vent'anni IFEL accompagna i Comuni nella crescita delle competenze amministrative. Non offre soltanto formazione. Raccoglie la conoscenza prodotta nel rapporto con le amministrazioni comunali, la organizza, la aggiorna e la rimette in circolo. In questo modo il sapere tecnico diventa capacità amministrativa e l'esperienza dei territori diventa patrimonio comune.

Un corso trasferisce informazioni. L'accompagnamento aiuta invece le amministrazioni a leggere i problemi, interpretare i cambiamenti normativi e organizzativi, trasformare le competenze in decisioni, procedure, progetti e servizi. Qui sta il valore pubblico della Scuola dei Comuni IFEL: sostenere in modo continuativo la qualità dell'azione amministrativa locale.

Fin dalla sua istituzione, IFEL ha lavorato accanto al personale dei Comuni sui temi della finanza locale, dell'organizzazione dell'ente, della gestione delle risorse e delle competenze necessarie al funzionamento dell'amministrazione. Nel tempo questa funzione si è ampliata e sistematizzata. La domanda dei Comuni non riguarda più solo l'aggiornamento tecnico o

l'adempimento formale. Riguarda la capacità di orientarsi in processi complessi: programmazione finanziaria, investimenti, digitalizzazione, semplificazione, gestione del personale, attuazione delle politiche pubbliche e rigenerazione dei territori.
La Scuola dei Comuni IFEL nasce come esito di questa trasformazione. In vent'anni la formazione di IFEL è passata dall'offerta di singoli corsi e contenuti a un ambiente strutturato di apprendimento e accompagnamento. Non più un catalogo di iniziative separate, ma una piattaforma organizzata. Al suo interno il personale degli enti trova percorsi diversi per fabbisogni diversi. Basic Knowledge, Upskilling e Reskilling, Bootcamp, Masterclass e Micro-learning in podcast sono componenti di un sistema che ordina i contenuti, li rende accessibili e li collega a traiettorie di crescita coerenti e progressive.
Questa evoluzione ha ampliato i temi trattati, i destinatari coinvolti e le modalità di erogazione. Ha anche rafforzato il collegamento tra formazione, assistenza tecnica, produzione di contenuti e lettura dei fabbisogni amministrativi. I dati della fase più recente misurano l'ultimo tratto di questo percorso. Gli iscritti cumulati alla Scuola dei Comuni IFEL passano da 16.388 nel 2022 a 33.746 nel 2023, 49.510 nel 2024 e 70.244 nel 2025. Nel solo 2025 i nuovi iscritti sono 20.734. Nello stesso anno si registrano circa 362 mila partecipazioni alle attività formative: 146 mila nella linea Basic Knowledge e 216 mila nella linea Upskilling e Reskilling. Anche gli open badge rilasciati crescono: 11 mila nel 2022, 25 mila nel 2023, 35 mila nel 2024 e 88 mila nel 2025.
Questi numeri non descrivono l'intero ventennio. Documentano però l'esito di un percorso costruito nel tempo. La crescita recente nasce da una funzione che IFEL ha progressivamente consolidato: raccogliere domande dai Comuni, trasformarle in contenuti, organizzarle in percorsi e restituirle al sistema delle amministrazioni locali. Per questo la dimensione quantitativa degli ultimi anni va letta insieme alla trasformazione qualitativa del modello. La formazione è diventata un'infrastruttura di accompagnamento.
IFEL opera come luogo di accumulazione e restituzione della conoscenza amministrativa. Ogni fabbisogno formativo intercettato, ogni quesito ricorrente e ogni esperienza maturata nei territori alimentano un patrimonio che non resta chiuso dentro un singolo evento for-

> **IFEL OPERA COME LUOGO DI ACCUMULAZIONE E RESTITUZIONE DELLA CONOSCENZA AMMINISTRATIVA. OGNI FABBISOGNO FORMATIVO INTERCETTATO, OGNI QUESITO RICORRENTE E OGNI ESPERIENZA MATURATA NEI TERRITORI ALIMENTANO UN PATRIMONIO CHE DIVENTA COMUNE**



mativo. Quel patrimonio viene rielaborato, aggiornato e rimesso a disposizione del sistema comunale. La formazione diventa così memoria operativa e strumento di innovazione amministrativa.

L'accompagnamento delle amministrazioni comunali assume quindi una funzione strategica. I Comuni, soprattutto quelli di minore dimensione, devono gestire responsabilità crescenti con strutture spesso fragili e competenze da aggiornare con continuità. La Scuola dei Comuni IFEL interviene in questo spazio. Riduce l'isolamento professionale, mette a disposizione saperi qualificati, favorisce il confronto tra enti e aiuta a trasformare l'apprendimento individuale in capacità organizzativa.

La pubblica amministrazione locale deve attuare investimenti, usare meglio i dati, semplificare processi, innovare servizi e contribuire alla rigenerazione urbana e sociale. In questa fase la formazione non può essere considerata una voce accessoria ma una condizione abilitante. Serve a decidere meglio, progettare meglio, spendere meglio e cooperare meglio. Serve a rendere i Comuni più competenti, più autonomi e meno soli di fronte alle trasformazioni.

Per questo la Scuola dei Comuni IFEL va letta come una piattaforma pubblica di accompagnamento; non un contenitore di corsi, ma un dispositivo che connette formazione, assistenza, comunità professionali e innovazione. La sua funzione non sta solo nella varietà dei prodotti formativi, ma nella capacità di trasformare la relazione con gli enti locali in conoscenza condivisa e utilizzabile. Fare sintesi, dare metodo e costruire continuità significa sostenere nel tempo la capacità amministrativa dei Comuni.

Vent'anni dopo, IFEL conferma la propria missione: stare accanto alle amministrazioni comunali mentre cambiano le regole, le tecnologie, le competenze richieste e le aspettative delle comunità. La formazione diventa una forma di prossimità istituzionale. Accompagna le persone, rafforza gli enti, sostiene la produzione di valore pubblico e rende l'innovazione un processo concreto e governabile.

La prospettiva per i prossimi anni è consolidare la Scuola dei Comuni IFEL come punto nazionale di accumulazione e rilancio della conoscenza amministrativa locale. Un luogo in cui i Comuni non trovano soltanto risposte, ma metodo, contenuti e capacità di futuro.

LA "E" IN IFEL CHE UNISCE I COMUNI

Vent'anni, per una Fondazione, sono una tappa importante: abbastanza per avere memoria, troppo pochi per l'autocelebrazione. IFEL non è nata per commemorare il passato, ma per leggere il presente dei Comuni mentre cambiano. Dal 2006 a oggi, dentro quell'acronimo, la "E" di economia ha fatto molto più che completare un nome: ha dato una grammatica nuova al modo in cui i Comuni interpretano numeri, governano risorse, progettano servizi, misurano bisogni e immaginano sviluppo.

L'economia dei Comuni non è mai stata una materia da retrobottega. Non è solo bilancio, capitoli, aliquote, trasferimenti, vincoli e rendiconti. È il punto in cui le scelte diventano vita quotidiana: una scuola messa in sicurezza, una strada che torna percorribile, una biblioteca che resta aperta, un welfare che raggiunge chi rischia di restare fuori, un investimento che trasforma un quartiere. Nei Comuni, l'economia ha sempre una faccia, un indirizzo, una porta a cui bussare.

In questi vent'anni IFEL è stata accanto ai municipi mentre cambiava quasi tutto. È cambiato il federalismo fiscale, sono cambiati i tributi locali, è cambiato il rapporto tra autonomia e responsabilità ma soprattutto si è invertito completamente il rapporto tra risorse finanziarie ordinarie e quelle straordinarie rappresentando ormai, queste ultime, il grosso degli investimenti pubblici locali. Sono arrivati patto di stabilità, armonizzazione contabile, fabbisogni standard, perequazione, politiche di coesione, nuova stagione degli investimenti, sfida della riscossione, pressione su personale e competenze. E poi il PNRR, che ha rimesso i Comuni al centro della macchina pubblica, chiedendo velocità, capacità amministrativa e visione territoriale. In ogni passaggio, IFEL ha trasformato complessità in strumenti, dati in conoscenza, norme in percorsi praticabili.

Questo è forse il valore più attuale della "E". Economia non come recinto tecnico, ma come infrastruttura civile. Economia come capacità di leggere le disuguaglianze territoriali, capire dove le risorse arrivano e dove faticano ad arrivare, misurare la sostenibilità delle politiche. I Comuni sono il livello istituzionale in cui la macroeconomia scende dal grafico e mette le scarpe: entra nei cantieri, nei servizi sociali, nelle tariffe, nella transizione digitale, nella rigenerazione urbana, nei bandi competitivi.

IFEL ha seguito queste evoluzioni non da spettatrice, ma da officina. Ha prodotto analisi, formazione, assistenza, banche dati, note di lettura, strumenti di supporto. Ha aiutato i Comuni a stare dentro le regole senza esserne schiacciati, a leggere i cambiamenti prima che diventassero emergenze, a difendere il valore economico della prossimità. Perché un Comune ben informato non è solo più efficiente: è un Comune di tutti. E un'amministrazione



che conosce i propri numeri può negoziare meglio, programmare meglio, spiegare meglio ai cittadini perché una scelta è necessaria.

C'è anche una lezione che questi vent'anni consegnano al futuro. L'economia locale non è piccola economia. È economia di precisione. Richiede dati granulari, ascolto istituzionale, capacità di distinguere tra un grande Comune metropolitano e un piccolo Comune di frontiera, tra un territorio turistico e uno industriale, tra chi ha capacità fiscale e chi ha bisogni elevati. Se il Paese vuole ridurre divari, attrarre investimenti, rendere sostenibile la transizione verde e digitale, dovrà ripartire dalla qualità economica delle decisioni comunali.

Ricordare i vent'anni di IFEL significa riconoscere una traiettoria: dai tributi alla programmazione, dalla finanza alla valutazione, dalla norma al dato, dal dato alla politica pubblica. Significa dire che l'economia dei Comuni non è una nicchia per specialisti, ma una delle principali chiavi per capire l'Italia che cambia.

La "E" di IFEL, oggi, non sta ferma in mezzo all'acronimo. Si muove. Tiene insieme equità, efficienza, evidenza, energia, Europa, enti locali. È una lettera operativa, non ornamentale. Nei prossimi venti anni dovrà aiutare i Comuni a fare un passo ancora più ambizioso: non solo amministrare risorse, ma generare valore pubblico.

Che poi, detta semplice, è sempre stata la sfida più bella dell'economia comunale: far tornare i conti senza perdere di vista le persone.

> **"ECONOMIA NON COME RECINTO TECNICO, MA COME INFRASTRUTTURA CIVILE. ECONOMIA COME CAPACITÀ DI LEGGERE LE DISUGUAGLIANZE TERRITORIALI, CAPIRE DOVE LE RISORSE ARRIVANO E DOVE FATICANO AD ARRIVARE, MISURARE LA SOSTENIBILITÀ DELLE POLITICHE**

COMUNI E PROVINCE PER LA MOBILITÀ SICURA

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento delle politiche contro la droga
e le altre dipendenze

anci

Unione
Province
d'Italia

L'iniziativa è realizzata anche grazie al finanziamento concesso dal Dipartimento delle politiche contro la droga e le altre dipendenze della Presidenza del Consiglio dei Ministri a valere sul "Fondo contro l'incidentalità notturna".

IL RUOLO DI IFEL AL FIANCO DEI COMUNI: FORMAZIONE, INNOVAZIONE, SUPPORTO AMMINISTRATIVO E ORIENTAMENTO NORMATIVO

Il Segretario Generale del Comune di Pisa Concetta Orlando e il Segretario Generale del Comune di Livorno Michele D'Avino rispondono alle nostre domande sul ruolo che IFEL ha rivestito nel supporto alla capacità amministrativa dei due Comuni.





In che modo IFEL ha contribuito a supportare il vostro lavoro e quali interventi e iniziative avete ritenuto maggiormente efficaci per affrontare le sfide amministrative e gestionali?

O. Nel corso degli anni IFEL ha rappresentato un punto di riferimento importante per gli enti locali, attraverso la creazione di percorsi di accompagnamento utili in una fase caratterizzata da profonde trasformazioni amministrative, organizzative e tecnologiche. Tra le iniziative che ho maggiormente

D. Sin da quando ho cominciato a lavorare come Segretario Comunale, IFEL è stato un riferimento importante per lo studio e l'approfondimento di questioni complesse. Era il 2011 e in quegli anni facevamo i conti con la riforma epocale della finanza pubblica delineata dal d. lgs. n. 118/2011 sulla con-

apprezzato vi sono quelle dedicate all'intelligenza artificiale rivolte ai direttori generali delle grandi città. Si è trattato di momenti di approfondimento di grande valore, che hanno consentito di affrontare un tema destinato a incidere in modo significativo sull'organizzazione delle amministrazioni pubbliche, favorendo una riflessione concreta sulle opportunità offerte dalle nuove tecnologie e sulle modalità con cui queste possono contribuire a migliorare l'efficienza dei processi, la qualità dei servizi e la capacità decisionale degli enti.



tabilità armonizzata, le modifiche al patto di stabilità, la decretazione d'urgenza sulla *spending review*, l'incertezza sui bilanci dei Comuni derivanti dall'introduzione dell'IMU. Per me fu fondamentale poter attingere ai documenti e ai materiali di studio resi disponibili da IFEL, riducendo il rischio di errori operativi e accelerando l'adozione di soluzioni utili. Nel tempo la Fondazione è diventata un interlocutore prezioso e un alleato strategico per governare la sfida della complessità. Oggi da Segretario Generale di una grande città, così come quando operavo nei piccoli Comuni, ritengo molto efficaci non solo le proposte di formazione specialistica e mirata su riforme e novità legislative, ma soprattutto la capacità di fornire ai Comuni strumenti operativi immediatamente fruibili, che consentono di monitorare e migliorare la qualità dell'azione amministrativa.

Alla luce della vostra esperienza, quale valore aggiunto attribuite al ruolo svolto da IFEL nel rafforzamento delle capacità amministrative dei Comuni e nella promozione di innovazione, formazione e accompagnamento tecnico?

O. La capacità di IFEL di intercettare tempestivamente i temi emergenti e di tradurli in percorsi formativi e operativi rappresenta uno degli elementi che ne caratterizzano maggiormente l'azione a supporto dei Comuni. Il valore aggiunto della Fondazione risiede nella sua capacità di coniugare attività di formazione, supporto tecnico e produzione di conoscenza, offrendo agli amministratori e ai dirigenti pubblici risposte concrete e aggiornate rispetto ai cambiamenti normativi, organizzativi e tecnologici in atto. Particolarmente apprezzabile è la capacità di creare reti di confronto tra amministrazioni,

D. Penso che i Comuni oggi siano uno straordinario laboratorio di innovazione, il livello amministrativo dove si giocano le principali sfide per il cambiamento del Paese in termini di creazione di valore pubblico per cittadini e imprese. Basti pensare alla gestione dei fondi PNRR, ma anche alle esperienze in atto in materia di accessibilità e digitalizzazione dei servizi. IFEL ha la capacità di accompagnare le amministrazioni locali nella realizzazione di politiche innovative, spesso anticipando riforme legislative e offrendo capacità di analisi, ricerca di qualità e strumenti applicabili.





favorendo la condivisione di esperienze e buone pratiche che contribuiscono alla crescita complessiva del sistema dei Comuni. La Fondazione offre opportunità qualificate di aggiornamento e accompagnamento che aiutano le amministrazioni locali a innovare, rafforzare le proprie competenze e affrontare con maggiore efficacia le sfide del presente e del futuro.

06 26 IFEL
20 anni di storia insieme

Ma il valore aggiunto di IFEL, a mio avviso, è nell'aspetto relazionale: la rete di competenze ed esperienze che la Fondazione ha intessuto in questi anni è di per sé uno spazio di confronto e innovazione di grande valore. Penso, in particolare, ad iniziative come la *Co-design Community* dei Responsabili anticorruzione e il Forum IFEL – la rete nazionale dei Direttori Generali e dei Segretari Generali. Il valore pubblico si genera anche così: superando l'isolamento dei singoli territori e mettendo in comune buone pratiche, modelli di gestione operativa e soluzioni innovative.

In prospettiva futura, quali ulteriori strumenti e servizi ritenete prioritari da parte di IFEL per accompagnare i Comuni a raggiungere gli obiettivi connessi alla finanza locale, alla transizione digitale e allo sviluppo dei territori?

O. Come prospettiva futura ipotizzo alcuni incontri in loco, in presenza, con approcci pratici e funzionali. In particolare è utile che il tema della finanza locale venga percepito come un ambito che coinvolge tutti e non solo gli addetti alla ragioneria, soprattutto nel passaggio alla nuova contabilità, ma anche nella costruzione del PIAO secondo le linee guida, in cui la funzione della programmazione economico finanziaria è servente rispetto alla pianificazione strategica

D. Il post-PNRR ci impone di guardare avanti con una visione strategica integrata. Il futuro delle nostre comunità si gioca sulla capacità di integrare le politiche di bilancio con la transizione ecologica e digitale. La vera sfida per i Comuni nei prossimi anni, dunque, non sarà solo digitalizzare i processi interni, ma pianificare e governare i cambiamenti in atto, garantendo che l'innovazione si traduca nel miglioramento della vita dei cittadini e in servizi più efficaci ed accessibili. In questa

e operativa, al contrario di quanto accade nella maggioranza dei comuni. Un tema da approcciare è quello della sicurezza informatica legata alla transizione digitale, alla luce dell'evoluzione del contesto esterno, che vede esponenzialmente aumentati i rischi di attacchi hacker. Lo sviluppo dei territori è un tema che vedrei maggiormente da presidiare per i decisori sia politici che di vertice, in quanto troppo spesso vengono declinati come obiettivi di sviluppo, iniziative spot che non hanno una vera e propria misurazione di impatto. Anche la costruzione degli indicatori degli obiettivi di valore pubblico meriterebbe dei laboratori in loco di accompagnamento nella compilazione dei documenti.

prospettiva, ritengo prioritario che IFEL potenzi gli strumenti di accompagnamento su due fronti principali. Da un lato quello della finanza locale orientata alla sostenibilità: strumenti operativi per la redazione dei *Bilanci di Sostenibilità*, che guidino gli enti verso la realizzazione degli obiettivi dell'Agenda 2030, con approccio integrato e trasversale a tutte le politiche pubbliche. Dall'altro un accompagnamento strategico sull'IA: i Comuni hanno bisogno di linee guida chiare sulla gestione etica e predittiva dei dati e di percorsi di *capacity building* per supportare il personale nell'uso dell'IA nei servizi pubblici. Sono convinto che IFEL possa guidare i Comuni in questo cambio di paradigma, aiutandoci a trasformare i vincoli finanziari e tecnologici in leve di sviluppo per i territori e creazione di valore pubblico.

“

DELLA FONDAZIONE APPREZZIAMO SOPRATTUTTO LA SUA CAPACITÀ DI CONIUGARE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE, SUPPORTO TECNICO E PRODUZIONE DI CONOSCENZA, CON RISPOSTE CONCRETE E AGGIORNATE RISPETTO AI CAMBIAMENTI NORMATIVI, ORGANIZZATIVI E TECNOLOGICI IN ATTO

“

IL VALORE AGGIUNTO DI IFEL, A MIO AVVISO, È NELL'ASPETTO RELAZIONALE: LA RETE DI COMPETENZE ED ESPERIENZE CHE LA FONDAZIONE HA INTESSUTO IN QUESTI ANNI È DI PER SÉ UNO SPAZIO DI CONFRONTO E INNOVAZIONE DI GRANDE VALORE

L'IMPEGNO DI TRENTO PER L'INCLUSIONE: UN MILIONE E MEZZO PER ABBATTERE LE BARRIERE ARCHITETTONICHE

La cooperativa HandiCREA condivide con l'amministrazione comunale l'impegno per il territorio a tutela delle persone con disabilità

di *Francesco Anesi*

HandiCREA

e

di *Valeria De Bacco*

Ufficio Stampa Comune di Trento

Anche nel 2026 l'amministrazione comunale conferma l'impegno per rendere la città più inclusiva e vivibile per tutti, eliminando le barriere architettoniche e curando la manutenzione di marciapiedi e ciclabili.

Gli interventi che garantiscono l'accessibilità non interessano solo chi ha una disabilità permanente: sono fondamentali anche per un genitore con un passeggino, per un anziano in difficoltà o per chi si trova temporaneamente infortunato. Ogni marciapiede correttamente ribassato, ogni attraversamento sicuro e ogni fermata accessibile raccontano e rendono concreta una visione di città inclusiva che Trento ha voluto fare propria, capofila in provincia e all'avanguardia in ambito nazionale.

Tra il 2021, anno dell'approvazione del Piano di eliminazione delle barriere architettoniche e sensoriali - Peba, e il 2023 sono stati censiti 270 chilometri di marciapiedi, la totalità del territorio comunale, identificando oltre 4.500 barriere architettoniche e più di 2 mila barriere sensoriali. Tra il 2021 e il 2024 sono stati investiti quasi 1,5 milioni di euro in progetti mirati all'eli-



Fermata autobus / via Bernardo Clesio / 2024

minazione delle barriere e tanti altri interventi sono stati eseguiti nell'ambito di altri appalti di manutenzione del territorio: ad oggi si contano più di centocinquanta cantieri conclusi.

Grazie alla cartografia Gis, ogni barriera è stata mappata e classificata, permettendo di monitorare costantemente il livello di accessibilità della città. Questo strumento, disponibile liberamente online, è cruciale per garantire trasparenza e partecipazione: consente infatti ai cittadini di accedere alle informazioni e ai report dettagliati sugli interventi effettuati.

All'eliminazione delle barriere architettoniche grande attenzione aveva dedicato nel corso della sua vita anche Graziella Anesi (1955-2023), fondatrice della cooperativa HandiCREA e fautrice di un mondo più aperto alle persone con disabilità.

HandiCREA è una cooperativa sociale fondata a Trento 30 anni fa da Graziella Anesi e da alcuni soci pionieri. In 30 anni ha lottato, è cresciuta istituzionalmente e professionalmente ed è diventata un punto di riferimento, incontro e ascolto per la comunità trentina.

In occasione della celebrazione del 30° anniversario di HandiCREA, svoltasi presso la Federazione Trentina della Cooperazione con una lectio del giornalista del Corriere della Sera Gian Antonio Stella, con un

> **TRA IL 2021 E IL 2023 SONO STATI CENSITI 270 CHILOMETRI DI MARCIAPIEDI IDENTIFICANDO OLTRE 4.500 BARRIERE ARCHITETTONICHE E PIÙ DI 2 MILA BARRIERE SENSORIALI. TRA IL 2021 E IL 2024 SONO STATI INVESTITI QUASI 1,5 MILIONI DI EURO IN PROGETTI MIRATI ALL'ELIMINAZIONE DELLE BARRIERE.**

messaggio inviato per l'occasione, il Ministro per le Disabilità Alessandra Locatelli ha sottolineato come "le iniziative organizzate in occasione di questa ricorrenza sono tappe che non solo rendono omaggio alla storia di HandiCREA, ma invitano a proseguire nel cammino di innovazione sociale e di tutela dei diritti, in piena sintonia con la riforma della disabilità", concludendo il suo intervento esprimendo "il mio sincero apprezzamento per il valore umano, culturale e sociale racchiuso in questo importante appuntamento, dedicato alla memoria di Graziella Anesi e al percorso trentennale di un progetto che ha saputo trasformare visione, impegno e prossimità in un servizio essenziale per la comunità trentina".

Infine evidenziava come "il percorso di HandiCREA, divenuta dal 2005 Sportello Disabilità della Provincia autonoma di Trento, rappresenta un esempio virtuoso di come una cooperativa possa diventare presidio di diritti, di accompagnamento competente e di cultura dell'accessibilità. Nel solco dell'eredità di Graziella Anesi, il lavoro quotidiano della cooperativa ha saputo unire informazione, ascolto, supporto alle famiglie, relazione con il territorio e promozione di una visione realmente inclusiva della comunità".

Due anni fa, il Comune di Trento ha intitolato alla fondatrice di HandiCREA il "Tavolo Città di Trento per l'inclusione sociale delle persone con disabilità", un tavolo di lavoro permanente e dinamico, di confronto e collaborazione finalizzato alla condivisione di idee e proposte di interventi innovativi. Anche il sindaco di Trento Franco



Ianeselli ricorda la figura di Graziella Anesi, sottolineando come abbattere le barriere architettoniche significhi scardinare anche quelle culturali e guardare la città con occhi diversi: "Ci sono persone che incontriamo una volta e ispirano per sempre il nostro cammino: Graziella era una di loro. Con la sua energia e la sua tenace determinazione, aveva la capacità di farti vedere dove ancora non avevi posato lo sguardo. Il suo impegno per tutelare l'accessibilità dello spazio pubblico è stato di esempio non solo per le istituzioni, chiamate a riconoscere il diritto all'uguaglianza e all'universalità dell'individuo, ma per la comunità tutta, che grazie al lavoro della cooperativa HandiCREA può costruire ogni giorno un mondo davvero migliore, più equo e inclusivo".

DIPARTIMENTO
PER LA TRASFORMAZIONE
DIGITALE

Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



Il sistema Anci a supporto della digitalizzazione dei Comuni

Consulta la pagina dedicata:
sistemacomunidigitali.anci.it

Cofinanziato dall'Unione europea

FAMI FONDO ASILO MIGRAZIONE E INTEGRAZIONE 2021/2027

LGNET3

MINISTERO DELL'INTERNO

FONDO ASILO, MIGRAZIONE E INTEGRAZIONE (FAMI) 2021-2027

Obiettivo Specifico 2: Migrazione legale/Integrazione - Misura di attuazione 2.d Ambito di applicazione 2.h Intervento a.1) Capacity building, qualificazione e rafforzamento degli uffici pubblici.

LgNet3 prosegue fino a dicembre 2028. Stanziati 25 milioni aggiuntivi

A conferma dei risultati che il progetto LgNet3 ha raggiunto sui territori in questi anni e del modello virtuoso che si è affermato, l'iniziativa ha beneficiato di una dotazione aggiuntiva di 25 milioni di euro per il potenziamento e la prosecuzione delle attività fino al 31 dicembre 2028.

Il progetto, nato con l'obiettivo di promuovere percorsi di integrazione per i cittadini di Paesi terzi nelle aree urbane, vede come capofila il Ministero dell'Interno e coinvolge, oltre ad ANCI e Cittalia, 21 Comuni partner: Aosta, Bari, Bologna, Bolzano, Cagliari, Campobasso, Catanzaro, Firenze, Genova, Latina, Milano, Napoli, Palermo, Perugia, Potenza, Roma, Sassari, Taranto, Torino, Trieste, Venezia.

Il Prefetto Roberta Lulli, Direttore centrale per le politiche migratorie e Autorità di Gestione del Fondo Asilo, Migrazione e Integrazione ha invitato i Comuni a considerare tale opportunità non solo in termini di estensione temporale delle attività, ma come una preziosa occasione di evoluzione della programmazione fin qui realizzata, per il consolidamento dei progetti territoriali dentro una rafforzata strategia unitaria di intervento.

LgNet3 ha progressivamente assunto il profilo di una vera azione di sistema, capace non solo di sostenere interventi nei territori, ma anche di rafforzare l'ossatura amministrativa dei Comuni, promuovere linguaggi comuni, consolidare una governance multilivello e accrescere la capacità dei partner di leggere i bisogni e costruire risposte integrate. A conferma di ciò, il partenariato è cresciuto negli anni, passando da 16 a 21 Comuni, segno concreto di una progettazione sempre più estesa.

LgNet3 Genova: nasce il mediatore immobiliare



“Parlare di abitare significa affrontare uno dei temi più sensibili per i nostri territori perché la casa non è soltanto la risposta a un bisogno primario, ma riguarda direttamente la coesione sociale, la sicurezza urbana e la qualità della convivenza nelle nostre comunità. Il progetto LgNet3 rappresenta un esempio importante di come le istituzioni possano lavorare insieme in modo concreto sperimentando soluzioni innovative a partire dai bisogni reali dei territori”. È quanto ha affermato il sindaco di Ventimiglia e presidente della Commissione immigrazione di Anci, Flavio Di Muro, intervenendo a Genova all’evento “Una nuova visione: LgNet3. Il sostegno all’abitare”, in cui si è parlato del tema dell’integrazione a partire da uno degli elementi più concreti per la qualità della convivenza nelle città: la casa.

“Se vogliamo parlare seriamente di integrazione – ha proseguito il sindaco - dobbiamo partire anche dal tema dell’accesso alla casa. Oggi molti proprietari scelgono di non affittare perché non percepiscono sufficienti garanzie e temono di non essere adeguatamente tutelati. Non si tratta di mancanza di solidarietà: spesso dietro una casa c’è il sacrificio di una vita, ed è comprensibile che ci sia bisogno di sicurezza e affidabilità.” Per questo – come ha ricordato Di Muro – “esperienze come quella sviluppata a Genova con la figura del mediatore immobiliare vanno proprio nella direzione giusta: creare fiducia tra proprietari e inquilini, facilitare l’incontro tra domanda e offerta e accompagnare le persone verso soluzioni abitative sostenibili. È un lavoro di mediazione molto concreto che può aiutare a superare diffidenze e difficoltà.”

UNIONE EUROPEA. UN BILANCIO PRESENTE E FUTURO MOLTO.... AFFOLLATO

di *Giorgio Dantone*

Giornalista

Next Generation Eu-Pnrr comincia a manifestare anche il suo lascito culturale ed economico dopo i fondi e le opere: la battaglia del nuovo Budget Eu 2028-2034 sarà giocata su quanto il Pnrr ci ha lasciato in termini di semplificazione burocratica, rapporti tra centro nazionale ed enti locali e sulla tenuta di conti e di un debito-prestito comune

L'ultimo semestre dell'anno determinerà, in misura diversa da Paese a Paese dell'Unione Europea, la necessità di armonizzazione del Pnrr finale con i fondi strutturali in campo, che avevano ipotizzato (prima della pandemia) una semplice "routine" tra gli anni 2021 e 2027... Invece, qui dentro, aggiungendosi alle opere, programmi, attività già previste prima, dovranno inserirsi opere previste in Next generation Eu, che per tanti motivi, tra cui certamente anche l'aumento di costi materiali ed energetici, hanno richiesto e richiedono una temporalizzazione maggiore

È un momento di grande impegno per l'Unione Europea dopo le elezioni che hanno scelto nuovi leader in Bulgaria ed Ungheria nei mesi scorsi ma anche perché si approssimano scadenze di bilancio che rischiano di affollarsi tutte insieme. La prima scadenza deriva dalla ristrutturazione generale del bilancio attuale sulla base delle urgenze dovute sia ai "venti di guerra", che incidono sulle fonti energetiche, che alle necessità del momento. In questo senso ora si dovrebbe uscire dallo stallo sui fondi previsti in bilancio dal 2024 per l' Ucraina ma che erano fermi in attesa di una decisione finale comune. A Febbraio di questo anno si è poi proceduto alla revisione



prevista del Bilancio a medio termine : un nuovo fondo per la strategia tecnologica della piattaforma Europa, in sostanza investimenti tecnologici di sicurezza e difesa che ha raggiunto la cifra di un miliardo e mezzo di euro, facendo leva su economie di altri capitoli; due miliardi di euro sono stati aggiunti sui temi delle migrazioni e gestione delle frontiere, mentre si è dovuto affrontare anche il problema spinoso dei costi del debito contratto per finanziare NextGenerationEu, ovvero quello che noi chiamiamo PNRR ma che ovviamente riguarda tutta Europa, in forme e con conguagli economici diversi. I tassi di interesse dopo la situazione mondiale che conosciamo, guerre, dazi, tensioni, hanno subito un'impennata verso l'alto, e l'Unione Europea si è impegnata a costruire una sorta di "meccanismo a cascata" per "anestetizzarne" la portata senza toccare i fondi di progetti come Erasmus o quelli della Ricerca, peraltro sostenuti a spada tratta dal Parlamento Europeo. Questo ovviamente ha creato un dibattito ancora aperto su come reperire risorse nuove, con eventuali tassazioni su multinazionali inquinanti o sullo scambio di emissioni (ETS).

Un dibattito "alto" ma anche concretissimo perché inciderà poi sulle scelte future e sulle politiche UE, che si confronterà con i territori e le città.

Il primo intreccio, come detto, è quello con il termine definitivo di NextGeneration EU – Pnrr , che, come sappiamo, è stato ribadito al 30 giugno 2026 per i lavori o le riforme individuate, ed al 31 agosto 2026 per l' ultima rata di pagamento, nonché a settembre-novembre per il completamento della rendicontazione.

Questo calendario così stretto è quello dentro cui, dopo varie revisioni (tutti e 27 i Paesi ne hanno avute più d' una e come l'Italia anche la Grecia e la Spagna) si confinano le opere certamente realizzabili entro il giugno-agosto 2026 con i famosi "Milestones" e traguardi conseguiti come dichiarato nelle revisioni e in particolare l'ultima. Ovvio che la pressione è diversa da Paese a Paese, come avevamo raccontato in altre occasioni; infatti, sappiamo che Next GenerationEu è stato calibrato economicamente anche in rapporto ai danni subiti dalla pandemia. Al mo-

L'ULTIMO SEMESTRE DELL'ANNO DETERMINERÀ, IN MISURA DIVERSA DA PAESE A PAESE DELL'UNIONE EUROPEA, LA NECESSITÀ DI ARMONIZZAZIONE DEL PNRR FINALE CON I FONDI STRUTTURALI IN CAMPO CHE AVEVANO IPOTIZZATO, PRIMA DELLA PANDEMIA, UNA SEMPLICE "ROUTINE" TRA GLI ANNI 2021 E 2027.

mento, prendendo in esame il Report on line della Commissione Europea ma anche altri istituti di analisi pubblici e privati europei, abbiamo una situazione per cui i Paesi europei più "virtuosi" sono tra il 75 e l' 85 per cento delle realizzazioni, come Austria, Danimarca o Francia, con Italia a ridosso del 70 per cento seguita dalla Spagna che si aggira intorno al 60 per cento e altri Paesi Ue in mezzo ; chiude la classifica la Polonia che è attorno al 40 per cento di impegno e spesa, tenendo anche conto di blocchi ricevuti nel 2024 e 2025 per la situazione di contrasto legale (Rule of Law) con la UE.

Va anche doverosamente tenuto conto del fatto che Italia e Spagna stanno lavorando su un "volume di spesa" neanche lontanamente paragonabile agli altri : ricordiamo che l'Italia per esempio ha certificato e ricevuto oltre 150 miliardi di euro a marzo 2026 e si sta impegnando a portare a casa tutti i 194 miliardi possibili nell' anno, mentre Francia e Germania hanno puntato solo su riforme centralizzate ed impegnato solo decine di miliardi Ue, non centinaia, e per la maggior parte a fondo perduto e non a prestito (Francia 41 miliardi di euro circa ,Germania 30 circa). Mentre Spagna, Romania ed altri Paesi minori hanno deciso di rinunciare a parte dei prestiti per garantirsi solo fondi senza restituzione, per opere sicuramente da realizzare (e cancellare le altre). L' Italia invece punta ad arrivare fino in fondo al suo traguardo ma questo inevitabilmente, data l'ultima revisione, farà sì che il completamento avverrà (forse la Spagna ci seguirà perché ha un profilo simile al nostro) sostituendo alcune opere (che saranno terminate con fondi nazionali o dei fondi di coesione-fondi strutturali) con altre riforme in dirittura d' arrivo o in forma di incentivo sulle emergenze di natura energetica ed ambientale, che sono emerse in questi ultimi tempi con le vicende internazionali che tutti conosciamo.

L' ultimo semestre dell'anno insomma determinerà, in misura diversa da Paese a Paese dell'Unione Europea, la necessità di armonizzazione del Pnrr finale con i fondi strutturali in campo, che avevano ipotizzato (prima della pandemia) una semplice "routine" tra gli anni 2021 e 2027, per una tradizionale scadenza definitiva finale di ciò che viene impegnato fino al 2027, fino al giugno 2029. Invece, qui dentro, aggiungendosi alle opere, programmi, attività già previste prima, dovranno inserirsi opere previste in Next generation Eu, che per tanti motivi, tra cui certamente anche l' aumento di costi materiali ed

energetici, hanno richiesto e richiedono una temporalizzazione maggiore e più estesa e che dunque invece che su un anno, due o massimo tre potranno contare su altri tre anni di lavori ed ultimazione, fino al 2029.

Naturalmente tutto ciò produrrà la necessità di calibrare spese e di dare continuità a voci di bilancio che in sede di rendicontazione originano da fonti giuridiche ed economiche diverse, stante la "straordinarietà" di NextGenerationEu mentre i fondi strutturali sono ormai da quasi 50 anni la modalità con cui l' Unione Europea utilizza il suo bilancio generale in una serie di quadri di partenariato nazionali e regionali.

Una prova di maturità anche dal punto di vista dell'efficienza e soprattutto dell'efficacia di governi nazionali e locali europei.

E tutto questo mentre nel frattempo, anche allo scopo di non partire in ritardo come avvenne per ovvie cause nel 2021, si sta facendo stringente anche il dibattito sul nuovo Bilancio europeo 2028-2034, che si avvia ad essere un bilancio di circa 2000 miliardi di euro, e che è la base per i prossimi Fondi strutturali 2028-2034.

La Commissione Europea , pur nel groviglio di scadenze e con le tensioni internazionali che tutti conoscono, ha ipotizzato una bozza di lavoro già lo scorso anno, nel luglio 2025,che sta sottoponendo alle istituzioni europee nel percorso che porterà se possibile alla sua approvazione a fine 2026 (ma è più probabile nel 2027).

Al momento è finito il primo vaglio del Parlamento Europeo, con la richiesta dei Parlamentari di un bilancio più ambizioso, all' 1,27 per cento del Pil Lordo europeo e la richiesta anche di una maggiore protezione per i fondi agricoli e di coesione regionale. Ora inizia il confronto con il Consiglio Europeo, e dunque gli Stati Nazionali, ma anche Regioni e Autonomie Locali.

Come detto, stiamo parlando a prima vista di una proposta di circa 2000 miliardi di euro impostati non più su 7 pilastri come l' attuale ma su 4 : Coesione, agricoltura e resilienza (quindi Pac e fondi di coesione assieme); Competitività, prosperità e sicurezza; Europa globale (per politica estera, confronto internazionale) ed in ultimo l'Amministrazione, per il funzionamento della UE

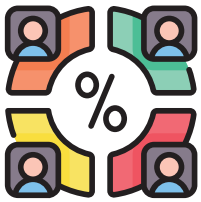
Il confronto forte ci sarà certamente : tra gli Stati, per la scelta delle priorità (sulla Difesa ci sono oltre 130 miliardi dentro i 400 del Fondo della competitività) ma anche internamente tra Ue e Stati Nazionali e Regioni e autonomie locali e città, sulle modalità di spesa che preludono ad un utilizzo della metodologia utilizzata per NextGenerationEu, con un rischio di maggiore centralizzazione della spesa e del suo controllo rispetto a quanto è stata sempre la tradizione negli anni, di confronto pattizio tra Ue e regioni e autonomie locali, assieme ai singoli Stati Nazionali.

In ultimo certamente un confronto nascerà sulle "risorse proprie", che stanno ovviamente aumentando il loro ruolo per una UE che è cresciuta ed ha preso decisioni economiche e politiche importanti dopo la pandemia, mettendo assieme anche un debito comune per rilanciare economia e società.

Ecco allora, in breve, che Next Generation Eu-Pnrr comincia a manifestare anche il suo lascito culturale ed economico dopo i fondi e le opere: la battaglia del nuovo Budget Eu sarà giocata su quanto il Pnrr ci ha lasciato in termini di semplificazione burocratica, tenuta dei rapporti tra centro nazionale ed enti locali e sulla tenuta di conti e di un debito-prestito comune, che potrebbe essere stato solo il primo della ormai lunga storia di crescita dell' Unione Europea.

Il sondaggio

LE PRIORITÀ DEGLI ITALIANI RACCONTANO IL TEMPO CHE STIAMO VIVENDO



Il sondaggio

Di *Livio Gigliuto*

Presidente Istituto Piepoli e Direttore comitato scientifico Fondazione Italia Digitale

L'ultima rilevazione sulle priorità degli italiani evidenzia una crescente attenzione al costo della vita, con energia e bollette che continuano a rappresentare la principale fonte di preoccupazione per le famiglie. Sanità, sicurezza e lavoro restano temi centrali nel dibattito pubblico, a conferma di una diffusa domanda di stabilità economica e sociale e di maggiori garanzie per il futuro. Sullo sfondo, una sempre maggiore consapevolezza dell'impatto che le crisi internazionali esercitano sulla quotidianità dei cittadini.



Le priorità degli italiani sono uno strumento utile per comprendere non soltanto quali problemi vengono percepiti come più urgenti, ma anche come cambia il rapporto tra i cittadini e il contesto internazionale in cui sono inevitabilmente immersi.

La mia ultima rilevazione restituisce l'immagine di un Paese fortemente concentrato sui temi del costo della vita. In cima alle priorità spiccano il prezzo del carburante e delle bollette. A seguire sanità, sicurezza, salari, occupazione e immigrazione completano il gruppo delle questioni considerate più rilevanti.

Questa rinnovata attenzione (e preoccupazione) verso il costo dell'energia arriva nei mesi dell'apertura della crisi in Iran e della chiusura di Hormuz, e con le tensioni che hanno interessato i mercati energetici internazionali. Insomma, i nostri concittadini sembrano ormai allenati a percepire il legame tra eventi geopolitici e vita quotidiana. Le crisi internazionali, nuova normalità di questi anni 20, non vengono più considerate fenomeni lontani, ma fattori capaci di aumentare il costo del pieno di carburante, delle bollette di casa e, più in generale, sul bilancio familiare.

Si tratta di un cambiamento culturale. Negli ultimi anni pandemia, guerra in Ucraina, crisi energetica e instabilità internazionale hanno contribuito a rafforzare la consapevolezza che il benessere economico delle famiglie dipende sempre meno da fattori esclusivamente nazionali ed è anzi direttamente dipendente da fattori esogeni, che non governiamo (se non marginalmente) ma di cui paghiamo il conto. Di conseguenza, l'opinione pubblica è oggi molto più sensibile agli effetti delle dinamiche globali rispetto al passato.

Accanto al costo della vita, continua a mantenere una posizione centrale la sanità. Come sempre, verrebbe da dire.
È un dato che emerge con regolarità nelle indagini sull'opinione pubblica e che conferma come il tema della salute rappresenti uno dei principali fattori di sicurezza percepita. In una società che invecchia e che continua a confrontarsi con il tema dell'accesso alle cure, la domanda di tutela sanitaria rimane particolarmente forte. Sarebbe un errore, però, considerarlo uno spartiacque generazionale: l'attenzione verso la sanità è condivisa da giovani e meno giovani.
Subito dopo troviamo sicurezza, salari e occupazione. Anche in questo caso il filo conduttore sembra essere la ricerca di stabilità. Gli italiani appaiono concentrati soprattutto su quelle questioni che incidono direttamente sulla qualità della vita e sulle prospettive economiche individuali e familiari.
In questo quadro merita una riflessione il dato relativo all'ambiente e alla sostenibilità, che registra una diminuzione dell'attenzione rispetto alle rilevazioni precedenti. Una parte dell'opinione pubblica sembra percepire, almeno in questa fase, una tensione tra sostenibilità e convenienza economica.
Quando il costo dell'energia sale e le bollette tornano a essere una preoccupazione concreta, molti cittadini tendono a concentrarsi sugli effetti immediati della spesa energetica più che sugli obiettivi di lungo periodo della transizione ecologica. È come se, nella gerarchia delle priorità, il tema del risparmio avesse temporaneamente prevalso su quello della sostenibilità.
Questa percezione contiene probabilmente un equivoco. Proprio gli investimenti in efficienza energetica, innovazione e fonti rinnovabili rappresentano infatti uno degli strumenti più efficaci per ridurre nel tempo la dipendenza dalle oscillazioni dei mercati energetici e dalle crisi internazionali. In altre parole, la sostenibilità non è necessariamente in contrapposizione con il contenimento dei costi dell'energia; al contrario, può esserne una delle soluzioni.
Il fatto che una parte degli italiani sembri oggi privilegiare il tema delle bollette rispetto a quello dell'ambiente racconta comunque qualcosa di importante sul momento storico che stiamo attraversando. Quando aumenta l'incertezza economica, le priorità tendono a spostarsi verso ciò che viene percepito come più urgente e immediato. Non cambiano necessariamente i valori di fondo, ma cambia l'ordine delle preoccupazioni.

> **PANDEMIA, CONFLITTI, CRISI ENERGETICA E INSTABILITÀ INTERNAZIONALE HANNO CONTRIBUITO A RAFFORZARE LA CONSAPEVOLEZZA CHE IL BENESSERE ECONOMICO DELLE FAMIGLIE DIPENDA SEMPRE MENO DA FATTORI ESCLUSIVAMENTE NAZIONALI E SIA DIRETTAMENTE DIPENDENTE DA FATTORI CHE NON GOVERNIAMO**

#ANCI2026

80 ANNI DELLA REPUBBLICA ITALIANA 1946-2026

43ª Assemblea Annuale

Cara ITALIA

I Sindaci per l'ottantesimo della nostra Repubblica

25 • 26 • 27 NOV 2026

VERONA

ORGANIZZAZIONE
E COMUNICAZIONE

anci comunicare