

# IL LAVORO ALLE DIPENDENZE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

L'impiego pubblico  
raccontato da chi ci lavora  
e da chi ci vorrebbe lavorare

R



## RICERCHE FORMEZ



RICERCHE

---

Ricerca realizzata in collaborazione con CENSIS

*Ideazione e coordinamento scientifico Formez PA*

Vincenzo Testa

Vanessa Bosdari

*Ricerca e sviluppo CENSIS*

Francesco Maietta Coordinatore

Gruppo di lavoro: Luigi Bellesi, Anna Italia, Vittoria Coletta,

Gabriella Addonisio

*Organizzazione editoriale*

Vincenza D'Elia

---

*Ufficio Studi e monitoraggi - Direzione editoriale*

Claudia Onnis

ISBN: 978-88-947067-6-5

# **IL LAVORO ALLE DIPENDENZE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI**

L'impiego pubblico  
raccontato da chi ci lavora  
e da chi ci vorrebbe lavorare

**1**

**RICERCHE**



# I motivi del Rapporto

Giovanni ANASTASI  
Presidente Formez

Nella maggior parte dei Paesi OCSE il pubblico impiego è in faticosa competizione col settore privato, ha difficoltà a sostituire le ondate di pensionamenti dei baby boomer e a reclutare candidati con competenze specifiche, specialmente STEM. Anche per questa ragione, l'OCSE raccomanda di rafforzare i dati disponibili sull'attrattività e il reclutamento del settore, per generare "intuizioni più approfondite" e migliorare le strategie di comunicazione e di selezione.

La vera sfida è quella di comprendere cosa può motivare i giovani a fare domanda per una posizione nel settore pubblico, pur nella consapevolezza che la Pubblica Amministrazione rappresenta oggi una fetta limitata del mercato del lavoro nazionale, circa il 13% dell'occupazione totale. Il pubblico non può dunque essere considerato un ecosistema completo ed esaustivo, sia in termini quantitativi che qualitativi, mancando nel suo 'portafoglio' alcune delle professioni desiderate.

Formez – in coerenza con il proprio ruolo di laboratorio di innovazione della Pubblica Amministrazione e con l'esigenza sempre più forte di basare le scelte pubbliche su una base di dati robusta e aggiornata – ha scelto di realizzare, con la prestigiosa e professionale collaborazione dell'Istituto Censis, il presente Rapporto per verificare come sia possibile avvicinare i giovani alla realtà delle Pubbliche Amministrazioni.

Il Rapporto indaga le loro percezioni nei confronti del pubblico impiego, per verificarne il livello di attrattività ed individuare gli elementi percepiti ai fini del miglioramento dell'*employer branding* pubblico.

Lo studio, in linea con le indicazioni OCSE che promuovono un uso combinato di metodi quantitativi e qualitativi, si compone di due parti: da un lato l'indagine su un campione rappresentativo di 1.000 giovani e, dall'altro, le interviste mirate a un panel di dirigenti pubblici, tra i quali anche responsabili delle risorse umane, appartenenti ad amministrazioni centrali, regionali e locali.

L'indagine è stata realizzata su un campione nazionale rappresentativo di giovani di età tra 18 e 35 anni, non occupati nella PA, distribuiti sull'intero territorio nazionale e stratificati per genere, classi di età, area geografica, ampiezza demografica del comune di residenza. È la prima volta che viene realizzata, di conseguenza richiederà uno sforzo aggiuntivo di valutazione in quanto non sarà esprimibile – in questa fase – un *trend*.

Con questo Rapporto, Formez intende avviare un'attività costante di ascolto delle nuove generazioni, per poter verificare nel tempo come le innovazioni che si stanno introducendo impattino sulla loro percezione della Pubblica Amministrazione, al fine di far considerare il settore Pubblico un'opportunità sempre più importante nella realizzazione delle loro aspettative professionali.

### **La Pubblica Amministrazione e la sfida dell'attrattività**

Una prima considerazione rispetto ai risultati dell'indagine è quella per cui le aspettative di lavoro dei giovani sono in linea con quanto offerto dal pubblico impiego. Ne risulta che la capacità delle Pubbliche Amministrazioni di comunicare i propri valori e i servizi forniti alla collettività potrebbe fare la differenza. I giovani desiderano cose che non necessariamente percepiscono proprie del pubblico impiego, ma che il pubblico impiego, effettivamente, sviluppa e realizza in molti casi.

Un'azione di *employer branding* che promuova i valori del servizio pubblico può contribuire a un migliore incontro tra domanda e offerta, segnalando chiaramente i valori che il lavoro e l'organizzazione pubblica sostengono e migliorando l'auto-selezione dei candidati.

Le aspettative dei giovani verso le opportunità di impiego sono molto più eterogenee e diversificate che nel passato, e vanno dai tempi di vita e lavoro alle tutele, dalle prospettive di carriera al riconoscimento delle soft skills, dal merito alla necessità di un ambiente gratificante, con un peso importante, ma non preponderante, del reddito.

Molti dei valori che i giovani cercano nel loro impiego lavorativo sono presenti nell'offerta delle Pubbliche Amministrazioni ma non sempre sono conosciuti. Gli sforzi recenti finalizzati a migliorare la flessibilità del lavoro, premiare il merito, semplificare le procedure, digitalizzare, definire percorsi di carriera, riconoscere la professionalità sono apprezzati dai giovani. Occorre, di conseguenza, continuare sulla strada della semplificazione, della valorizzazione del

merito, della visibilità del percorso di crescita, della flessibilità, della digitalizzazione e saperlo raccontare bene.

L'impiego pubblico possiede un vantaggio competitivo in termini di "significato del lavoro", offrendo l'opportunità di rispondere alle sfide globali delle società contemporanee. Tuttavia, alcuni degli aspetti procedurali collegati ai concorsi pubblici sono vissuti con insofferenza da molti giovani, soprattutto se confrontati alla facilità di assunzione in alcune aree del mondo privato. Il valore della trasparenza della selezione pubblica, pur riconosciuto dai giovani, compete con la percezione di dover affrontare prove a volte troppo impegnative.

Le Raccomandazioni OCSE su leadership e capacità nel settore pubblico sottolineano da una parte la necessità di essere un datore di lavoro "attraente", dall'altra l'importanza di processi di selezione rigorosi e basati sul merito. Tra questi due capisaldi si gioca tutto lo spazio strategico di innovazione che la PA italiana ha a disposizione per rispondere alle indicazioni che emergono da questo Rapporto, affinché il settore pubblico possa essere un datore di lavoro sempre più attraente e competitivo nella percezione dei giovani.



# INDICE

---

## I RISULTATI

1.	Un nuovo racconto di PA e pubblico impiego	13
1.1	Archiviare i luoghi comuni	13
1.2	Le principali evidenze	14
1.3	I numeri in pillole	18

---

## PARTE PRIMA

### L'indagine sui giovani

2.	Come valutare l'attrattività del pubblico impiego	25
2.1	Valori, aspettative e propensioni dei giovani come criterio di riferimento	25
2.2	La nuova competizione sul mercato del lavoro	25
2.3	Il lavoro preferito dai giovani	27
2.4	La sintonia tra lavoro nella PA e desiderata dei giovani	28
2.5	Un ecosistema apprezzato	29
3.	I concorsi	31
3.1	Chi partecipa e chi no	31
3.2	I partecipanti	32
3.3	Estranei, per ora	36
3.4	Stimoli per ampliare la base dei partecipanti	37
4.	Le attuali procedure di reclutamento del personale	39
4.1	Bandi, Portale <i>inPA</i> e conseguenti effetti positivi	39
5.	Nuove modalità di reclutamento	41
5.1	Idee che funzionano sulle procedure di accesso	41
5.2	Aspettative sulla meccanica dei concorsi	43

6.	Le competenze da cui partire	45
6.1	Attuali	45
6.2	Desiderate	46
6.3	Il tempo delle soft skill	47
7.	La PA vista dai giovani ( <i>che non lavorano nella PA</i> )	49
7.1	L'apprezzato ritorno del merito come regolatore dei processi di lavoro	49
7.2	Le priorità del processo di cambiamento	50
8.	Il senso profondo di quel che i giovani hanno detto	53

---

## PARTE SECONDA

### Le interviste ai dirigenti

9.	Il punto di vista di chi è dentro la PA: i dirigenti	57
9.1	Gli ambiti di riflessione	57
9.2	Il ricambio generazionale per una PA migliore	57
9.3	Cambia il significato del lavoro tra i giovani: ma la PA riesce ad essere attrattiva?	59
9.4	Serve una nuova narrazione della PA	63
9.5	La selezione delle nuove risorse nella PA tra luci ed ombre	66
9.6	L'apprendimento intergenerazionale	70
9.7	Spunti per una visione della PA nel lungo periodo	72

---

## TABELLE E GRAFICI

---

### Nota metodologica

---

# I RISULTATI



# 1. Un nuovo racconto di PA e pubblico impiego

## 1.1 Archiviare i luoghi comuni

---

La PA, pilastro decisivo dell'economia e della società italiana in grado di condizionare le *performance* del nostro Paese nei vari ambiti, è anch'essa costretta a confrontarsi con la molteplicità di processi inediti che segnano il mercato del lavoro in questa fase storica.

Infatti, l'eccesso di domanda sull'offerta rende sempre più serrata la competizione tra datori di lavoro pubblici e privati e tra le singole pubbliche amministrazioni, tutti obbligati ad innalzare la propria attrattività nei confronti dei giovani occupabili. È un originale contest competitivo che, a causa di regressive dinamiche demografiche, è destinato ad accentuarsi nel futuro prossimo, amplificando i processi di mobilità del lavoro con la conseguente necessità per imprese private e PA di attivare efficaci strategie di *retention* dei lavoratori.

La presente ricerca, partendo dall'analisi dei nuovi connotati del rapporto soggettivo dei giovani con il lavoro, ha consentito di verificare in parallelo le loro opinioni e le loro eventuali esperienze di rapporto con il pubblico impiego, nonché la loro più generale visione della PA.

I risultati delineano un racconto nuovo e diverso del lavoro nella PA dal punto di vista dei giovani, sia di coloro che ambiscono a farne parte e partecipano a concorsi pubblici che di coloro che sinora non hanno avuto tale aspirazione. Inoltre, dalle interviste a un panel di dirigenti della PA si evidenzia come quest'ultima sia *qui e ora* uno straordinario contenitore di competenze, energie, intenzionalità con persone che, ai vari livelli di responsabilità, svolgono il proprio lavoro con impegno, orgoglio e risultati molto positivi.

C'è una diffusa autostima soggettiva che deve però diventare sempre più sistemica per trasformarsi in un formidabile acceleratore dei fondamentali processi di modernizzazione già in atto.

In concreto, il presente Rapporto grazie ad un'analisi e interpretazione della PA da due lati distinti e altrettanto importanti, i giovani che non lavorano nella PA e i dirigenti pubblici, evidenzia come essa disponga di tutti i requisiti basilari per partecipare da protagonista nel mercato del lavoro alla competizione per attrarre e trattenere giovani, puntando a potenziare qualità e quantità degli organici in funzione della sua ineludibile modernizzazione, essenziale per lo sviluppo italiano

## 1.2 Le principali evidenze

### 1.2.1 Giovani e PA, l'incontro necessario

Requisiti costitutivi del pubblico impiego coincidono con alcuni dei più importanti connotati e valori del lavoro ideale dei giovani italiani: ecco il fondamentale risultato emerso dall'indagine su un campione nazionale rappresentativo di giovani di età tra 18 e 35 anni che non lavorano nella PA, dove il peso della componente degli occupati è pari al 51,5%, quella degli studenti al 34,3% e quella dei disoccupati all'11,1% (completa la compagine campionaria una quota pari al 3,0% di giovani in altra condizione non professionale).

Pertanto, esiste un'elevata attrattività potenziale della PA, ad oggi sottovalutata, che nasce dalla sintonia di molte sue caratteristiche con il nuovo rapporto soggettivo dei giovani con il lavoro, non più perno di vita, ma attività che, insieme a molte altre, deve contribuire alla buona qualità individuale della propria esistenza. Nella feroce competizione già apertasi nel mercato del lavoro segnato da un eccesso di domanda sull'offerta, la PA rispetto al privato dispone di alcuni asset da giocare relativamente alla sua capacità di garantire stabilità del lavoro, migliori opportunità di conciliazione tra tempo di lavoro e tempo di vita e, anche, retribuzioni adeguate, almeno in fase di accesso.

Della PA i giovani apprezzano i risultati dello sforzo di digitalizzazione e sono anche convinti che sia un ecosistema *up-to-date*, in cui è possibile imparare e valutano positivamente le iniziative che tentano di fare del merito il criterio regolatore principe.

Un nodo nella scelta di chi non ha mai partecipato a concorsi pubblici e di chi, pur iscritto ha rinunciato, consiste nella lunghezza, e complessità dei concorsi. Un aspetto questo che seppure modulabile e migliorabile, prevedendo pro-

cedure più snelle e rapide non può essere eliminato. I concorsi sono, infatti, regolati da norme di legge, la cui *ratio* è quella di garantire nell'interesse degli stesi partecipanti trasparenza, equità ed imparzialità delle procedure selettive che, in quanto pubbliche, devono essere aperte a tutti coloro che hanno i requisiti di accesso, nel rispetto del principio delle pari opportunità.

Ad oggi, è evidente che l'impegno nel miglioramento delle procedure concorsuali iniziato nel 2023 non è ancora percepito in pieno dalla pubblica opinione, tanto da rendere urgente uno sforzo ulteriore di comunicazione che valorizzi la PA come un contesto attrattivo, coerente con la *digital life* in cui i giovani sono quotidianamente immersi.

Fermo restando il valore della trasparenza che molti riconoscono alle procedure di accesso al pubblico impiego rispetto a quelle del settore privato, è fondamentale in questa fase dare visibilità all'impegno nello snellimento dei concorsi e anche al ricorso a modalità alternative di selezione del personale. Ecco perché, oltre alla buona accoglienza del Portale InPA, occorre sottolineare il notevole interesse mostrato da una netta maggioranza di giovani per modalità innovative di selezione del personale, che sarebbero una risposta operativa molto ben accolta, poiché renderebbero i percorsi di accesso alla PA più in linea con le loro aspettative e meno distanti in termini di investimento rispetto a quanto accade nel privato.

Gli sforzi di semplificazione delle procedure concorsuali e, in generale, quelli di modernizzazione della PA hanno bisogno, oltre che di essere portati verso ulteriori stadi di sviluppo, di essere raccontati con più alta efficacia e in modo capillare, contribuendo a trasformare l'attrattività potenziale della PA in un afflusso più intenso di aspiranti giovani lavoratori.

È importante ascoltare il punto di vista degli attuali 18-35enni, senza moralismi o preconcetti, perché si tratta di generazioni altamente preparate, molto attente al valore delle *soft skill*, che guardano alla PA scevri da pregiudizi e stereotipi.

Prioritario è quindi far incontrare giovani e PA, perché quest'ultima ha molto da offrire di quel che i giovani attuali cercano nel lavoro e che stentano a trovare in altri settori.

La PA ha urgente bisogno di giovani, perché ha urgente bisogno di ampliare il personale e sostituire i più anziani, acquisire nuove competenze e includere persone pronte a sfidarsi sulla frontiera più avanzata dell'innovazione tecnologica e sociale, pronte a contribuire a quella PA efficiente, sostenibile e *friendly* di cui famiglie e imprese hanno bisogno.

## 1.2.2 Senso di appartenenza e desiderio di innovare nei dirigenti pubblici

Le interviste con il panel di dirigenti pubblici sono state l'occasione per riflettere dall'interno della PA su senso, caratteristiche, peculiarità e fattori strategici che caratterizzano il pubblico impiego nella fase attuale.

Nel complesso, l'interlocuzione con chi quotidianamente è impegnato a garantire il funzionamento della macchina pubblica è stata di grande interesse e ricca di utili suggerimenti.

Nell'affrontare il problema del ricambio del personale, di come attrarre e mantenere i giovani tra i ranghi della PA, l'operato della maggioranza dei dirigenti intervistati è marcato da una postura proattiva che si alimenta di un forte senso di appartenenza al comparto pubblico, nella consapevolezza dell'elevato valore sociale dell'azione amministrativa.

Ciò premesso, le principali indicazioni emerse dalle interviste in profondità al panel di *key person* sono le seguenti:

- un positivo giudizio sull'avvio del *turnover* ma, al contempo, la persistente urgenza di ampliamento degli organici del lavoro pubblico, in termini quantitativi e di articolazione di profili professionali e competenze. La possibilità di sostituire il personale andato in pensione deve essere funzionale ad una migliore organizzazione dei contesti di lavoro, con i profili adeguati all'esercizio delle nuove competenze che sono al momento richieste alla PA;
- *attrattività e retention della PA secondo i dirigenti pubblici*. Se la stabilità è ancora un valore significativo, tuttavia non è più totalizzante perché fa parte di un set ampio e articolato di requisiti positivi di cui, ad esempio, la flessibilità degli orari è componente essenziale. Di certo, l'arrivo dei giovani ha aperto nuove sfide per il pubblico anche dal punto di vista della *retention*, di fronte al rischio che giovani che hanno avuto accesso alla PA poi se ne discostino, nella convinzione che non risponda alle loro reali aspettative. Da questo punto di vista, i dirigenti intervistati sottolineano il rischio da associare alle difficoltà strutturali della PA nell'offrire prospettive retributive o di carriera a cui, sono convinti, occorre rispondere con un mix virtuoso di altre dimensioni che pure sono proprie della PA e che sono in linea con le aspettative attuali dei giovani;
- la necessità di potenziare la *sfera simbolica* evidenziando il valore dell'esercizio di una funzione pubblica come fulcro di un nuovo senso di appartenenza, che può diventare anche un motore motivazionale. È arrivato il

tempo di una nuova coraggiosa narrazione di cosa sono e cosa fanno gli uffici pubblici, che concorrono a formare l'apparato amministrativo dello Stato e degli altri enti pubblici, cui è affidata la gestione degli interessi collettivi del Paese. È urgente uno scatto di orgoglio, tenuto conto che la PA presenta requisiti socialmente molto apprezzati dai giovani, è impegnata in uno sforzo di modernizzazione, ha al suo interno picchi di innovazione, è già oggi competitiva sul mercato del lavoro con il privato: è l'ora di un'iniezione robusta di autostima per andare con orgoglio verso l'esterno;

- serve una *politica di programmazione* e i concorsi non devono più essere visti come degli eventi epocali, ma come una fisiologica attività di reclutamento. Negli ultimi tempi molti sforzi sono stati fatti in favore di una semplificazione e velocizzazione delle procedure concorsuali, e di una migliore strutturazione narrativa delle stesse. Restano ampi margini di miglioramento da colmare, utilizzando e valorizzando le prassi già esistenti;
- è arrivato il momento di *ripensare il disegno organizzativo della macchina amministrativa*. Transizione digitale e, più di recente, intelligenza artificiale hanno e avranno un impatto rilevante sulla PA. Ma i processi di innovazione organizzativa, come emerso dalla presente ricerca, devono essere accompagnati con l'esercizio di un'azione efficace da parte delle strutture centrali deputate a promuovere il cambiamento, affinché esso coinvolga virtuosamente le diverse amministrazioni sul territorio nazionale;
- cambiando la struttura della PA, *cambieranno anche le professionalità* al suo interno. Cresceranno le competenze IT e quelle al servizio IT. Si andrà verso una tendenziale maggiore qualificazione dei lavoratori pubblici. Le mansioni operative saranno in gran parte assorbite dall'automazione. Serve un'offerta formativa con approccio interdisciplinare, che non si esaurisca ai tradizionali ambiti giuridico o sociopolitico.

Passione, pragmatismo, *engagement*: ecco quel che traspare dal viaggio tra gli apicali della PA italiana.

Un mix di energie e competenze che tracima in una voglia di *fare la propria parte*, sfidandosi sulle soluzioni piuttosto che sulle diagnosi e sui relativi elenchi di criticità: ecco i tratti prevalenti del profilo dei Dirigenti pubblici intervistati.

### 1.3 I numeri in pillole

**Il lavoro giovane.** L'87,9% vuole un lavoro che lasci tempo per dedicarsi alle relazioni umane e ad altre attività, l'81,1% vuole una demarcazione netta tra tempo del lavoro e tempo di vita e circa il 50%, in caso di lavoro non coinvolgente e appagante, riduce al minimo l'impegno. Sono opinioni condivise da nette maggioranze trasversalmente a gruppi sociali e territori. Le donne, più dei maschi, richiedono buona conciliazione dei tempi (92% rispetto a 84,1% tra i maschi) e confine netto tra lavoro e vita (86,1% di contro a 76,5%) ma, al contempo, sono meno portate a minimizzare l'impegno nel caso il lavoro non sia appagante (48,2%, 51,5%).

**I tratti del lavoro ambito.** Requisiti essenziali per i giovani sono un reddito adeguato per i propri progetti di vita (47,4%), una buona conciliazione tra impegni di lavoro e vita personale (46,7%), un ambiente lavorativo gradevole e con buone relazioni (32,3%) e la regolarità e la stabilità (26,3%). E poi ancora, il 23,2% vuole un lavoro in cui è premiato il merito, il 21,5% la possibilità di far carriera e il 21,7% la coerenza con le competenze acquisite. Le donne giovani più dei coetanei maschi aderiscono al modello contemporaneo di lavoro con il 49,6%, rispetto al 45,6% dei maschi, che vuole una retribuzione adeguata a realizzare le proprie aspirazioni, il 51,4% (42,4% tra i maschi) una buona conciliazione vita-lavoro e il 35,9% (29,1% tra i maschi) un ambiente gradevole e gratificante. Le giovani considerano il lavoro una componente ineludibile della propria vita, in cui però la priorità consiste nella ricerca di buona qualità della vita e benessere individuale.

**Pregiudizi sulla PA? No grazie.** Il 60,2% dei giovani valuta positivamente la digitalizzazione dei servizi pubblici, perché ha migliorato le risposte ai bisogni dei cittadini, con modalità nuove e più agevoli di accesso ai servizi pubblici. Ne sono più convinti i laureati (64,2%) e i giovani residenti nei comuni minori (62,9%). La PA, quindi, ottiene il plauso sul suo sforzo digitale proprio dalle generazioni con maggiore consuetudine con il *pensare e agire digitale*. Inoltre, il 56,1% dei giovani considera la PA un contesto in cui ci sono molteplici cose importanti da imparare. La visione giovanile della PA sembra avere colto il senso e la direzione degli interventi di modernizzazione realizzati o in corso di realizzazione.

**Partecipanti e no.** Il 33% dei giovani (non occupati nella PA) ha partecipato a concorsi per assunzioni nella PA (il 21,2% in passato e il 13,7% sta partecipando o parteciperà a breve), mentre il 67% no. Riguardo ai partecipanti sono il 25,5% nel Nord Ovest, il 26,1% nel Nord Est, il 38,3% al Centro e il 39,5% nel Sud-Isole. E poi il 27,5% dei 18-26enni e il 37,1% dei 26-35enni. Quote analoghe emergono anche tra laureati/diplomati in discipline Stem (33,1%, di cui il 22,1% in passato e il 12,5% attualmente o nel prossimo futuro) e non Stem (34,2%, con 21,4% in passato e 15,2% nel prossimo futuro). Il dato sulla partecipazione ai concorsi acquisisce però una valenza diversa se lo si segmenta per la condizione professionale degli intervistati. A fronte del 13,9% di disoccupati e del 26,2% di studenti, il 57,1% di chi ha partecipato è occupato. Questi dati letti consequenzialmente ci dicono che il lavoro pubblico rappresenta dunque un obiettivo a cui si può ambire anche in presenza di un lavoro; resta, in altri termini, un possibile traguardo da conseguire per il miglioramento del percorso professionale di un individuo.

**Il destino dei partecipanti.** Il 62,2% degli intervistati (non occupati nella PA) che ha partecipato in passato a un concorso pubblico non è riuscito a superare le prove, l'11% non si è presentato, il 27,1% è risultato idoneo ed è entrato in graduatoria, ma poi non è stato assunto, il 12,9% attualmente è in graduatoria e spera di essere chiamato e il 2,5% dopo essere stato assunto ha abbandonato la PA per un posto migliore. Pur nella rigidità delle selezioni, che non ha paragone con l'ingresso nel privato, la *retention* non è poi così male, risultato che in parte conferma che le sue caratteristiche si combinano perfettamente con le aspettative dei giovani.

**Le ragioni di chi partecipa.** Apprezza la PA come possibile datore di lavoro il 44,1% per la sicurezza del posto di lavoro, il 34,7% per le tutele sociali come maternità, ferie, congedi, malattia che garantisce, il 29% perché consentirebbe una buona conciliazione tra lavoro e vita, il 25,8% per le condizioni economiche in confronto al privato, il 14,6% perché consente di svolgere un lavoro utile alla collettività...

**e di chi non partecipa.** Ragioni che tengono lontani dalla PA sono le procedure di selezione troppo lunghe e complicate (21,6%, con il 27,8% nel Nord Est, il 24,6% tra le donne, il 26,7% tra i 26-35enni), per il 21,3% percorsi di carriera non stimolanti (26,6% tra gli uomini, 29% nel Nord Est e 24,9% tra i laureati),

per il 18,7% tempi troppo dilatati tra pubblicazione del bando e esito delle prove (il 23,5% tra i 26-35enni), il 18,1% ha trovato un altro lavoro (il 28,8% nel Nord Ovest, il 22,7% tra i laureati e il 21,2% tra gli uomini) e il 12,7% non aspira al posto fisso.

**Per incentivare la voglia di entrare nella PA.** Al di là della barriera dei concorsi, per ampliare i partecipanti occorrono per il 34,4% dei giovani stipendi più alti, per il 24,2% più flessibilità d'orario per migliorare ancora la conciliazione vita privata-lavoro, per il 23% una PA più efficiente, per il 19,3% migliori opportunità di carriera e per il 18,5% poter valorizzare le proprie competenze. Stipendi più alti sono indicati dal 38% nel Nord Ovest e dal 35,6% nel Nord Est, e dal 43,2% dei residenti nelle città maggiori.

**Canali di informazione.** Il 42,4% ha appreso di un concorso pubblico dal passaparola tra familiari e/o conoscenti, il 27,7% tramite consultazione del Portale *inPA*, il 25,1% dai social media (*TikTok*, *Instagram*, *gruppi WhatsApp*, ecc.), il 18,5% dai media tradizionali e il 17,5% da informazioni ricevute da Scuola o Università. Inoltre, il 45% dei giovani si dichiara a conoscenza dell'esistenza del Portale *inPA*, con l'11,5% che lo consulta per conoscere le opportunità di lavoro nella PA, il 10,5% l'ha utilizzato in passato, il 23%, pur non utilizzandolo, ne ha sentito parlare. Tra chi consulta o ha consultato in passato il Portale *inPA*, oltre il 79% valuta *che ha velocizzato e semplificato le procedure di reclutamento* del personale nella PA e, in particolare, per il 34,2% è un risultato di per sé stesso positivo, per il 45,2% lo valuta un passo in avanti, ancora non sufficiente, il 20,6% pensa che non basta toccare i processi organizzativi, vanno riviste anche le procedure di selezione.

**Si (convinto) alle modalità alternative ai concorsi pubblici.** Il 66,8% apprezza un sistema in cui il candidato, dopo aver superato una selezione preliminare, partecipa a programmi di formazione sul lavoro, la cui valutazione positiva rappresenta la condizione indispensabile all'assunzione definitiva. Il 60,5% vorrebbe concorsi periodici con candidati inseriti in una lista di idonei aperta alle PA che hanno bisogno di personale; il 58,9% punta su una valutazione dei titoli posseduti e su un colloquio con successivo periodo di prova PA per alcuni mesi, e possibilità di assunzione. Il 57,6% vuole che, quando un candidato supera esami su specifiche materie, ottenga una certificazione temporanea,

con cui può partecipare ad altri concorsi. Il 54,3% punta su test preliminare di autovalutazione, che consenta all'aspirante candidato di valutare se partecipare o meno alla selezione.

**Soft skill, please.** Il 72% dei giovani vuole selezioni più centrate sulle competenze trasversali, *soft skill*, andando oltre le sole competenze tecniche. Opinione condivisa trasversalmente a gruppi sociali e territori, e nella stessa misura tra chi aspira a lavorare nella PA e chi, sinora, non ha tale aspirazione.

**Competenze attuali e ulteriori.** Le tipologie di competenze di cui dispongono i giovani (non occupati nella PA) sono tecnico-scientifiche (20,7%), amministrative-contabili-finanziarie (10,7%) e relative all'innovazione/informatica/digitalizzazione (possedute dal 9,3%). Ben il 70% dei giovani vorrebbe integrare le attuali competenze con altre di tipo diverso, il restante 30%, invece, vorrebbe potenziare ulteriormente le proprie attuali competenze.

**La PA che vorrebbero.** Per migliorare la PA i giovani indicano la semplificazione amministrativa, con taglio della burocrazia e procedure semplificate (54,3%), dare centralità ai bisogni dei cittadini a cominciare dai più vulnerabili (39,2%), modificare le modalità di gestione del personale e le procedure amministrative (36,1%), la digitalizzazione dei servizi (35,5%), l'impegno a creare nuova occupazione e sviluppo nei territori (33,6%) e, poi, l'impegno per sostenibilità e transizione ecologica, modulando l'impatto dell'azione pubblica su ambiente e società (26,7%), impiego di intelligenza artificiale e tecnologie più avanzate per personalizzare procedure e servizi (18,1%).



# PARTE PRIMA

L'INDAGINE SUI GIOVANI



## 2. Come valutare l'attrattività del pubblico impiego

### 2.1 Valori, aspettative e propensioni dei giovani come criterio di riferimento

---

L'attrattività del pubblico impiego, in particolare verso i giovani, non può essere valutata in astratto ma va incastonata nelle dinamiche presenti del mercato del lavoro e nell'evoluzione del rapporto soggettivo delle persone con il lavoro stesso.

L'attrattività del pubblico impiego va valutata in relazione a quel che del lavoro è importante per i giovani, vale a dire alle caratteristiche che dal loro punto di vista dovrebbe avere oggi un *"buon lavoro"*.

È, infatti, indubbio che dal post-emergenza Covid è proprio sul mercato del lavoro che si sono condensati gli effetti di una trasformazione epocale di rapporto tra domanda e offerta di lavoro, esito sia dell'inverno demografico fatto di nascite decrescenti, rarefazione dei giovani e invecchiamento, sia del cambio di paradigma socioculturale, che ha tolto il lavoro dal podio delle cose che contano nella vita.

La presente ricerca consente di valutare i connotati del pubblico impiego in relazione a valori, aspettative e propensione dei giovani rispetto al lavoro nel nostro tempo. Sono stati intervistati al riguardo 18-35enni che non lavorano nella PA.

### 2.2 La nuova competizione sul mercato del lavoro

---

Come rilevato, sono ormai evidenti i nuovi equilibri strutturali del mercato del lavoro, esito di una demografia regressiva con il crollo anno su anno delle nascite, la progressiva drastica contrazione delle classi di età più giovani e il decollo di quelle più anziane.

I lavoratori invecchiano e le giovani generazioni scarseggiano: nonostante i pensionamenti di massa dei *boomer* e la riapertura dei concorsi a seguito dello sblocco del *turnover* c'è il rischio, anche per la PA, di non riuscire a trovare i lavoratori necessari e, soprattutto, di non essere capace di attrarre i giovani più preparati.

Le dinamiche demografiche si intrecciano con la nuova geografia dei valori del lavoro dei giovani, che è radicalmente diversa rispetto a quella dei più anziani. Con all'orizzonte un futuro percepito come sempre più incerto e di fronte al moltiplicarsi degli stimoli e delle attività da svolgere nel tempo libero, il lavoro ha perso peso specifico nell'agenda delle priorità individuali.

Avere un'occupazione rimane un obiettivo importante per garantirsi un reddito, ma non rappresenta più l'unico e fondamentale investimento per le giovani generazioni, il perno attorno al quale ruota la loro vita: il lavoro per essere soddisfacente deve garantire anche aspetti che solo apparentemente sembrano accessori, ma che, invece, sono fondamentali per il raggiungimento del benessere individuale e di una buona qualità della vita.

L'87,9% dei giovani intervistati ritiene essenziale che il lavoro lasci del tempo per coltivare relazioni umane e altri interessi, l'81,1% dichiara che è fondamentale che ci sia una linea di demarcazione netta tra tempo del lavoro e resto del tempo, e il 50% pensa che, se il lavoro non è coinvolgente ed appagante, sia giusto ridurre l'impegno allo stretto necessario (fig. 1).

L'esito di tutto ciò è la trasformazione del mercato del lavoro nel luogo di una nuova competizione tra potenziali datori di lavoro che coinvolge tutti i settori e tutte le aziende e la PA non può sfuggire a questo originale contest.

Infatti, la nuova configurazione strutturale e valoriale del mercato del lavoro opera come un insieme di vincoli primari per tutte le aziende, che sono pertanto impegnate nel fronteggiare con iniziative ad hoc le sfide dell'attrattività e della *retention*.

Ad oggi si assiste ad una proliferazione di interventi mirati su questo nuovo decisivo fattore competitivo.

## 2.3 Il lavoro preferito dai giovani

### 2.3.1 I connotati

Il lavoro ideale per i giovani è in primo luogo quello che:

- garantisce un reddito adeguato a soddisfare i propri progetti di vita (47,4%), con quote che raggiungono il 53,4% nel Nord Est, il 50,5% tra i laureati e il 49,6% tra le donne;
- consente di conciliare gli impegni di lavoro con la vita personale (46,7%), con punte del 50,6% nel Nord Ovest, del 51,4% tra le donne, del 50,2% tra chi vive nelle grandi realtà urbane e del 49,7% tra i più scolarizzati (fig. 2).

Al terzo posto collocano un ambiente gradevole e confortante (32,3%), e poi che sia un lavoro regolare e stabile: lo pensa il 26,3%, che sale al 30,1% tra i giovani del Sud.

Solo a questo punto si arriva agli aspetti più direttamente collegati alla mansione svolta e alle conoscenze e competenze acquisite: il 23,2% aspira ad un'occupazione che premi il merito, il 21,5% vuole un posto che gli garantisca possibilità di far carriera e il 21,7% un lavoro che sia in linea con le competenze acquisite (particolarmente importante per i più giovani e per chi è studente).

Seguono altri aspetti che sono correlati ad una buona qualità della vita: lavorare in prossimità della propria abitazione, svolgere attività utili agli altri e alla società, svolgere un lavoro in sintonia con il proprio modo di vivere e di pensare, non avere l'obbligo di presenza in sede.

Più in basso nella scala delle priorità sono indicate le opportunità di lavorare in un contesto che offra occasioni di formazione, la possibilità di viaggiare e che sia aperto all'innovazione.

La gerarchia delle componenti del buon lavoro è inequivocabile: reddito adeguato a sostenere i progetti di vita, conciliazione con la vita personale, buona relazionalità nel luogo di lavoro e sicurezza.

Ecco che cosa è nell'immaginario giovanile il lavoro desiderato, con cui chi ha l'esigenza suprema di reclutare o trattenere giovani deve necessariamente misurarsi.

### 2.3.2 Donne immerse nella contemporaneità del lavoro

Le donne giovani sembrerebbero aver introiettato perfettamente e più dei coetanei maschi il nuovo modello del lavoro contemporaneo:

- il 49,6% sottolinea la necessità di avere un reddito adeguato, che gli consenta di realizzare i propri progetti e le proprie aspirazioni (tra gli uomini la quota è del 45,4%) (tab. 1);
- il 51,4% aspira ad un lavoro che sia conciliabile con la propria vita personale (tra gli uomini è il 42,4%);
- il 35,9% sottolinea l'importanza che si svolga in un ambiente gradevole e gratificante (tra gli uomini è il 29,1%).

Sono in percentuale maggiore rispetto agli uomini anche quelle che chiedono che il lavoro sia in linea con le proprie competenze, che offra opportunità di carriera, che sia utile agli altri, che consenta di svolgere attività in cui si riconoscono, che hanno un senso.

Le donne giovani non solo danno per scontato che nel loro futuro ci sarà un'attività lavorativa, ma sembrano anche perfettamente immerse nella modernità dei nuovi valori marcati dal primato di buona qualità della vita e benessere individuale, a cui anche il lavoro deve contribuire.

## 2.4 La sintonia tra lavoro nella PA e desiderata dei giovani

Le opinioni dei giovani sul lavoro ideale definiscono il perimetro in cui innestare anche la valutazione del pubblico impiego: la domanda a cui rispondere è se e in che misura la PA è in grado di garantire quei connotati del lavoro che i giovani reputano più importanti.

E la novità vera della presente ricerca consiste nel fatto che la risposta è positiva. Infatti, quel che i giovani si aspettano dal buon lavoro, in fondo, coincide con altrettante componenti del lavoro pubblico, cosa che dovrebbe in astratto porre quest'ultimo in posizione di vantaggio competitivo rispetto al settore privato.

Retribuzioni adeguate e sicurezza come componenti basilari e, poi, orari che per lunghezza e flessibilità consentano di gestire al meglio la conciliazione con vite private sempre più intasate di attività extralavorative e, poi, ambienti

di lavoro in cui non è una forzatura immaginare che sia possibile sviluppare relazioni positive, gradevoli, gratificanti.

La concreta fenomenologia di valori e aspettative dei giovani, quindi, semplicemente ribalta il significato sociale di taluni connotati del pubblico impiego, a cominciare dalla sicurezza del posto di lavoro.

E, invece, i giovani rilanciano il valore della sicurezza del posto di lavoro che è in sintonia con la convinzione che il lavoro deve essere una delle attività di vita che contribuisce al benessere soggettivo e non una fonte permanente di paure, ansie, preoccupazioni, che inevitabilmente finiscono per assorbire quantità eccessive di tempo e di energie con un impatto negativo sulla qualità della vita (oltre che sulla qualità del lavoro).

Per la PA, quindi, la sicurezza del lavoro è uno degli asset da valorizzare, in linea con il cambio di paradigma che sta avvenendo nel rapporto tra giovani e lavoro.

## 2.5 Un ecosistema apprezzato

I giovani sono meno condizionati da antichi pregiudizi verso la PA e pertanto valutano con grande pragmatismo le iniziative di modernizzazione che si stanno realizzando.

Il 60,2% è convinto che con la digitalizzazione i servizi pubblici abbiano potenziato la capacità di risposta ai bisogni del cittadino, attivando un processo di cambiamento che consente di offrire servizi con modalità nuove e più agevoli per gli utenti (fig. 3).

È significativo che ad apprezzare il cambiamento in chiave digitale siano soprattutto i giovani più scolarizzati (64,2%), che sono quelli che hanno maggiore dimestichezza con un utilizzo avanzato delle nuove tecnologie e quelli che risiedono nei comuni più piccoli, con meno di 10.000 abitanti (62,9%), che sono anche quelli più distanti dai poli di servizio maggiori.

Le generazioni più coinvolte nella *digital life*, che hanno maggiore consuetudine con il *pensare e l'agire digitale* e che sono, pertanto, più in grado di apprezzare gli sforzi di modernizzazione in questo senso della PA, mostrano un apprezzamento che, nelle retoriche pubbliche prevalenti, è troppo poco preso in considerazione.

Inoltre, il 56,1% dei giovani intervistati ritiene che la PA sia un contesto in cui è possibile imparare, opinione anch'essa condivisa trasversalmente dalla

maggioranza dei giovani dei diversi gruppi sociali e nei territori, con una punta massima tra quelli che hanno tra i 26 e i 35 anni.

È un giudizio che occorre valutare con attenzione estrema, perché segnala, ancora una volta, come nella cultura e nell'immaginario giovanile la PA non sia sinonimo di passatismo, ma piuttosto evochi un ecosistema *up-to-date*, in cui è possibile avere accesso a conoscenze e pratiche che val la pena imparare. I dati, quindi, raccontano di una visione giovanile della PA che comunque recepisce alcuni degli effetti degli interventi di modernizzazione realizzati o in corso di realizzazione. In particolare, apprezzano, il movimento digitale in avanti e sono convinti che lavorare al suo interno possa essere stimolante in termini di formazione continua e di accesso a conoscenze di valore.

## 3. I concorsi

### 3.1 Chi partecipa e chi no

---

Tra i giovani di età compresa tra 18-35 anni che attualmente non lavorano nella PA emerge che (fig. 4.):

- il 33% dichiara di aver partecipato a concorsi per assunzioni nella PA. Di questi il 21,2% vi ha partecipato in passato e il 13,7% sta partecipando o parteciperà a breve;
- il 67% non ha mai partecipato a concorsi per assunzione nella PA.

Ecco la distribuzione basilare dei giovani, che attualmente non lavorano nella PA, relativamente al rapporto con le modalità concrete di accesso alla PA.

Un terzo ha esplicitato concretamente la propria volontà di lavorare nella PA, partecipando a concorsi pubblici a fronte di circa due terzi degli intervistati che sinora non ha scelto di vivere l'esperienza del concorso pubblico, non avendo, presumibilmente, ancora maturato l'intenzione di lavorare nella PA.

Il dato sulla partecipazione ai concorsi acquisisce però una valenza diversa se lo si segmenta per la condizione professionale degli intervistati.

Infatti, a fronte del 13,9% di disoccupati e del 26,2% di studenti che si sono approcciati o si fanno approcciando alla PA tramite un concorso, gli occupati che nel complesso hanno maturato un'analoga esperienza sono il 57,1%. Questi dati letti consequenzialmente ci dicono che il lavoro pubblico rappresenta dunque un obiettivo a cui si può ambire anche in presenza di un lavoro; resta, in altri termini, un possibile traguardo da conseguire per il miglioramento del percorso professionale di un individuo (fig. 5).

Di seguito viene proposta un'analisi delle caratteristiche sociodemografiche e territoriali dei due distinti popoli: quello composto da coloro che hanno avuto esperienza di concorso pubblico e gli altri che, invece, se ne sono tenuti lontani.

## 3.2 I partecipanti

### 3.2.1 Il profilo

Riguardo ai partecipanti si rileva che la partecipazione cresce a mano a mano che si scende da Nord a Sud della penisola, con percentuali che sono significativamente più elevate al Centro, al Sud e Isole: ha avuto o sta avendo esperienza di partecipazione ai concorsi il 25,5% dei giovani del Nord Ovest, il 26,1% del Nord Est, il 38,3% del Centro e il 39,5% del Sud e Isole (tab. 2).

La partecipazione cresce con l'aumentare dell'età: hanno partecipato o stanno partecipando il 27,5% dei giovani dai 18 ai 26 anni e il 37,1% dei giovani dai 26 ai 35 anni e come abbiamo già illustrato nel precedente paragrafo è correlata anche alla condizione professionale, essendo gli occupati preponderanti rispetto ai disoccupati e agli studenti. (tab. 3).

Emergono poi quote di candidati ai concorsi analoghe tra:

- laureati/diplomati in discipline Stem con il 33,1% che ha scelto di essere candidato, di cui il 22,1% in passato e il 12,5% attualmente o nel prossimo futuro;
- laureati/diplomati non Stem con 34,2% che ha partecipato, il 21,4% in passato e il 15,2% nel prossimo futuro.

### 3.2.2 Faccio il concorso perché...

I motivi che spingono i giovani a tentare la strada del concorso confermano che il lavoro pubblico aderisce perfettamente ai loro bisogni. Infatti, tra chi ha scelto di partecipare a concorsi pubblici e, quindi, aspira a fare ingresso nella PA (fig. 6):

- il 44,1% desidera la sicurezza del posto di lavoro;
- il 34,7% vuole essere inserito in un sistema che gli assicuri importanti tutele, come la maternità, le ferie, i congedi, la malattia;
- il 29% è convinto che nella PA sia possibile avere una buona conciliazione tra impegni di lavoro e vita privata;
- il 25,8% pensa che la PA offra buone condizioni economiche, soprattutto in confronto al settore privato;
- il 14,6% vuole svolgere un lavoro utile alla collettività.

Il richiamo alla sicurezza e alle tutele sociali deve essere inquadrato proprio all'interno della rinnovata ricerca di migliore qualità della vita e più alto benessere soggettivo, poiché il lavoro per i giovani, perché sia sostenibile e in linea con il proprio ideale, non può rivelarsi come una fonte di sistematico stress, perché instabile e incerto, o perché in presenza del materializzarsi di un rischio sociale relativo, ad esempio, alla propria salute, si debba temere di ritrovarsi senza lavoro e senza reddito.

I giovani che hanno scelto di fare il concorso raccontano semplicemente che caratteristiche costitutive del lavoro pubblico, relativamente alle tutele e al senso di sicurezza che ciò irradia, sono perfettamente in linea con i valori a cui oggi attribuiscono maggiore importanza.

È importante a questo stadio prendere atto:

- sia della graduatoria di priorità fissate dai giovani nella loro vita e rispetto al lavoro;
- sia del fatto che il pubblico impiego comunque oggi è in grado di offrire requisiti del posto di lavoro prossimi alle aspettative dei giovani.

E tali requisiti sono in vetta alle ragioni che hanno spinto una maggioranza di coloro che hanno partecipato ai concorsi a sfidarsi nel prolungato percorso che, qualora avesse esito positivo, porterebbe all'impiego pubblico.

Si può pertanto dire che lavorare nel pubblico impiego è percepito, da coloro che hanno optato per la partecipazione ai concorsi pubblici, come una condizione gravida di opportunità, perché consentirebbe finalmente di avere un lavoro in linea con le aspettative relative all'equilibrio tra esercizio di una professione e benessere soggettivo.

Dai dati emerge come i "meno giovani", in età compresa tra i 26 e i 35 anni, che hanno via via accumulato maggiore esperienza di rapporto con la ricerca del lavoro e con il lavoro stesso, sono molto più attratti dal fatto che la PA garantisce un insieme di tutele sociali e procedure più trasparenti di selezione del personale (38,6%, 27,5% tra chi ha 18-25 anni) (tab. 4). I più giovani, invece, sono più attratti dalla possibilità di lavorare in un ambiente che percepiscono come sfidante (10,4% 18-25 anni, 4,2% 25-35anni).

L'attenzione *umentata* dei "meno giovani" a tutele e trasparenza della selezione costituisce una conferma ulteriore che si tratta di due *atout* della PA da valorizzare nel racconto pubblico di essa.

Inoltre, l'indagine evidenzia anche due aspetti – quello della conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro, e quello delle condizioni economiche – su cui, evidentemente, l'esperienza di ricerca del lavoro o anche di lavoro ha generato in tanti giovani una particolare sensibilità poiché, presumibilmente, in tanti non hanno trovato risposte adeguate nel privato.

In un mercato del lavoro ad alta competizione, è fondamentale tenere presente gli scarti positivi per la PA rispetto ai *competitor* privati.

### 3.2.3 I canali di informazione

Un aspetto fondamentale è rappresentato dai canali di informazione da cui i giovani hanno avuto notizia del o dei concorsi a cui hanno partecipato o stanno partecipando (fig. 7). Il 42,4% lo ha appreso dal passaparola tra familiari e/o conoscenti, il 27,7% tramite consultazione del Portale *inPA*, il 25,1% dai social media (*TikTok*, *Instagram*, *gruppi WhatsApp*, ecc.), il 18,5% dai media tradizionali e il 17,5% da informazioni ricevute da Scuola o Università.

Pur essendo sicuramente utile il Portale *inPA*, il passaparola, oggi rappresentato anche dai social media, resta lo strumento principale per far circolare le informazioni.

Tuttavia, l'indicazione più importante che emerge è la necessità di avere un approccio *omnichannel*, poiché esiste un'articolazione estrema delle modalità di accesso alle informazioni sulla realizzazione di un concorso da parte di coloro che hanno scelto di parteciparvi.

Sarebbe un errore immaginare processi di concentrazione delle informazioni in singoli canali o addirittura in specifici strumenti.

Piuttosto sarebbe opportuno potenziare ulteriormente quei canali, ad esempio la scuola e l'università, che oggi sono meno richiamati.

Altro dato importante che emerge dall'analisi e dall'interpretazione dei dati consiste nella necessità di emanciparsi da letture semplificate del mondo della comunicazione in questa fase storica, a cominciare dalla distinzione visibilmente desueta tra i canali media tradizionali e quelli digitali più recenti. Ridurre il rapporto dei giovani con le informazioni reperite al solo utilizzo dei social significa semplicemente proiettare su di loro una visione stereotipata poiché, i dati confermano che la relazionalità informale tramite i canali familiari, quelli amicali, e quelli relativi ai contesti sociali con cui si entra in relazione resta assolutamente fondamentale.

È comunque evidente che una comunicazione specifica centrata sui valori che il lavoro nella PA incarna, cioè la sua fondamentale utilità pubblica, potrebbe generare un positivo effetto sull'espansione dell'area dei candidati.

### 3.2.4 Come è andata a finire?

Di sicuro interesse sono i dati relativi all'esito delle procedure concorsuali: 62,2% degli intervistati, non occupati attualmente nella PA, che hanno partecipato in passato a un concorso pubblico non è riuscito a superare le prove, l'11% non si è presentato, il 27,1% è risultato idoneo ed è entrato in graduatoria, ma poi non è stato assunto, il 12,9% attualmente è in graduatoria e spera di essere chiamato e un residuale 2,5% dopo essere stato assunto ha abbandonato la PA per un posto migliore (fig. 8).

Pur nella rigosità delle selezioni, che non ha paragone con l'ingresso nel privato, la *retention* non è poi così male, risultato che in parte conferma che le sue caratteristiche si combinano perfettamente con le aspettative dei giovani. Il rapporto con le modalità concorsuali non può che essere valutato nell'attuale contesto del mercato del lavoro in cui si registra ormai un eccesso di domanda sull'offerta, con una moltiplicazione di opportunità lavorative nel settore privato, con un'intensità sconosciuta solo fino a qualche anno fa.

È chiaro che oggi l'accesso al lavoro nel privato segue procedure spesso molto veloci e semplificate, nel mentre non è ancora ben radicato tra gli italiani, in particolare i giovani, l'effetto degli interventi di modernizzazione dei concorsi, cioè dell'accesso al lavoro pubblico.

Tuttavia, è sicuramente positiva e in linea con le aspettative più generali dei giovani la ricerca di un equilibrio tra efficacia, rigosità e trasparenza delle prove di accesso, da un lato, e, dall'altro, il loro necessario snellimento, vista la nuova competizione nel mercato del lavoro per attrarre e trattenere i lavoratori.

## 3.3 Estranei, per ora

### 3.3.1 Chi non partecipa: perché e cosa li potrebbe rimotivare

Il 67% del totale dei giovani intervistati non occupati nella PA non ha partecipato a concorsi per assunzione nella PA.

Quali sono le motivazioni per cui le persone decidono di non partecipare a concorsi pubblici? È per uno scarso appeal esercitato dalla PA o vi sono altre motivazioni?

Le risposte fornite evidenziano ancora una volta come il primo elemento che scoraggia dal partecipare ad un concorso pubblico è la convinzione che le procedure di selezione siano troppo lunghe e complicate (21,6%) (fig. 9).

La quota sale al 27,8% per chi vive nel Nord Est, al 24,6% tra le donne, al 26,7% tra chi ha tra i 26 e i 35 anni.

È un punto essenziale, perché visibilmente chiama in causa quanto più volte rilevato in precedenza e cioè la convinzione che l'investimento individuale richiesto rischia di non essere sufficientemente redditizio.

Nella percezione di chi sceglie di non partecipare c'è l'idea che il concorso pubblico sia una montagna da scalare troppo alta e faticosa rispetto ad altre opportunità di impiego.

Il valore della trasparenza del concorso, che attira tanti giovani – soprattutto quelli di età più avanzata –, non ha la meglio rispetto alla percezione di dover affrontare prove troppo lunghe e impegnative.

Le altre motivazioni che vengono addotte da chi non partecipa ai concorsi pubblici sono in larga parte collegate alle procedure di reclutamento:

- il 21,3% teme che, una volta entrati, i percorsi di carriera non siano assicurati (26,6% tra gli uomini, 29% di chi vive nel Nord Est, 24,9% tra i laureati);
- per il 18,7% sono eccessivi i tempi che intercorrono tra la pubblicazione del bando e l'esito delle prove, con percentuali che arrivano al 23,5% tra chi ha tra i 26 e i 35 anni;
- il 18,1% nel frattempo trova un altro lavoro (quota che sale al 28,8% nel Nord Ovest, al 22,7% tra i laureati, al 21,2% tra gli uomini);
- un residuale 12,7% dei giovani dichiara di non aspirare al posto fisso.

Emerge una contraddizione tra le potenzialità attrattive del lavoro pubblico in generale, sul piano delle sue caratteristiche, e l'effetto disincentivante delle

procedure concorsuali, viste come complesse e subordinate a tempi eccessivamente lunghi.

Peraltro, il rischio è di non riuscire ad intercettare i giovani più capaci, che trovano lavoro altrove: i laureati, quelli che hanno competenze facilmente spendibili sul mercato del lavoro attuale, chi vive nelle regioni del Nord, dove c'è un forte fabbisogno di lavoratori anche nel privato.

E allora, al di là di ogni altra considerazione, emerge evidente come la revisione dei modelli di accesso al pubblico impiego sia urgente e che le scelte fatte in questa direzione negli ultimi anni siano sicuramente da apprezzare e soprattutto da accelerare.

## 3.4 Stimoli per ampliare la base dei partecipanti

### 3.4.1 Chi si presenta

Al di là dell'ostacolo rappresentato dai concorsi pubblici, non può non colpire l'ampiezza della quota dei giovani non occupati nella PA che ad oggi si è tenuta distante da un impiego pubblico.

In fondo la ripartizione è un terzo di partecipanti e due terzi di non partecipanti e, a questo stadio potrebbe essere utile fissare ulteriori possibili stimoli per ampliare la base dei partecipanti ai concorsi pubblici.

Certamente una riforma radicale delle modalità di accesso avrebbe un effetto benefico dal punto di vista dell'ampliamento della base dei partecipanti, anche alla luce di quanto emerso dalla segmentazione di chi ha partecipato ai concorsi pubblici per condizione professionale, che, come illustrato in precedenza, evidenzia una preponderanza di soggetti occupati che si approccia alle procedure concorsuali e che con ogni probabilità intravede nell'impiego pubblico un possibile traguardo di miglioramento.

Esistono, tuttavia, altri aspetti che, secondo i giovani che si sono tenuti distanti dalla PA, potrebbero operare come fattori incentivanti.

Per il 34,4% degli intervistati, uno stipendio più alto, per il 24,2% una buona flessibilità oraria con relativa migliore conciliazione tra vita privata e lavoro, per il 23% una PA più efficiente, per il 19,3% migliori opportunità di carriera e per il 18,5% una valorizzazione delle proprie competenze (tab. 5).

Ancora una volta a contare di più sono i fattori basilari del lavoro, tra retribuzioni adeguate e buon bilanciamento lavoro-vita.

La questione delle retribuzioni più alte viene posta in particolare da chi vive nelle aree in cui il costo della vita è più elevato e ci sono maggiori opportunità di lavoro: nel Nord (38% nel Nord Ovest, 35,6% nel Nord Est) e nelle grandi aree metropolitane, dove il 43,2% dei giovani invoca stipendi più alti.

Guai a dimenticare che il lavoro italiano viene da un lungo periodo segnato da retribuzioni bloccate o addirittura in diminuzione, elevata precarietà e, anche, orari dilatati a dismisura a causa delle nuove opportunità offerte dal digitale. I giovani non hanno voglia di seguire la sorte delle generazioni immediatamente precedenti che hanno vissuto prolungati periodi di precarietà lavorativa e intermittenza di reddito.

Ecco perché puntano i piedi sugli aspetti di base del lavoro, come retribuzione e orario, in linea con il nuovo potere contrattuale in un mercato del lavoro segnato da eccesso di domanda sull'offerta.

Visibilmente è urgente una campagna di promozione della PA specificamente orientata a sottolineare che il pubblico impiego è il contesto aziendale più capace di entrare in sintonia con quel che le giovani generazioni si aspettano dal lavoro.

### 3.4.2 Chi non si presenta

C'è una quota, a dire il vero piuttosto ridotta, di giovani che, pur avendo fatto domanda per partecipare a un concorso, ha poi scelto di non presentarsi alle prove. Le principali ragioni sono:

- la preparazione per le prove era considerata troppo impegnativa;
- hanno trovato occupazione prima dello svolgimento della prova;
- ritenevano che la procedura di selezione fosse troppo lunga e complicata.

Chi rinuncia, conferma che esiste un vero e proprio sbarramento in entrata, rappresentato dalle modalità di reclutamento, considerate troppo lunghe e complicate. Succede così che una parte di quelli che hanno fatto domanda per partecipare al concorso trovi eccessivamente pesante la preparazione richiesta o, addirittura, segnali che la selezione da affrontare fosse troppo lunga e complicata. Per dispiegare l'attrattiva potenziale del pubblico impiego, che emerge dal *matching* tra le sue caratteristiche basilari e i valori attesi dai giovani, è pertanto fondamentale un intervento profondo e altamente visibile sulle procedure d'accesso.

## 4. Le attuali procedure di reclutamento del personale

### 4.1 Bandi, Portale *inPA* e conseguenti effetti positivi

È opinione diffusa che le modalità di reclutamento praticate dalla PA, come già abbiamo avuto modo di affermare, rappresentino un nodo critico, suscettibile talvolta di operare come spartiacque tra le diverse opportunità di scelta che si presentano a chi è in cerca di un lavoro.

Del resto, anche gli stessi Dirigenti pubblici intervistati hanno sollevato questo problema, affermando la necessità di fluidificare le procedure e di rivedere la strutturazione narrativa degli stessi atti concorsuali.

Un bando di concorso, infatti, non è solo un atto amministrativo improntato a garantire pari opportunità di accesso a tutti nel rispetto dei principi di trasparenza, equità ed imparzialità, ma è anche un atto di comunicazione.

Ecco perché sarebbe opportuno che i bandi di concorso illustrassero chiaramente le condizioni di lavoro e i percorsi di carriera, evitassero l'eccessiva richiesta di titoli ed esperienze rispetto al posto di lavoro offerto, fossero estremamente chiari sul tipo di competenze attese. Esigenze che naturalmente possono essere soddisfatte senza perdere il necessario rigore nel rispetto della normativa di riferimento.

Al riguardo, la realizzazione del portale di reclutamento *inPA* rappresenta sicuramente una novità che ha semplificato, digitalizzandole, le procedure di accesso al pubblico impiego, e tuttavia non è sufficiente senza interventi incisivi sui concreti processi di selezione.

Dai dati dell'indagine emerge che il 45% dei giovani, non occupati attualmente nella PA, è a conoscenza dell'esistenza del Portale *inPA* e in particolare (tab. 6):

- l'11,5% lo consulta per conoscere le opportunità di lavoro nella PA;
- il 10,5% l'ha utilizzato in passato;
- il 23% pur non utilizzandolo ne ha sentito parlare.

Ci sono però delle significative differenze nella conoscenza dello strumento e nel suo utilizzo per area geografica e per titolo di studio posseduto:

- al Sud è il 50,1% e al Centro il 49,1% dei giovani che dichiara di conoscere il Portale, e al Centro quelli che lo consultano per conoscere le opportunità di lavoro offerte sono il 19,1%, contro un 6,7% nel Nord Ovest e un 8,8% nel Nord Est.

Tra chi consulta o ha consultato in passato il Portale *inPA*, oltre il 79% ritiene *che abbia velocizzato e semplificato le procedure di reclutamento* del personale nelle pubbliche amministrazioni (tab. 7).

Tra questi, il 34,2% giudica il risultato di per se stesso positivo, mentre per il 45,2% si tratta di un passo in avanti, ma non è ancora abbastanza.

Infine, il 20,6% ritiene che non sia sufficiente intervenire sui processi organizzativi, perché vanno riviste anche le procedure di selezione.

## 5. Nuove modalità di reclutamento

### 5.1 Idee che funzionano sulle procedure di accesso

---

#### 5.1.1 L'attenzione per soluzioni alternative

Si è visto in precedenza come vi sia una convergenza sostanziale nei giovani, al di là dell'esperienza diretta o meno nei concorsi, nel pensare che esistano una serie di criticità relative alle procedure concorsuali, anche se sono da qualche tempo oggetto di impegno specifico di soluzione.

Ecco perché è utile rispondere ad un semplice quesito: è possibile applicare modalità di selezione per l'ingresso nella PA diverse dal tradizionale concorso, senza perdere in trasparenza delle procedure e in qualità del personale poi eventualmente reclutato?

Ed è, quindi, possibile rispondere in modo puntuale e percepibile alle criticità indicate dai giovani relativamente ai concorsi, così da poter finalmente valorizzare il fatto che il lavoro pubblico ha requisiti che i giovani apprezzano?

Si tratta di domande a cui la PA sta già cercando di rispondere innovando e snellendo le modalità di reclutamento, in modo da rendere più fluido l'intero processo di accesso.

Per capire che cosa i giovani, che non lavorano nella PA, pensano che sarebbe necessario fare, è stata sottoposta alla loro valutazione una molteplicità di modalità di selezione alternative ai concorsi, alcune già utilizzate diffusamente.

Dai dati emerge che tutte le opzioni proposte raggiungono un'ampia maggioranza di pareri positivi. In particolare (fig. 10):

- il 66,8% dei giovani è favorevole ad un sistema in cui il candidato, dopo aver superato una selezione preliminare, partecipa a programmi di formazione sul lavoro la cui valutazione positiva rappresenta la condizione indispensabile all'assunzione definitiva;

- il 60,5% propende per l'attivazione di concorsi periodici che consentano l'accesso dei candidati ad una lista di idonei a cui le varie amministrazioni pubbliche possano attingere in caso di esigenza di nuovo personale;
- il 58,9% è per l'opzione che prevede una valutazione del candidato basata sui titoli posseduti e, a seguito di colloquio, per il suo inserimento nella PA per un periodo di prova di 6-12 mesi al termine del quale può essere eventualmente assunto;
- il 57,6% si esprime a favore di un meccanismo in cui al candidato che supera esami su specifiche materie, viene rilasciata una certificazione temporanea, con la quale può partecipare a più concorsi sostenendo meno prove;
- il 54,3% è per la somministrazione al candidato di un test preliminare di autovalutazione, sulla base del quale può decidere se partecipare o meno alla selezione.

Il dato più rilevante è che esiste una convergenza di attenzione per la molteplicità di nuove modalità di selezione tra i giovani che hanno partecipato a concorsi per assunzioni nella PA e quelli che, invece, se ne sono tenuti distanti.

### 5.1.2 Ancora sulle nuove modalità di selezione

Come rilevato, le possibili alternative di concorsi pubblici proposte trovano ampio interesse nei giovani, da quelli che partecipano o hanno partecipato a concorsi pubblici a tutti gli altri che non ci si sono mai avvicinati.

Le nuove modalità potrebbero effettivamente snellire il processo di selezione, rendendo i concorsi più fruibili, e riducendo sia i tempi tra le varie prove che i tempi per l'assunzione finale.

L'attuazione dei modelli innovativi, peraltro, potrebbe avere il merito di favorire, ulteriormente a quanto sinora previsto, una valutazione delle competenze trasversali dei candidati, dando loro la possibilità di esprimere al meglio il proprio valore. Sono, inoltre, modalità che hanno anche positivi effetti sulla produttività delle procedure d'accesso e sull'economicità delle stesse, poiché più componenti della PA potrebbero beneficiare di un'unica procedura di selezione.

Riformare in maniera radicale le modalità di selezione del personale per la PA è indubbiamente l'urgenza suprema di questa fase, che potrebbe essere affrontata tenendo conto che i giovani guardano con estrema attenzione all'eventuale applicazione delle modalità innovative indicate.

La strada per trasformare la PA in un soggetto più competitivo nei confronti del privato nella capacità di attrarre e trattenere i giovani ha comunque molti dei suoi aspetti principali già tracciati.

## 5.2 Aspettative sulla meccanica dei concorsi

Come rilevato, la maggioranza degli intervistati guarda con interesse alle opzioni indicate per migliorare l'*appeal* delle procedure di selezione, rispetto ai tradizionali concorsi pubblici, preservando però anche la qualità della scelta. In sintesi, si rileva che i giovani si aspettano che i percorsi di reclutamento siano:

- *più chiari e veloci*, accorciando i tempi che intercorrono tra pubblicazione del bando e redazione della graduatoria finale, ricorrendo alle tante diverse innovative modalità di reclutamento alternative;
- *innovativi, a cominciare dalle già citate nuove modalità di selezione*, andando oltre l'approccio nozionistico in favore di una valutazione delle competenze trasversali, eventualmente certificate e spendibili con più amministrazioni;
- *capaci di intercettare* la pluralità delle competenze di cui il comparto pubblico necessita, quindi non solo amministrative, ma anche tecniche e innovative, al passo con le transizioni che attraversano la società contemporanea;
- *on the job*, con la previsione di percorsi di formazione da svolgersi dopo una prova di selezione iniziale, la cui valutazione positiva sia propedeutica per l'assunzione.

Sono risultati che, implicitamente, riconoscono il valore positivo di molte delle scelte fatte nella PA, finalizzate a rendere le prove d'accesso meno farraginose e lunghe e più aderenti alle aspettative dei giovani e, anche, alle nuove condizioni competitive che si sono create sul mercato del lavoro.

Semplificare le procedure e accorciare i tempi di assunzione: ecco gli obiettivi precisi che potranno rispondere alle aspettative dei giovani e, soprattutto, colmare il gap tra attrattività potenziale del lavoro pubblico e grado di partecipazione ai concorsi pubblici.



## 6. Le competenze da cui partire

### 6.1 Attuali

L'inserimento di giovani nella PA non è solo un processo di natura anagrafica con sostituzione puntuale di persone, ma richiama un più generale processo di *upgrading* e ampliamento delle competenze essenziali per la modernizzazione della PA.

Ecco perché è importante capire le competenze che hanno i giovani a partire dal fatto che si è dinanzi alla generazione più preparata della storia, con un accesso inedito per ampiezza e intensità alle fonti della conoscenza e che in buona parte ha beneficiato di investimenti mirati ad acquisire determinate competenze.

Al primo posto, i giovani intervistati, e non occupati attualmente nella PA, dichiarano le competenze tecnico-scientifiche (20,7%), poi quelle amministrative-contabili-finanziarie (10,7%) e quelle legate all'innovazione/informatica/digitalizzazione (possedute dal 9,3%) (tab. 8).

Ci sono però differenze significative in base al titolo di studio poiché:

- il 21,4% di chi ha al massimo la licenza media o la qualifica professionale dichiara di non possedere nessuna competenza particolare, il 9,9% ha competenze commerciali e il 9,7% capacità manuali-operative;
- tra i diplomati, il 20,6% possiede conoscenze tecnico-scientifiche, il 10,4% manuali-operative, il 10,1% ha competenze amministrative-contabili-finanziarie, mentre il 9,7% non riesce ad isolare nessuna competenza particolare;
- tra i laureati, il 22,6% vanta competenze tecnico-scientifiche, il 12,7% si caratterizza per le conoscenze nell'ambito dell'innovazione, informatica, digitalizzazione, il 10,9% ha competenze manageriali-gestionali e il 10,2% didattico-formative. Solo il 3,7% dichiara di non avere nessuna competenza in particolare.

Riguardo ai partecipanti ai concorsi, dai dati risulta che il 15,7% ha competenze tecnico-scientifiche, il 13,1% amministrative-contabili e finanziarie, il 10% didattico formative, una quota analoga commerciali, l'8% innovazione, informatica. Tra i non partecipanti si registrano quote più alte per le competenze tecnico-scientifiche (23,1%) e per quelle di innovazione e informatica (9,7%).

## 6.2 Desiderate

Riguardo alle competenze che i giovani desidererebbero sviluppare indicano:

- il 14,9% le competenze manageriali e gestionali;
- il 14,7% quelle relative a innovazione, informatica e digitalizzazione;
- il 12,4% le conoscenze tecnico-scientifiche.

Anche in questo caso, chi ha titoli di studio più elevati punta a potenziare le competenze manageriali (20,3% dei laureati) e della società digitale (16,3% dei laureati), mentre i giovani con titoli di studio più bassi puntano a potenziare le competenze manuali specializzate e quelle digitali.

Il confronto tra i dati relativi alle competenze attuali e quelle che i giovani intendono sviluppare evidenzia che oltre il 70% dei giovani vorrebbe integrare le attuali competenze con altre di tipo diverso, ampliando quindi lo spettro di competenze disponibili (tab. 9).

Non prevale quindi l'aspirazione all'iperspecializzazione in un filone di competenze dal perimetro delimitato, piuttosto la voglia di investire per saper fare di più, nella convinzione che sia un moltiplicatore di occupabilità.

Pesa probabilmente anche la percezione della rapida obsolescenza delle competenze, che rende indispensabile la formazione continua e un approccio aperto alla molteplicità di competenze acquisibili.

## 6.3 Il tempo delle soft skill

### 6.3.1 Da valorizzare

Per la buona selezione del personale per la PA, il 72% dei giovani ritiene indispensabile introdurre una valutazione delle competenze trasversali, le cosiddette *soft skill*, da affiancare alla valutazione delle competenze tecniche (tab. 10). È un aspetto che genera una convergenza sostanziale tra i giovani che hanno partecipato a concorsi pubblici e quelli che non lo hanno mai fatto.

È un consenso sociale importante, in linea con una trasformazione in atto che visibilmente occorre accelerare. Infatti, nell'ambito della selezione e gestione delle risorse umane è cresciuta la rilevanza attribuita alle *soft skill* o competenze trasversali rispetto alle competenze tecniche, un tempo criterio quasi unico. Ad oggi continua a non esserci una definizione univoca e universalmente condivisa di questo tipo di competenze che, comunque, sono di solito indicate come le qualità che non dipendono dalla conoscenza acquisita, e che consistono in capacità relazionali e comportamentali, abilità cognitive e altri specifici tratti della personalità (saper lavorare in team, comunicare in modo efficace, capacità di analisi, ecc.).

Si definiscono per contrasto poiché sono "soft" in contrapposizione alle *hard skill*, vale a dire il bagaglio di conoscenze e abilità tecniche possedute dal lavoratore.

Eppure, le *soft skill* molto contribuiscono a generare l'adattabilità di un lavoratore ad una determinata organizzazione, nonché la sua performance.

### 6.3.2 La sfida della velocità tecnologica

Lo scenario produttivo attuale è marcato dalla velocità della trasformazione tecnologica che ha un impatto anche sulle modalità concrete di esercizio del lavoro da parte delle persone.

L'accelerata obsolescenza delle competenze è uno degli effetti della velocità tecnologica, con una esigenza di formazione continua per adattare e acquisire nel tempo competenze in linea con le reali esigenze di un'organizzazione.

Ma mentre le competenze tecniche si possono apprendere sul campo, le *soft skill* sono per la gran parte intrinseche al carattere di un individuo.

Ecco perché, è necessario a questo stadio attribuire loro il giusto peso per garantire l'appropriato *matching* tra le persone che sono assunte e il contesto di lavoro.

È evidente, ad esempio, che diventa vitale la capacità delle persone di accettare il cambiamento con una spiccata propensione all'aggiornamento o anche all'acquisizione di nuove competenze.

Per questo, attitudini individuali, fattori caratteriali sono sempre più importanti, poiché richiamano la padronanza di sé, l'empatia, la resilienza di fronte a difficoltà, emergenze, situazioni complesse che generano stress.

### 6.3.3 Digital soft skill

La più alta rilevanza delle soft skill è indotta anche dal digitale, poiché con *digital soft skill* si fa riferimento non alle competenze tecniche che connotano una specifica professione come il web developer o il data scientist, piuttosto a competenze legate alle attitudini individuali, caratteriali e di tipo comportamentale che consentono alle persone di utilizzare in modo efficace e coinvolgente i nuovi strumenti digitali.

Ne sono esempio la capacità di risoluzione di problemi tecnici, l'identificazione dei propri gap in fatto di competenze digitali, la tutela della privacy e dei dati in relazione all'utilizzo dei social media o anche la capacità di cercare e trovare informazioni in rete per la realizzazione di contenuti digitali.

Se il digitale è l'acqua in cui tutti sono chiamati a nuotare, allora, inevitabilmente, ne devono apprendere le skill.

## 7. La PA vista dai giovani (che non lavorano nella PA)

### 7.1 L'apprezzato ritorno del merito come regolatore dei processi di lavoro

---

Troppo frettolosamente ai giovani viene attribuita una rappresentazione burocratica, appesantita, analogica e passatista della PA, laddove la percezione concreta è, invece, molto diversa.

Si è già fatto cenno al giudizio positivo dei giovani sugli effetti della digitalizzazione della PA e sulle opportunità di apprendere riconosciute al contesto pubblico, e altrettanto è possibile dire per gli interventi del Governo che sono stati introdotti nella presente legislatura.

Sono particolarmente apprezzate le misure che vogliono fare del merito il principio regolatore primo della PA, relativamente a performance, leadership e progressioni di carriera.

Una sorta di rottura epocale con i criteri più tradizionali basati sull'anzianità, intercettando una più generale esigenza della società italiana che si condensa nella richiesta di condizioni per un rilancio del rendimento degli investimenti sociali nel lavoro. Dall'indagine emerge che (tab. 11):

- il 57% dei giovani è favorevole alle iniziative in atto per riconoscere il merito nella PA in termini di *performance*, *leadership* e progressioni di carriera. Si tratta di percentuali che arrivano e superano il 60% tra chi vive nelle Regioni del Nord, tra gli uomini e tra chi è più scolarizzato;
- solo il 12,3% dei giovani intervistati ritiene che la valorizzazione del merito non sia compatibile con il lavoro pubblico;
- il 30,8% non è in grado di esprimere un'opinione.

È evidente che nella cultura sociale delle attuali generazioni non esiste alcuna incompatibilità tra la PA e il merito, e che ogni iniziativa che lo riporti al centro dei processi lavorativi è altamente apprezzata.

Colpisce come il positivo giudizio sulle iniziative per riconoscere il merito nel pubblico impiego sia trasversale non solo a diversi gruppi sociali, ai territori, ma anche tra coloro che hanno partecipato a concorsi pubblici e coloro che, invece, non lo hanno mai fatto.

Ovviamente il grado di consapevolezza rispetto ai provvedimenti che riguardano la PA è più alto tra coloro che hanno partecipato a concorsi pubblici che, presumibilmente, sono più attenti a tutto ciò che coinvolge un mondo lavorativo in cui ambiscono ad entrare.

Tuttavia, va sottolineato che quasi due terzi di coloro che si tengono distanti dalla PA, nel senso, che non la considerano come uno sbocco lavorativo adatto alle loro esigenze, comunque si sentono in grado di esprimere una valutazione sui più recenti provvedimenti relativi alla reintroduzione del merito nella PA. Più in generale, poi, è necessario uno sforzo aggiuntivo per comunicare ai giovani l'evoluzione in atto all'interno della PA, relativamente ai meccanismi premiali interni.

## 7.2 Le priorità del processo di cambiamento

Gli ambiti su cui, secondo i giovani che non lavorano nella PA, sarebbe opportuno puntare per rendere la PA più efficiente e più aderente ai bisogni dei cittadini sono (tab. 12):

- la semplificazione amministrativa, indicata dal 54,3% dei giovani intervistati, intesa come un taglio alla burocrazia e l'attivazione di procedure semplificate;
- una nuova centralità dei bisogni dei cittadini, con un impegno diretto ad ascoltare e rispondere, in particolare alle esigenze dei più vulnerabili (39,2%);
- la revisione delle modalità di gestione del personale interno e delle procedure amministrative (36,1%);
- i processi di digitalizzazione dei servizi alle imprese e ai cittadini (35,5%);
- l'impegno a creare nuova occupazione e promuovere sviluppo nei territori (33,6%);

- la sostenibilità e la transizione ecologica, intesa come l'attenzione all'impatto delle attività pubbliche su ambiente e società (26,7%);
- l'intelligenza artificiale e altre tecnologie più avanzate con l'obiettivo di personalizzare procedure e servizi (18,1%).

Un set ampio e articolato di ambiti che, secondo i giovani, potrebbe disegnare un cambio di passo di un mondo che, però, non percepiscono come strutturalmente vecchio e distante dalla propria quotidianità.

Ancora una volta colpisce la sostanziale convergenza di giovani dalle diverse caratteristiche sociodemografiche e appartenenti a diversi territori di residenza relativamente alle iniziative che ritengono utili per una modernizzazione della PA.

E, d'altro canto, emerge una sostanziale convergenza di opinioni anche tra chi ha partecipato ai concorsi pubblici e chi, invece, non lo ha mai fatto.



## 8. Il senso profondo di quel che i giovani hanno detto

La portata dei risultati emersi dall'indagine sui giovani, che non lavorano nella PA, impone una precisazione di metodo relativamente al valore di quanto è andato emergendo relativamente al rapporto con il lavoro e, nello specifico, con quello pubblico.

Ad essere coinvolti nell'indagine sono sostanzialmente generazioni nate dopo il 1989, il cui imprinting è segnato via via dalle trasformazioni profonde dell'economia e del lavoro marcate dalla globalizzazione.

Se il segmento di età più alta ha condiviso con le generazioni più anziane una fase particolarmente acuta di precarietà e basse retribuzioni del mercato del lavoro, e se molti degli intervistati hanno sentito in famiglia gli effetti delle trasformazioni radicali indotte dalla crisi della *Tempesta Perfetta*, tuttavia l'attuale approccio con il lavoro è fortemente orientato verso un sistema di valori in discontinuità con quelli che sono stati propri della generazione dei *boomer* e anche di un pezzo di quelle successive.

Occorre quindi accettare con umiltà estrema la novità di un sistema di valori che spesso e volentieri è agli antipodi delle culture professionali e del rapporto soggettivo con il lavoro dei *boomer*.

Troppo spesso, laddove i risultati non appaiono in linea con le aspettative delle altre generazioni, allora viene contestato il valore euristico dell'indagine che, invece, merita una lettura attenta e, soprattutto, aperta a cogliere proprio i segnali di novità.

Perché sono proprio questi ultimi a stimolare a una lettura di caratteristiche costitutive della PA, che incarnano una parte significativa delle nuove aspettative valoriali e concrete dei giovani rispetto al lavoro.

Così, ad esempio, la sicurezza del posto di lavoro è un requisito molto apprezzato dai giovani, poiché ritengono che il lavoro non debba essere fonte di

ansia, stress, incertezza in un tempo dominato da un'incertezza esistenziale più grande e, al contempo, deve offrire adeguate tutele sociali.

Tuttavia, l'attrattività potenziale della PA nell'attuale mercato del lavoro deve essere ulteriormente amplificata. Non riesce ancora a dispiegarsi compiutamente.

Ed ecco la prima fondamentale criticità: in un mercato del lavoro aperto, altamente competitivo, dove le imprese ormai sono costrette a fare dell'attrattività e della *retention* un obiettivo primario, la PA rischia di subire gli effetti di uno svantaggio competitivo finché non si dispiegheranno compiutamente i benefici degli interventi di adeguamento delle modalità di accesso.

Questa è pertanto una delle priorità: proseguire la modernizzazione anche delle modalità di selezione tenendo conto del fatto che, in ogni caso, l'attrattività potenziale della PA è alta, perché ha connotati che i giovani, se ne prendono conoscenza, sicuramente apprezzano.

Quest'ultima, infatti, ha tra i giovani una *social reputation* in crescita, poiché ne apprezzano lo sforzo di digitalizzazione e la vedono come un contesto in cui è possibile imparare cose importanti, utili, attuali. La PA è per i giovani ben altro che un *Moloch* senz'anima, pesante, premoderno.

# PARTE SECONDA

LE INTERVISTE AI DIRIGENTI



## 9. Il punto di vista di chi è dentro la PA: i dirigenti

### 9.1 Gli ambiti di riflessione

---

Al fine di ricostruire senso, caratteristiche, peculiarità e fattori strategici che caratterizzano il pubblico impiego nella fase attuale dall'interno della PA, è stato selezionato un panel di Dirigenti pubblici, che prestano la loro opera in amministrazioni centrali, territoriali e locali del Paese.

Le interviste realizzate sono state l'occasione per una riflessione, vivace e ricca di spunti su temi attuali come ricambio generazionale, attrattività e immagine della PA verso le giovani generazioni, procedure concorsuali e reclutamento, apprendimento intergenerazionale in una PA ad alto tasso di *turnover* e, in ultimo, possibile evoluzione della PA nel lungo periodo.

Nei paragrafi che seguono si restituiscono le principali evidenze emerse dall'analisi trasversale delle testimonianze raccolte.

### 9.2 Il ricambio generazionale per una PA migliore

---

#### 9.2.1 Nuove competenze

A partire dalla seconda metà degli anni 10 del 2000 il blocco del *turnover* ha impedito all'interno delle pubbliche amministrazioni un ricambio del personale in età di pensionamento, con conseguente ridimensionamento e depauperamento dei rispettivi organici.

Adesso, con l'allentamento dei vincoli al *turnover* si manifestano segnali di un'inversione di tendenza, pur non senza difficoltà, a causa delle regole che governano le procedure di assunzione del personale che, secondo i testimoni intervistati, restano in certa misura rigide e con tempi lunghi di realizzazione.

Non sempre però l'ingresso di nuove risorse coincide con un ricambio generazionale *stricto sensu*. Non bisogna dimenticare che oltre un decennio di strozzamento del *turnover* ha di fatto determinato l'esclusione dai ranghi della PA di una generazione di lavoratori, molti dei quali solo ora si stanno avvicinando al lavoro pubblico.

Non sono sporadici, infatti, i casi di chi, dopo aver avuto esperienze varie di lavoro nel privato, "*non reputa opportuno continuare a stare fuori*", partecipando ai concorsi pubblici, che, tra l'altro, tra i requisiti di ammissione non prevedono più il limite massimo di età.

Ad ogni modo, la significativa riduzione di organico che si è verificata non si ritiene sia compensabile nel breve periodo e, per alcuni, neanche nel medio periodo.

Si avverte l'esigenza di politiche espansive nel lungo periodo, che consentano di irrobustire gli organici e di assicurare in tempi ragionevoli un ricambio funzionale a un adeguato trasferimento di competenze ed esperienze alle nuove risorse da parte dei più anziani e alla conservazione della memoria storica di un ente.

Tale esigenza è avvertita in misura maggiore dagli enti territoriali e ancor più dai Comuni, dove in alcuni casi il fabbisogno di personale ha riguardato il reclutamento di figure infungibili: dal responsabile finanziario al segretario comunale ad altre figure fondamentali, a fronte di un decentramento amministrativo molto significativo.

La possibilità di avviare un ricambio generazionale nel comparto pubblico attraverso nuove assunzioni dovrebbe essere governata entro un quadro di regole comuni, così da ridurre alcune criticità che indeboliscono l'efficacia delle iniziative intraprese.

È sotto gli occhi di tutti la cosiddetta "cannibalizzazione" da parte delle stesse amministrazioni dei candidati risultati idonei su più graduatorie, favorita dall'eterogeneità dei livelli retributivi e che relegano in particolare gli enti locali in una posizione di minore competitività – gravati da una disparità di trattamento stipendiale rispetto alle altre amministrazioni pubbliche –, al netto della competizione esterna proveniente dal mercato privato, al momento in affanno a soddisfare la propria domanda di lavoro rispetto a un'offerta di giovani ridotta per il calo demografico e portatrice di una nuova etica del lavoro. Nonostante le perplessità espresse da alcuni sulle condizioni nelle quali il processo di ricambio generazionale si sta svolgendo, le diverse amministrazioni

consultate sembrano comunque aver accettato in modo proattivo questa nuova sfida, in precedenza occultata dal cono d'ombra dei vincoli di bilancio. In tempi e con modalità diverse, il ricambio generazionale non è gestito secondo una mera logica di sostituzione del personale in uscita.

Pertanto, una volta integrate le funzioni essenziali previste dall'organico il passaggio successivo è stato quello di individuare i fabbisogni professionali degli enti:

*“Cerchiamo di capire quali sono le nuove professionalità e le competenze che ci servono al di là di chi va in pensione, se assistenti, funzionari amministrativo-contabili e via dicendo” e di inserire eventuali nuovi profili: “Ci siamo incamminati su una via virtuosa, operativa. Adesso abbiamo finito di lavorare sulla quantità, nel senso che abbiamo rimpolpato notevolmente i ranghi degli uffici tecnici. Adesso lavoreremo un po' sulla qualità, su qualche profilo un po' particolare, che ci serve, su qualche iniziativa ancora più bella per i giovani, che vogliamo inserire nella pubblica amministrazione”.*

Emerge, dunque, la volontà di procedere ad una sostituzione ragionata del personale andato in pensione, che sia funzionale ad una migliore organizzazione dei contesti di lavoro e all'esercizio di nuove competenze che l'attuale fase di transizione richiede alla PA.

Il ricambio generazionale, secondo i testimoni privilegiati intervistati, non può che essere legato a un'analisi e individuazione effettiva dei fabbisogni quantitativi e ancor più qualitativi.

### 9.3 Cambia il significato del lavoro tra i giovani: ma la PA riesce ad essere attrattiva?

#### 9.3.1 Il lavoro per la *Generazione Z*

La cosiddetta *Generazione Z* nei confronti del lavoro non ha la stessa postura culturale delle generazioni precedenti, così un'attrattività del pubblico impiego basata solo sulla potenza del posto fisso e dello stipendio fisso non è più sufficiente.

Si può dire che la sicurezza di lavoro e reddito sono una condizione necessaria ma appunto non più sufficiente.

Oggi, secondo i responsabili pubblici intervistati, il giovane che si avvicina alla PA, è portatore di un mix di esigenze che riguardano la flessibilità, le potenziali

prospettive di carriera, e ovviamente la possibilità di conciliare la vita privata con quella lavorativa, con tempo da dedicare a propri interessi personali e di studio. Il ricambio generazionale, di cui abbiamo parlato in precedenza con i benefici che derivano da un abbassamento dell'età media nel pubblico impiego ha ovviamente generato anche delle criticità e tra queste, sembra un paradosso, dal lato degli intervistati vi è quello della *retention*, del mantenimento del nuovo personale. Non sono, infatti, così infrequenti i casi di giovani che decidono di abbandonare l'impiego pubblico perché non è in linea con le loro aspettative di crescita professionale, oppure perché trovano un lavoro più gratificante. Ricorrente è la percezione tra gli intervistati che in molti casi tra i giovani lavoratori sia piuttosto ridotto l'interesse a radicarsi in un'un'amministrazione, e che, rispetto alle generazioni precedenti, abbiano una maggiore propensione a cambiare, se valutano che la vita lavorativa non contribuisce sufficientemente al benessere soggettivo e, in specifico, alla conciliazione con la vita personale. Pertanto, in relazione alle aspettative di flessibilità e anche alle possibilità di cambiare mansioni è chiaro che il lavoro pubblico troppo spesso si ritrova *"con le armi spuntate"*.

La PA tendenzialmente ha un'organizzazione rigida, gerarchica, dove non è facile spostarsi da un posto lavorativo all'altro, da una mansione all'altra, e dove è anche difficile fare carriera, perché le norme che regolano le progressioni, la valorizzazione delle carriere non agevolano sempre il merito.

L'attrattività del lavoro pubblico, quindi, oltre a dover affrontare la questione retributiva, sconta una serie di rigidità e una mancanza di strumenti operativi. Varie sono le piste di lavoro suggerite per accrescere il potenziale attrattivo della PA, che vanno ad agire su leve differenziate in alcuni casi interrelate tra di loro, come illustrato di seguito.

### **9.3.2 Ridare valore all'esercizio della funzione pubblica**

Il potenziamento della sfera simbolica può costituire un ambito di intervento attraverso il quale restituire valore all'esercizio della funzione pubblica e instillare senso di appartenenza e motivazione in chi la esercita. Recuperare la prassi del giuramento sulla Costituzione al momento dell'assunzione o istituzionalizzare l'ingresso nella PA attraverso momenti dedicati alle nuove risorse possono rappresentare iniziative utili in tal senso e con effetti sulla reputazione del pubblico impiego.

### 9.3.3 Modernizzazione del lavoro pubblico e benessere organizzativo

Smart working, flessibilità oraria, welfare aziendale sono delle dimensioni importanti di modernizzazione del lavoro pubblico e di una percezione di potenziale benessere organizzativo per chi si trovi a lavorare nelle amministrazioni, dove queste condizioni lavorative sono rintracciabili.

Dopo la crisi sanitaria da Covid-19 il lavoro agile è stato sdoganato anche nel pubblico e sta divenendo una realtà in evoluzione. E proprio nelle amministrazioni pubbliche potrebbe aiutare a bilanciare gli squilibri territoriali nella distribuzione del personale, accrescendo l'interesse per il lavoro pubblico da parte di chi nella distanza che separa il proprio luogo di residenza dalla sede lavorativa può scorgere un insuperabile ostacolo.

Ulteriori progressi verso una maggiore conciliazione tra vita e lavoro potrebbero essere raggiunti prevedendo la fattispecie del *co-working*, con la possibilità di lavorare in una sede diversa da quella di assegnazione, ma non distante dalla propria abitazione. Questa modalità, sperimentata dall'Agenzia del Demanio e praticabile da tutte le amministrazioni che hanno sedi distribuite sul territorio, permette di venire incontro alle esigenze dei pendolari e favorisce la creazione di connessioni tra il personale appartenente a realtà territoriali e funzionali molto diverse.

Altre amministrazioni, sempre con articolazioni territoriali si stanno spingendo oltre. È il caso dell'Inail, che dopo aver censito le postazioni disponibili presso le varie sedi, prevede il lavoro da remoto, permettendo ai propri dipendenti di continuare a lavorare per la sede di assegnazione presso la sede più vicina al proprio luogo di residenza.

La flessibilità oraria potrebbe essere, invece, introdotta in via contrattuale garantendo quella conciliazione tra vita e lavoro che, come detto in precedenza, è un fattore discriminante nelle scelte di lavoro dei giovani ora più che in passato. Rispetto ai benefici di welfare, gli ultimi contratti pubblici che sono stati chiusi hanno cercato di valorizzare, per quanto possibile, gli strumenti innovativi che sono stati introdotti in questi anni e pertanto hanno iniziato a disciplinare la definizione di piani di welfare a livello aziendale.

Nonostante le aperture in atto, permangono ancora limiti di tipo finanziario, perché il welfare costa.

Viene valutata criticamente l'interpretazione che è stata data dalla Ragioneria Generale dello Stato, che fa rientrare la spesa in welfare nei limiti di spesa del trattamento accessorio del personale. È questo un vincolo che impedisce

alle amministrazioni di fare una propria politica autonoma rispetto ai temi del welfare, nonostante molte di queste abbiano risorse sui loro bilanci per investire in welfare aziendale con tutti i vantaggi che ne potrebbero derivare anche in termini di attrattività.

Alcuni degli intervistati ritengono pertanto che sia opportuno lasciare alle amministrazioni una certa libertà nello svolgere le politiche del personale e che certe rigidità non siano più tollerabili nel contesto attuale.

### 9.3.4 Indicare percorsi di crescita professionale, non solo economica

Anche quando il settore pubblico riesce ad essere competitivo per i soggetti in entrata, purtroppo nello sviluppo delle carriere individuali tendono ad emergere criticità che indeboliscono l'attrattività del pubblico rispetto al privato. I sistemi retributivi della PA sono più rigidi, la progressione retributiva segue regole dove l'anzianità ha un certo peso. È questa una caratteristica storica dei sistemi retributivi pubblici e non solo in Italia. Diversamente, nel privato la progressione in carriera può essere molto rapida.

Nella PA le remunerazioni, troppo legate a dinamiche svincolate dalla premialità rappresentano un problema. Purtroppo, a livello di contrattazione collettiva nazionale risulta impossibile fare del salario accessorio uno strumento in grado di favorire la permanenza dei dipendenti, a causa dei vincoli dovuti al rispetto delle regole della finanza pubblica. Diversamente potrebbe essere un incentivo alla permanenza dei giovani, qualora manifestino la volontà di dimettersi.

Questo dei livelli retributivi, seppure generale, è un problema avvertito in particolare dagli enti locali, che tra tutte le amministrazioni si attestano sui livelli stipendiali più bassi.

Ma, a prescindere dai vincoli di finanza pubblica, una competizione con il privato sotto il profilo economico non sarebbe comunque sostenibile. Per questa ragione si suggerisce, in alternativa, di costruire percorsi di carriera accattivanti, usando altri strumenti. Uno di questi, che potrebbe sommarsi ai benefici di welfare sopra citati, è quello della formazione che andrebbe sistematizzata e resa possibile secondo una logica di *lifelong learning*. Sarebbe un asset importante, calato nell'attuale società della conoscenza, dove l'apprendimento è permanente e le competenze non si acquisiscono una volta per tutte nella vita, ma si costruiscono costantemente lungo un percorso personale di apprendimento.

### 9.3.5 Favorire opportunità di contaminazione tra PA e giovani

Dalle interviste è emersa l'importanza di trovare strumenti che creino connessione tra giovani e PA.

Ad esempio, sono emerse indicazioni relative ai tirocini formativi retribuiti come possibile alternativa ad altre forme di occupazione temporanee tipiche dell'universo giovanile.

Sarebbe un modo per far avvicinare i giovani al lavoro pubblico, consentendo loro di conoscerne i contenuti, nella speranza che, in virtù di questa esperienza e superando eventuali pregiudizi negativi, decidano di sceglierlo come possibile occupazione.

Altrettanto importante è anche portare i servizi della PA tra la gente, perché è fondamentale che tutti i cittadini ne abbiano contezza, soprattutto coloro che non ne usufruiscono, come pure presenziare ai *career day* delle università in un'ottica di futuro reclutamento di nuove leve, prassi quest'ultima, a dire il vero, già rilevabile e sempre più diffusa.

## 9.4 Serve una nuova narrazione della PA

### 9.4.1 Contrastare il racconto negativo della PA

Il precedente paragrafo introduce, attraverso il concetto di connessione, la necessità di veicolare una nuova narrazione *di cosa sono e di cosa fanno* gli uffici pubblici che concorrono a formare l'apparato amministrativo dello Stato e degli altri enti pubblici, cui è affidata la gestione degli interessi collettivi del Paese. Occorre farlo, in primo luogo, per promuovere un *upgrading* della *social reputation* della PA nella *public opinion*, affinché finalmente ci sia piena coincidenza tra la realtà di un'azione pubblica in piena evoluzione e il suo racconto.

Non sorprende quindi che anche i dirigenti intervistati segnalino tra i motivi per i quali un individuo non entra nella PA la persistenza di un'immagine negativa del lavoro pubblico, con piccole eccezioni per taluni segmenti della PA che in virtù del loro *know-how* e del loro patrimonio di competenze mantengono una grande capacità di attrazione.

Per avviare una efficace interlocuzione con le giovani generazioni i dirigenti intervistati ritengono urgente mettere in evidenza il valore pubblico del lavoro nella PA, quale componente fondamentale del lavorare nel pubblico.

### 9.4.2 Spunti operativi per l'avvio di un'interlocuzione con i giovani

L'individuazione di temi che sono affini alla sensibilità giovanile e che, ad un tempo, sono anche ambiti di intervento della PA, come ad esempio la lotta al cambiamento climatico, la coesione sociale, la creazione di una comunità a misura di cittadino, potrebbero fornire un terreno fertile per avviare un'interlocuzione con le giovani generazioni. Un modo efficace per fare capire loro che, *"potranno incidere di più su queste criticità, lavorando in una pubblica amministrazione, che deve approvare il piano del clima o il piano della mobilità sostenibile, piuttosto che in una multinazionale che produce pannelli fotovoltaici"*.

Per altri, vale la pena ricordare quanto fatto dalla PA nelle sue diverse articolazioni durante la crisi pandemica, evidenziando come il sistema paese *"sia stato tenuto in piedi dalla pubblica amministrazione, che negli enti che fanno servizio come noi non si è fermata, ma ha continuato a lavorare con i computer da casa"*. Opportunamente veicolato, può essere un messaggio potente per trasferire tra i giovani il valore sociale dell'azione pubblica.

Per altri ancora, il ricorso alle testimonianze di giovani funzionari reclutati nei diversi segmenti della PA potrebbe essere un efficace espediente narrativo, dove la *coetaneità* funge da propellente per la comunicazione.

### 9.4.3 PA e istituzioni formative: novità e urgenza di una nuova collaborazione

Ricorrente è il richiamo ad una interlocuzione con il territorio e, in particolare, con le istituzioni formative.

Un primo canale indicato è quello dei percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento (PCTO), che avendo la funzione principale di orientare gli studenti dell'ultimo triennio delle scuole superiori al mondo del lavoro, possono essere utilizzati anche in chiave divulgativa: *"per far capire che l'Amministrazione non è quella di una volta, dell'Ottocento. In questo modo è possibile imbattersi con persone, giovani, che mai avrebbero pensato di poter lavorare nella PA, anche perché facciamo vedere loro praticamente quello che facciamo noi qui"*.

Un altro canale di comunicazione è quello con il sistema universitario, che è stato oggetto di un'approfondita riflessione e tratteggiato all'interno di uno scenario di luci ed ombre.

Viene salutato con favore il decreto dei Ministeri per la PA e dell'Università che dà il via alle assunzioni, nella PA, di giovani laureati attraverso contratti di apprendistato e di studenti, di età inferiore a 24 anni e che abbiano concluso gli esami previsti dal piano di studi, attraverso contratti di formazione lavoro. Se la valutazione del servizio prestato è positiva, in entrambi i casi l'assunzione può trasformarsi a tempo indeterminato.

Si tratta di una norma recente, entrata in vigore in corso d'anno che, incentivando il ricorso a queste fattispecie contrattuali si ritiene possa creare una connessione diretta tra università e PA e, nel caso di enti territoriali e locali, possa costituire uno strumento utile per costruire dei legami con i territori di riferimento, *"per recuperare una dimensione etica del lavoro pubblico, per offrire la possibilità ai giovani di talento di un determinato territorio di trovare una propria collocazione locale"*.

Si auspica pertanto un'attività di sensibilizzazione sulle amministrazioni. Il ricorso a questi strumenti offre, infatti, la possibilità di reclutare con modalità più flessibili e secondo requisiti più mirati, coinvolgendo una platea di candidati preselezionati sulla base del corso di laurea frequentato o degli esami sostenuti. Inoltre, favorisce il ricambio generazionale e costituisce un'occasione per un diverso racconto dell'amministrazione. Ad un tempo, non mancano perplessità sulla reale capacità di attrazione di queste modalità di ingresso nella PA delle migliori risorse. Secondo alcuni, possono ingenerare forme di sotto inquadramento a discapito della permanenza di chi, forte delle sue competenze e dell'esperienza acquisita, è nella condizione di valutare alternative occupazionali più convenienti.

Ad ogni modo, una riflessione su come declinare nella pratica le nuove previsioni normative e su quali siano le specifiche competenze di cui hanno bisogno coinvolge non solo gli enti pubblici ma anche le università. Esse, infatti, ponendosi in una posizione di ascolto nei confronti degli enti pubblici possono progettare corsi di studio ritagliati sui fabbisogni della PA, che non si esauriscono nei tradizionali ambiti giuridico o sociopolitico. La formazione per la PA deve fondarsi su *"una multidisciplinarietà molto marcata, che non si chiuda nei confini della singola facoltà. Sarebbe opportuno un corso di pubblica amministrazione interdipartimentale, interfacoltà, difficilissimo allo stato dei fatti da realizzare nelle università"*. Si tratta dunque di adottare un approccio interdisciplinare, attualmente riscontrabile solo a livello *"post graduate"*, dei master di perfezionamento e di avviare una cooperazione più strutturale con

il comparto pubblico, che vada oltre le iniziative di comunicazione, realizzabili con la partecipazione ai "career day".

Ma anche i master possono essere un altro possibile canale per veicolare un'idea diversa del pubblico impiego e, conseguentemente, per reclutare giovani negli organici pubblici.

Ad esempio, in virtù di accordi tra università ed enti si potrebbe procedere, suggeriscono alcuni, a una selezione congiunta sia per entrare al master sia per entrare negli stessi enti pubblici che, assumendo i candidati selezionati con un contratto di formazione lavoro di tre anni, potrebbero provvedere al pagamento del costo di iscrizione e del lavoro svolto. In cambio, ai candidati verrebbe chiesto, terminato il master, di rimanere a lavorare per almeno tre anni. In caso di abbandono prima del termine, l'ente avrebbe la facoltà di trattenere le spese sostenute.

Un'opportunità anche questa per avvicinare persone non intenzionate a lavorare alla PA, ma interessate a conseguire il master.

## 9.5 La selezione delle nuove risorse nella PA tra luci ed ombre

### 9.5.1 Il concorso come atto di comunicazione

L'accesso al pubblico impiego nel rispetto del dettato costituzionale avviene mediante concorso, salvo i casi stabiliti dalla legge.

La selezione pubblica ha dunque natura procedimentale ed è regolata oltre che dalla legge, da atti e provvedimenti amministrativi. Se ciò, da un lato, serve a garantire trasparenza e pari opportunità per tutti i potenziali candidati, dall'altro, come è noto, è causa di criticità suscettibili di impattare sull'efficacia del reclutamento, nonché sull'attrattività verso lo stesso pubblico impiego.

Poiché il concorso è, in primo luogo, un atto di comunicazione bisogna saperlo raccontare in funzione delle possibili aspettative di un giovane che intenda parteciparvi, che sono, in primo luogo, economiche ma non solo. Attengono anche al possibile sviluppo professionale e di carriera e alla qualità della vita, che, come abbiamo avuto modo di illustrare in precedenza, incide sensibilmente sulle scelte lavorative delle nuove generazioni.

### 9.5.2 Rinnovare contenuti e procedure concorsuali, programmare

Occorre ammodernare la strutturazione narrativa degli stessi atti concorsuali, dove l'organizzazione dei contenuti in "articolati" e le definizioni giuridico contrattuali, talvolta molto vaghe, del lavoro che si andrà a svolgere possono disincentivare la partecipazione o ridurre la portata della stessa comunicazione.

Superata la barriera comunicativa, i procedimenti per assumere sono giudicati, soprattutto nel caso delle amministrazioni centrali, come *"estremamente barocchi e farraginosi"*, a differenza di quanto già avviene, per gli enti locali. Ancora troppo lunghi i tempi che intercorrono tra la pianificazione dei fabbisogni, l'individuazione delle risorse da inserire e il momento dell'assunzione. L'obbligo per le amministrazioni centrali di avere la doppia autorizzazione dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dal Ministero dell'Economia e Finanze a bandire viene considerato dirimente e con effetti distorcanti sull'analisi dei reali fabbisogni interni.

L'ottenimento dell'autorizzazione a bandire ed assumere induce le amministrazioni a concentrarsi più sugli aspetti economico finanziari per dimostrare che il *turnover* avviene nel rispetto delle norme, meno sull'innovazione organizzativa e la definizione dei loro fabbisogni. *"Noi abbiamo un collegio dei revisori all'interno dell'amministrazione. Il Collegio dei revisori ha finalità di controllo. Se il controllo è solo sugli aspetti finanziari, non vale la pena scomodare un organo centrale"*.

Molto sentita è pertanto la necessità di una politica di programmazione, grazie alla quale i concorsi possano svolgersi con cadenza regolare, annuale, in base a una stima del fabbisogno di personale, così da evitare la loro aleatorietà o la proliferazione controproducente di questi ultimi anni, che ha generato sia la competizione tra le stesse amministrazioni sia il ricorso a prove preselettive, con il rischio aggiuntivo di ammettere non i candidati migliori, ma quelli più preparati nello svolgimento dei test.

I concorsi non devono più essere visti come degli eventi epocali, ma come una fisiologica attività di reclutamento.

Serve dunque fare più concorsi, ma mirati a specifiche professionalità, ben calibrati, in modo da dare alle persone possibilità di scegliere consapevolmente di candidarsi, da una parte, e, dall'altra, di evitare l'affollamento dei candidati, che è causa di ulteriore procrastinazione dei tempi di conclusione di un concorso. Una preliminare analisi delle competenze attese per i singoli

profili può rivelarsi uno step fondamentale per declinare prove di selezione idonee a reclutare le risorse appropriate.

A ciò si deve aggiungere una riflessione sull'opportunità di differenziare, nel rispetto del dettato costituzionale dell'Art. 97, le modalità di selezione in funzione dei profili richiesti, con particolare riferimento a quelli tecnico-specialistici, che afferiscono alle discipline STEM. Si tratta di profili ad elevata occupabilità, il cui reclutamento deve avvenire con modalità più snelle: un concorso strutturato in prove non può competere con i processi di selezione del mercato privato, più rapidi e leggeri.

### 9.5.3 Buone prassi per ripensare l'infrastruttura

Gli interventi proposti nel paragrafo precedente presuppongono un ripensamento dell'infrastruttura esistente con la creazione di un'agenzia per il reclutamento potenziando o ibridando strutture che già svolgono questo tipo di attività e la creazione di un repertorio condiviso delle professioni a cui fare riferimento.

In quest'ottica è visto con favore quanto previsto per gli enti locali dall'articolo 3 bis del DL 81/21, che permette di realizzare a livello territoriale selezioni uniche per la formazione di elenchi di idonei da assumere nei loro ruoli. Viene giudicato uno strumento di grande utilità, la cui applicazione potrebbe essere estesa a tutto il comparto pubblico.

Le modalità concorsuali e assunzionali che ne derivano offrono diversi vantaggi. Più enti pubblici sono costretti a lavorare assieme, permettendo di avere economie di scala e di dotarsi delle professionalità necessarie nei processi di selezione che sono assenti in quegli enti che non dispongono di un ufficio di reclutamento. È possibile, altresì, dettagliare i profili professionali da selezionare all'interno della graduatoria degli idonei.

La disamina dello stato dell'arte delle procedure concorsuali, da parte degli intervistati, non si esaurisce con l'individuazione degli ambiti di miglioramento, ma evidenzia anche i progressi che sono stati conseguiti con gli interventi legislativi varati all'indomani della pandemia.

In primo luogo, è stata salutata con favore la semplificazione delle prove di selezione. Secondo alcuni è opportuno, infatti, *"compattare le prove concorsuali con delle prove mirate ad accertare conoscenze e competenze in maniera non troppo approfondita per dare poi nel momento dell'ingresso*

*dei percorsi di accompagnamento, di formazione continua che possano comprovare e rafforzare se del caso le sue [del candidato] competenze nella vita professionale".*

In secondo luogo, il ricorso sempre più ampio alle batterie di test come modalità di valutazione di un candidato viene considerato da alcuni non solo come una mera semplificazione delle prove di selezione, ma anche come una risposta ai cambiamenti culturali e cognitivi propri delle giovani generazioni. *Millennial* e *Generazione Z* sono, infatti le generazioni del *multitasking* e dei *social*, catturare la loro attenzione è talvolta un'impresa difficile. È dunque necessario avvicinarsi al loro linguaggio per poter comunicare efficacemente con loro.

Secondo altri, *"il concorso ante riforma oltre a non essere attrattivo, era anche disfunzionale"*, perché incentrato sull'apprezzamento di una sola dimensione della competenza, la conoscenza tecnica. Mettere al centro dei concorsi anche la valutazione delle competenze trasversali e, per alcuni profili, di quelle manageriali viene pertanto apprezzato come un importante atto di modernizzazione delle procedure.

Ciò che ancora manca è una maturità nell'utilizzo degli strumenti che consentono di valutare queste tipologie di competenze. Ciò comporta che ci sia un'evoluzione delle Direzioni delle Risorse Umane delle organizzazioni pubbliche, le quali devono internalizzare questa innovazione e dotarsi di quelle professionalità non ancora presenti al loro interno, come ad esempio, lo psicologo del lavoro, il sociologo dell'organizzazione, il progettista di organizzazione. Devono, in altre parole, sviluppare una cultura delle risorse umane, coerente con i cambiamenti introdotti dalla nuova normativa.

In effetti, dalle testimonianze raccolte si percepisce una tendenziale cautela rispetto al riconoscimento di una centralità delle competenze attitudinali o *soft skill* rispetto a quelle tecniche, la cui valutazione soprattutto per determinati profili tecnici è ritenuta ineludibile. L'importanza attribuita alle competenze trasversali, da tutti avvalorata, varia, inoltre, in funzione del ruolo ed è massima per chi svolge funzioni di coordinamento e direzione, come nel caso di funzionari e dirigenti.

Infine, se le *soft skill* rappresentano per certi versi un terreno di valutazione ancora poco esplorato, una propedeutica analisi e condivisione di quelli che sono i comportamenti organizzativi ritenuti consentanei alla mission di un'amministrazione – incluso il valore pubblico del suo operato – potrebbe

rappresentare un utile step per reperire quei candidati che più sono allineati al set di competenze considerate desiderabili.

La valutazione di tali competenze deve, comunque, essere espletata attraverso meccanismi che conducano ad esiti oggettivamente dimostrabili, per prevenire situazioni di contenzioso, suscettibili di ritardare reclutamento e presa di servizio e di arrecare un danno all'amministrazione che ha bandito il concorso.

Per chi, invece, la minoranza, ritiene che le *soft skill* debbano avere un peso preponderante in fase di selezione, è più importante capire se un candidato, con un curriculum coerente con il profilo richiesto, abbia le potenzialità per svolgere il ruolo per il quale viene selezionato e per integrarsi nel contesto di lavoro, potendo acquisire le specifiche competenze tecniche – il “che cosa fare” – sul luogo di lavoro.

In proposito, alcuni individuano un'utile pista di lavoro nelle già citate procedure di selezione dell'art. 3 bis, che offre la possibilità, al momento dell'interpello, di esaminare sotto il profilo attitudinale gli idonei precedentemente selezionati.

## 9.6 L'apprendimento intergenerazionale

### 9.6.1 L'importanza dell'*onboarding*

Un aspetto che deve essere assolutamente presidiato è quello dell'*onboarding*, termine anglosassone con cui chi si occupa di sviluppo delle risorse umane si riferisce al meccanismo attraverso il quale i nuovi dipendenti acquisiscono conoscenze, competenze e comportamenti necessari per inserirsi nel contesto di lavoro.

Non tutte le amministrazioni prevedono attività con lo stesso grado di strutturazione e non sempre coincide con il periodo di prova, tenuto conto che negli ultimi tempi alle nuove risorse inserite nel comparto pubblico è stata richiesta una celere operatività per sopperire alle carenze di organico. Tuttavia, favorire l'attivazione di processi di socializzazione organizzativa è importante e necessario per capire come meglio collocare le persone in un'ottica anche di stabilità e prevenzione dell'abbandono da parte dei nuovi assunti.

Nel descrivere le attività che vengono svolte a ridosso dell'assunzione, ricorre, talvolta implicitamente, la figura del tutor, molto spesso impersonata dal collega anziano.

Se in un'amministrazione sono inserite risorse nuove, anche anagraficamente, è opportuno che sia gestito il trasferimento di conoscenze e che sia favorita la costruzione di buone relazioni perché, se questi processi non sono presidiati, non è detto che accadano, a discapito del complessivo benessere organizzativo.

Infatti, se le nuove risorse non sono gestite in maniera attenta, è probabile che siano assunti comportamenti disfunzionali, che si rifanno a prassi sbagliate del passato, o che si corra il rischio di perderle, con effetti negativi in termini di *retention*: *"tutto ciò rappresenta un costo che non ci possiamo permettere"*.

### 9.6.2 Apprendimento intergenerazionale *versus* ricambio massivo

L'apprendimento intergenerazionale è un antidoto a un pericolo connesso con lo stesso ricambio generazionale avviato negli ultimi tempi e che si preannuncia massivo nei prossimi anni per i numerosi pensionamenti che avranno luogo: la conservazione della conoscenza e del *know-how*. Fino a quando c'era un *turnover* continuo, graduale, il trasferimento delle conoscenze tra chi andava via e chi restava o arrivava era più fluido e garantito.

Occorre prevenire la perdita del bagaglio di conoscenze di chi va via, connessa con il passaggio anagrafico. Purtroppo, secondo diversi intervistati, non sempre le amministrazioni si sono attrezzate in proposito. E quando ciò non avviene *"il costo che pago è altissimo perché i dirigenti che vanno in pensione conservano la conoscenza anche di elementi soft del processo, che non sono stati trasferiti al resto dell'organizzazione. Il prezzo che io pagherò sul piano organizzativo sarà molto alto"*.

Per questa ragione sarebbe opportuno reclutare quando ancora chi sta per andare in pensione è pronto a trasferire il suo sapere amministrativo. Secondo alcuni si dovrebbe istituzionalizzare la funzione del mentore, esercitabile da parte di chi si avvicina alla pensione. Una condizione per ridare motivazione a chi è in uscita: un passaggio di testimone, che infonde un senso di continuità nella persona che lascia e, ad un tempo, favorisce l'inserimento di quella neoassunta. La direttrice del processo di apprendimento può manifestarsi anche dal giovane al lavoratore più anziano e per questo è opportuno sviluppare un

ambiente di lavoro *friendly*, in cui le nuove risorse siano incoraggiate a proporsi e proporre soluzioni operative nuove, soprattutto con riguardo alla digitalizzazione dei processi lavorativi attualmente in atto, essendo solitamente sceve di quelle difficoltà operative più ricorrenti nei lavoratori cosiddetti “*boomer*”.

Lasciare però l'apprendimento intergenerazionale allo spontaneismo di dirigenti e organizzazioni può rischiare di essere un approccio sbagliato. È questo un ambito di intervento che può rivelarsi strategico, su cui occorre intervenire in “*ambiente protetto*”, attraverso modalità di formazione-intervento. Sviluppare progetti o creare contesti formativi *ad hoc*, dove i senior incontrano gli junior per lavorare assieme può essere una soluzione. *Change management* o transizione digitale sono gli ambiti tematici già da alcuni sperimentati al riguardo.

## 9.7 Spunti per una visione della PA nel lungo periodo

### 9.7.1 Ripensare l'organizzazione della PA in una società in transizione

La PA è cambiata in questi ultimi decenni grazie al combinato disposto di riforme normative, innovazione tecnologica ed evoluzione della domanda sociale di servizi amministrativi e continuerà a farlo nel prossimo futuro.

Si ha però la percezione che in questi anni i cambiamenti all'interno della PA non siano stati il frutto di scelte politiche mirate, bensì il portato di una capacità adattiva della PA, che “*con qualche iniezione di innovazione è riuscita ad avviare fenomeni di cambiamento*”.

Affinché l'amministrazione pubblica del futuro possa giocare un ruolo di motore di sviluppo del Paese, serve, invece, che gli interventi finalizzati al suo efficientamento non siano né “*estemporanei*” né “*sporadici*”.

È, infatti, avvertita l'esigenza di ripensare il disegno organizzativo della macchina amministrativa, dove ancora pesa l'*imprinting* del modello ottocentesco. Bisogna dunque occuparsi dell'innovazione organizzativa. Se, da un lato, è importante interessarsi al capitale umano, al suo sviluppo, alle dinamiche interne alle organizzazioni; dall'altro, è opportuno concentrarsi sulla “*scatola, ovvero sui confini della singola amministrazione, ma più in generale sui confini stessi dell'amministrazione*”.

La transizione digitale e più di recente l'intelligenza artificiale sono fenomeni che avranno impatti rilevanti, tali da richiedere *"un cambiamento di pelle proprio della PA"*.

Nei prossimi dieci anni sarà opportuno mettere a terra un progetto di innovazione organizzativa bipartisan, che vada oltre l'orizzonte di legislatura.

La realtà è però complicata: *"scrivere una norma è semplicissimo, non altrettanto realizzare l'innovazione, anzi è complicatissimo"*. I processi di innovazione, una volta attivati, sono frenati da una serie di blocchi, di rigidità che devono però essere superati, perché i tempi delle pubbliche amministrazioni non sono più compatibili con i tempi delle trasformazioni esterne.

Nell'ambito di questo scenario di mutamento occorre, altresì, immaginare un ruolo diverso delle stesse strutture centrali, che devono promuovere il cambiamento. Devono spostare il *focus* del loro intervento. Sono, infatti, troppo centrate sugli aspetti amministrativi e burocratici, meno sull'innovazione organizzativa; si limitano al controllo anziché accompagnare le pubbliche amministrazioni nella gestione del cambiamento. In altre parole, *"[...] bisogna aiutare le amministrazioni ed approntare un'infrastruttura di sostegno"*.

Contestualmente alla struttura muteranno anche le stesse professionalità del comparto pubblico.

Un ambito elettivo di applicazione del digitale viene individuato non tanto nella digitalizzazione dei servizi offerti, considerata una traiettoria già praticata, ma nella parte di analisi di dati, informazioni, che potranno essere gestite, grazie all'integrazione dei sistemi informativi e allo sviluppo dell'intelligenza artificiale.

L'integrazione delle banche dati, delle informazioni e l'automazione delle analisi e degli scenari restituiti dai dati rappresenta un territorio ancora inesplorato. Ingente è la massa di dati in corpo alla PA che possono essere inseriti *"all'interno di cruscotti che possono aiutare a prendere delle decisioni"*.

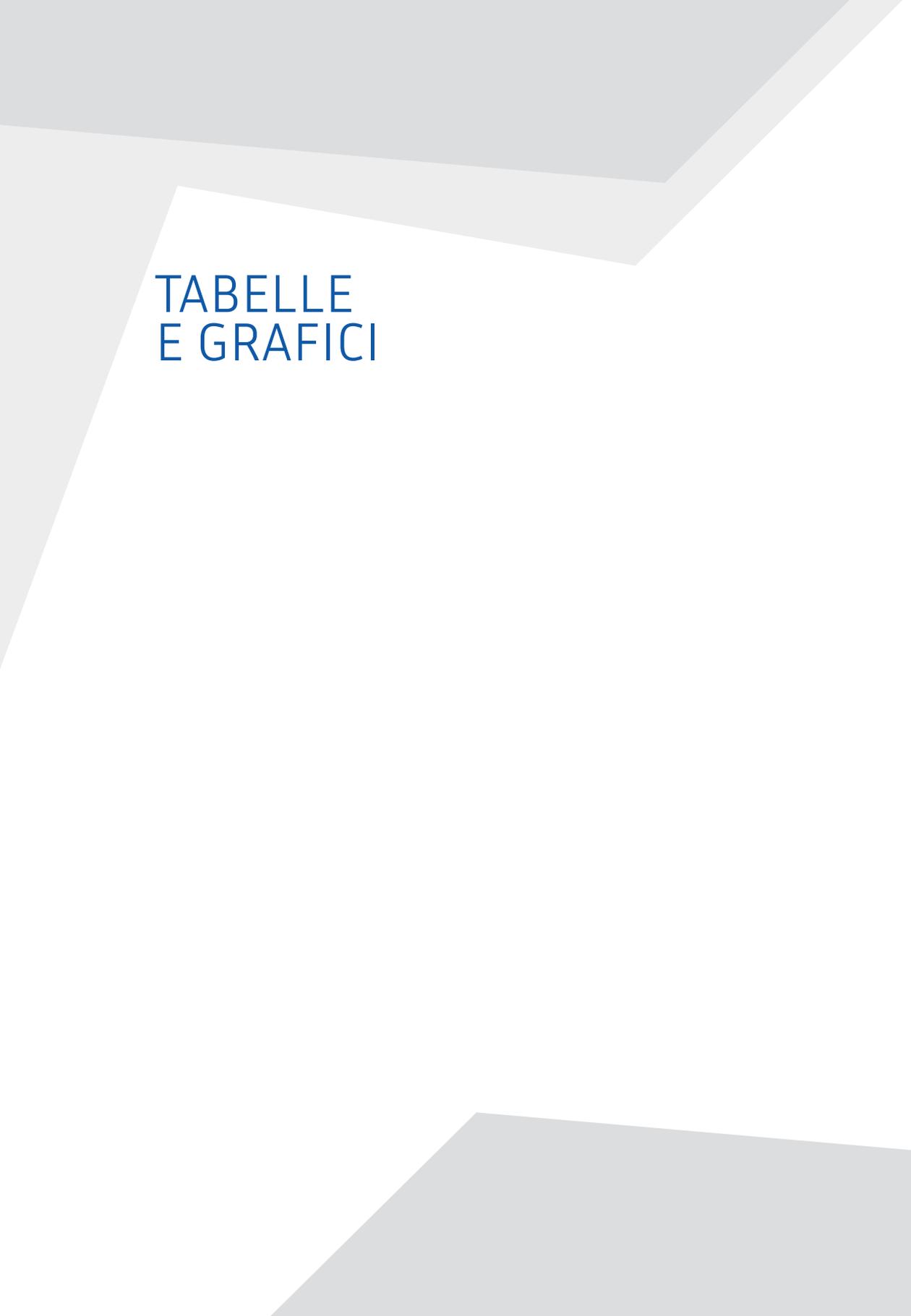
È giocoforza, dunque, che all'interno della forza lavoro del comparto pubblico dovranno operare competenze in grado di creare le precondizioni, affinché questo sviluppo tecnologico e informativo sia guidato e orientato.

Se così sarà, è inevitabile che cresceranno moltissimo le competenze IT, quelle al servizio dell'IT, i profili in grado di fare valutazione di dati e di scenari. In termini più generali, si andrà verso una maggiore qualificazione dei lavoratori pubblici, mentre le mansioni operative saranno in gran parte assorbite dall'automazione.

Ma il ritorno a logiche di contenimento della spesa corrente, a seguito dell'approvazione di norme che prevedono tagli lineari, sembra spegnere quel clima di fiducia che regnava anche solo un anno fa, grazie al contesto fertile di interventi avviati con il PNRR. Inevitabili per alcuni saranno le conseguenze sul dimensionamento del personale in servizio.

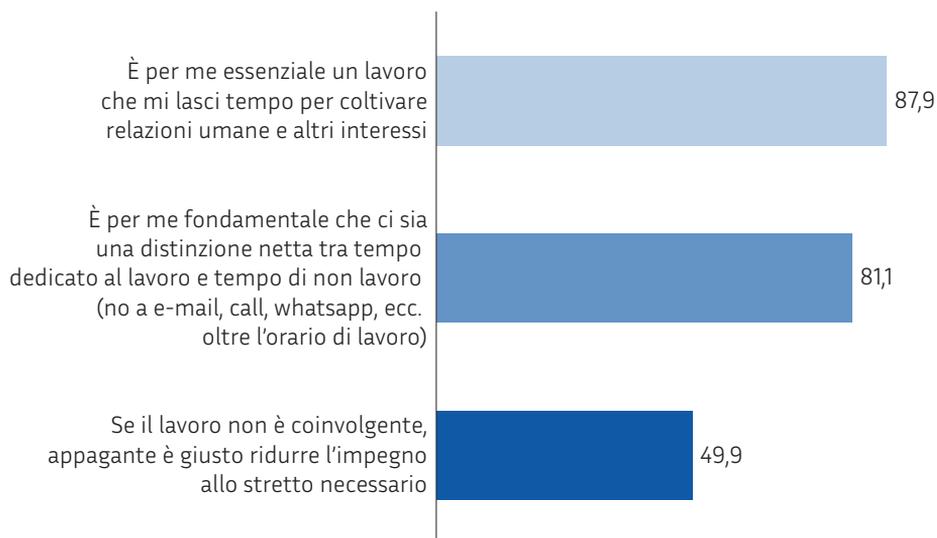
E se i lavoratori pubblici sono considerati alla stregua di un mero centro di costo, viene meno ogni premessa per una PA del futuro.

*"Io potrei fare un lunghissimo elenco di occasioni mancate di finanziamenti persi, ma anche di danni materiali subiti per la mancanza di risorse umane. È un prezzo che non possiamo più pagare".*



# TABELLE E GRAFICI



**Figura 1** / **Giovani e lavoro: le cose che contano (val.%)**

Fonte: indagine Censis, 2024

**Figura 2** **Giovani e lavoro: caratteristiche del lavoro desiderato\* (val.%)**

(\*) Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte

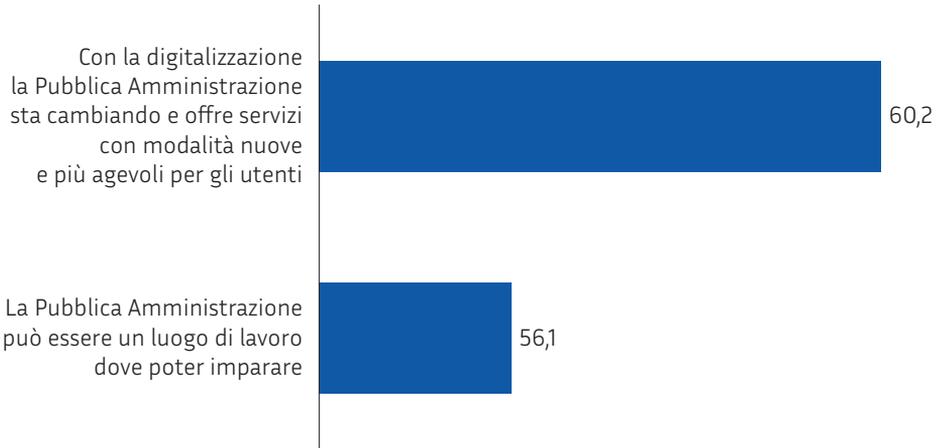
Fonte: indagine Censis, 2024

**Tabella 1** Caratteristiche del lavoro desiderato dai giovani per genere (val.%)

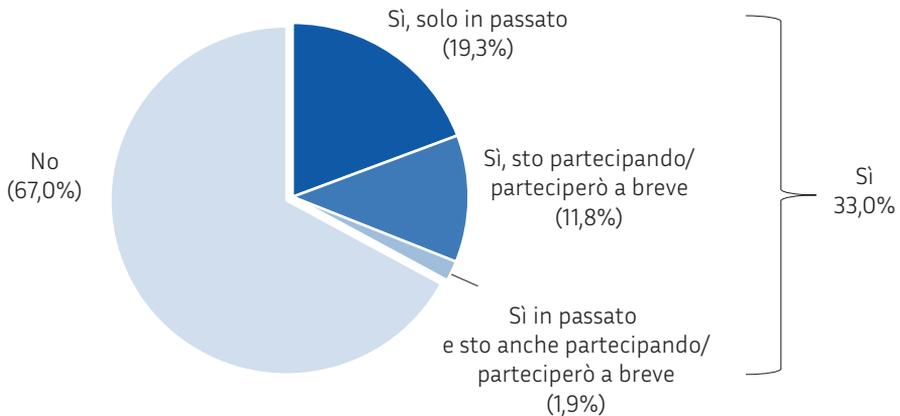
<i>Per lei il lavoro ideale è quello che:</i>	Maschio	Femmina	Totale
Garantisce un reddito adeguato per i suoi progetti di vita	45,4	49,6	47,4
Consente di conciliare impegni di lavoro e vita personale	42,4	51,4	46,7
Si svolge in un ambiente gradevole e gratificante	29,1	35,9	32,3
È regolare e stabile	27,4	25,2	26,3
Riconosce e premia il merito	23,5	23,0	23,2
È in linea con le sue competenze	20,6	22,9	21,7
Offre opportunità di promozioni, carriera	20,3	22,8	21,5
Si svolge in un luogo non distante da dove vive e ha i suoi interessi personali	16,8	18,3	17,5
È utile agli altri, alla società	15,2	19,9	17,4
Consente di svolgere attività in cui si riconosce, e che per lei hanno senso	13,3	20,3	16,7
Non impone obblighi di presenza sul luogo di lavoro	17,1	12,2	14,7
Consente nel tempo attività di formazione, qualificazione	14,0	13,1	13,6
Concede una certa autonomia per iniziative proprie da proporre e realizzare	14,2	9,9	12,1
Si svolge anche in ambito internazionale, non solo locale	12,4	11,0	11,7
Consente di stare in contesti aperti all'innovazione (digitali, IA, ecc.)	12,3	7,5	10,0

(\*) Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte

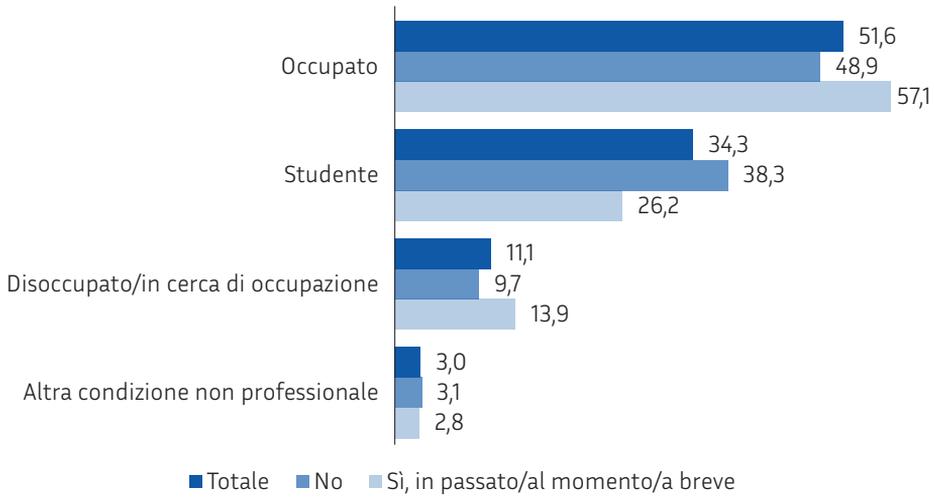
Fonte: indagine Censis, 2024

**Figura 3** Opinione dei giovani su alcune caratteristiche della PA (val.%)

Fonte: indagine Censis, 2024

**Figura 4** Chi partecipa e chi no ai concorsi per assunzioni nella PA (val.%)

Fonte: indagine Censis, 2024

**Figura 5** Distribuzione per condizione professionale e partecipazione ai concorsi

Fonte: indagine Censis, 2024

**Tabella 2** Chi partecipa e chi no ai concorsi per assunzioni nella PA, per area geografica (val.%)

Finora ha mai partecipato a concorsi per assunzioni nella Pubblica Amministrazione?	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
<b>Sì:</b>	25,5	26,1	38,3	39,5	33,0
- Sì, solo in passato	16,1	14,2	23,3	22,2	19,3
- Sì, sto partecipando/parteciperò a breve	8,2	10,9	14,1	13,8	11,8
- Sì in passato e sto anche partecipando/parteciperò a breve	1,2	1,0	0,9	3,5	1,9
<b>No</b>	74,5	73,9	61,7	60,5	67,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2024

**Tabella 3** Chi partecipa e chi no ai concorsi per assunzioni nella PA, per età (val.%)

<i>Finora ha mai partecipato a concorsi per assunzioni nella Pubblica Amministrazione?</i>	18-25 anni	26-35 anni	Totale
<b>Si:</b>	27,5	37,1	33,0
- Sì, solo in passato	13,2	23,9	19,3
- Sì, sto partecipando/parteciperò a breve	13,9	10,2	11,8
- Sì in passato e sto anche partecipando/parteciperò a breve	0,4	3,0	1,9
<b>No</b>	72,5	62,9	67,0
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2024

**Figura 6** Le motivazioni della partecipazione dei giovani ai concorsi pubblici\*  
(val.%)



(\*) Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Censis, 2024

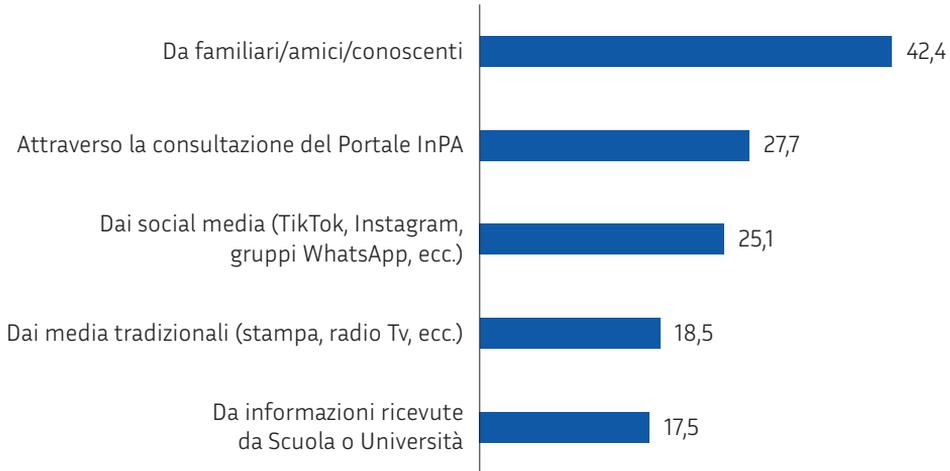
**Tabella 4** Le motivazioni della partecipazione dei giovani ai concorsi pubblici \*, per età (val.%)

	18-25 anni	26-35 anni	Totale
La sicurezza del posto di lavoro	43,5	44,5	44,1
Il lavoro nel pubblico impiego mi garantisce da subito importanti tutele (ferie, malattia, permessi, pari opportunità, diritti sindacali, ecc.)	27,5	38,6	34,7
Avere una buona conciliazione tra impegni di lavoro e vita privata	30,0	28,4	29,0
La Pubblica Amministrazione offre buone condizioni economiche, soprattutto in confronto al settore privato	25,1	26,3	25,8
Svolgere un lavoro utile alla collettività	15,9	13,9	14,6
Non ho/avevo particolari alternative	13,9	12,5	13,0
Non sono/ero soddisfatto della mia attuale occupazione	8,6	14,5	12,4
Beneficiare di percorsi di carriera interessanti	14,9	10,6	12,1
Beneficiare dell'opportunità di svolgere in futuro attività anche in settori differenti da quello iniziale	12,3	11,6	11,8
Per non dover espatriare come altri miei coetanei	7,6	10,8	9,6
La Pubblica Amministrazione sta migliorando e con essa anche qualità e condizioni di lavoro	10,2	8,4	9,0
I concorsi pubblici sono una modalità trasparente per selezionare le persone	4,9	11,3	9,0
Lavorare in un contesto sfidante, che vuole rinnovarsi e rilanciarsi	10,4	4,2	6,4

(\*) Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Censis, 2024

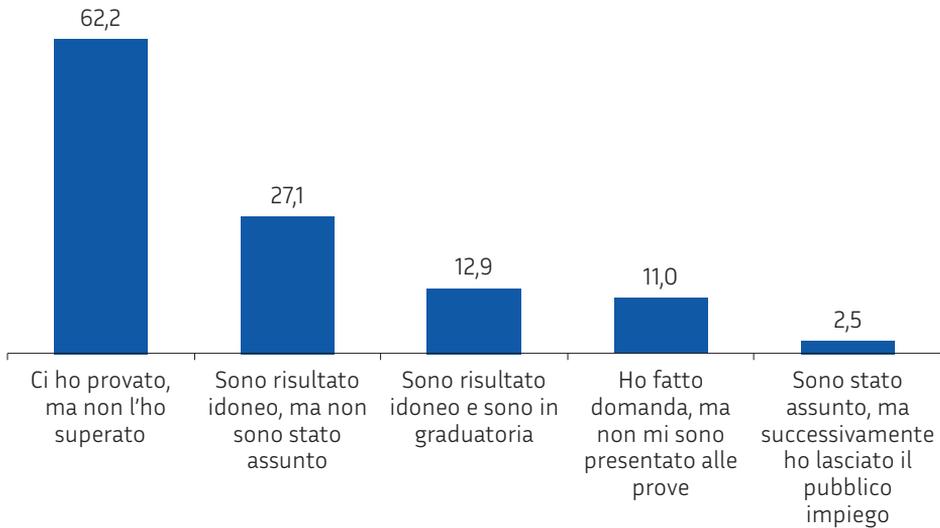
**Figura 7** Canali attraverso i quali i giovani sono venuti a conoscenza di concorsi pubblici\* (val.%)



(\*) Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Censis, 2024

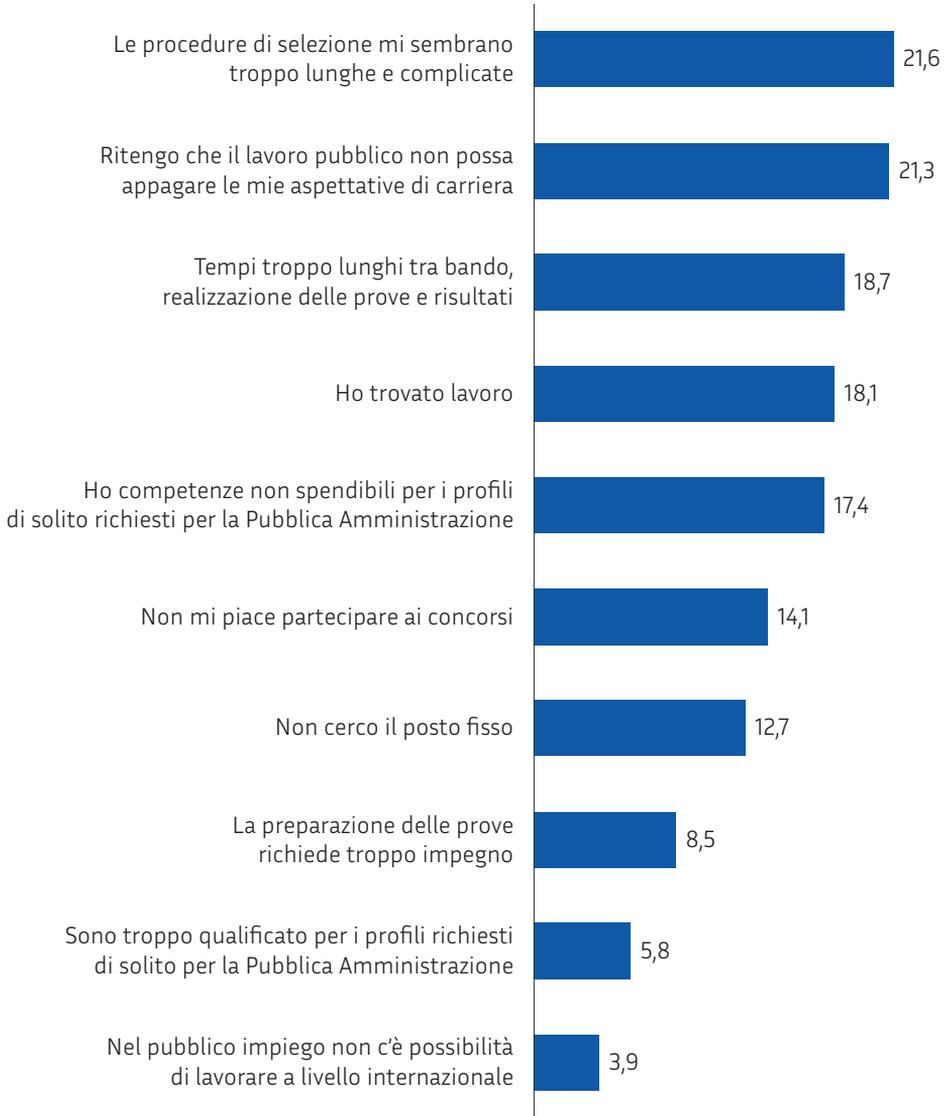
**Figura 8** Esito dei concorsi per i giovani che vi hanno partecipato\* (val.%)



(\*) Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Censis, 2024

**Figura 9** Le motivazioni che hanno spinto i giovani a non partecipare ai concorsi pubblici\* (val.%)



(\*) Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Censis, 2024

**Tabella 5** Cambiamenti nelle caratteristiche dell'impiego pubblico che potrebbero stimolare i giovani che sinora non hanno partecipato a concorsi pubblici a desiderare di lavorare nella PA\* (val.%)

<i>Quali delle seguenti condizioni le potrebbero far cambiare opinione, spingendola a lavorare nella P.A.</i>	<i>%</i>
Stipendi più alti	34,4
Flessibilità oraria per un migliore equilibrio tra vita privata e lavoro	24,2
Una Pubblica Amministrazione più efficiente	23,0
Migliori opportunità di fare carriera	19,3
Valorizzazione delle mie competenze	18,5
Più attenzione al merito e ai risultati in termini di retribuzioni e percorso di carriera	18,0
Più ricorso allo smart working	17,2
Formazione continua con possibilità di crescita professionale	16,1
Benefit e servizi per il benessere lavorativo e personale mio e dei miei familiari (forme di welfare aziendale)	15,3
Organizzazione del lavoro per obiettivi, con flessibilità oraria e di presenza	12,3
Una Pubblica Amministrazione con una reputazione migliore	12,1
Avere percorsi di accompagnamento e orientamento rispetto al lavoro che devo svolgere	8,5
<b>Non lavorerei comunque nella PA</b>	<b>8,8</b>

(\*) Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Censis, 2024

**Tabella 6** Conoscenza tra i giovani del portale nazionale di reclutamento pubblico del Dipartimento della Funzione Pubblica *inPA* (val.%)

<i>Lei conosce inPA, il portale nazionale di reclutamento pubblico del Dipartimento della Funzione Pubblica?</i>	<i>%</i>
<b>Sì</b>	<b>45,0</b>
- Sì, lo consulto per conoscere le opportunità di lavoro offerte dalle Pubbliche Amministrazioni	11,5
- Sì, l'ho utilizzato in passato	10,5
- Sì, ne ho sentito parlare	23,0
<b>No</b>	<b>55,0</b>
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2024

**Tabella 7** Giovani utilizzatori del Portale *inPA* convinti che abbia significativamente velocizzato e semplificato le procedure di reclutamento del personale nella PA, per età (val.%)

<i>Ritiene che abbia significativamente velocizzato e semplificato le procedure di reclutamento del personale nelle pubbliche amministrazioni?</i>	18-25 anni	26-35 anni	Totale
<b>Sì</b>	83,5	77,3	79,4
- Sì	41,6	30,3	34,2
- Sì, ma non abbastanza	41,9	47,0	45,2
<b>Non basta intervenire sui processi organizzativi, bisogna rivedere anche le procedure di selezione</b>	16,5	22,7	20,6
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2024

**Figura 10** Opinione dei giovani su alcune modalità innovative di selezione del personale per la PA\* (val.%)



(\*) Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Censis, 2024

**Tabella 8** Le competenze che i giovani hanno e che vorrebbero ulteriormente sviluppare (val.%)

	Competenze attuali (%)	Vorrebbe ulteriormente sviluppare (%)
Tecnico-scientifiche	20,7	12,4
Amministrative-contabili-finanziarie	10,7	11,3
Innovazione/informatica/digitalizzazione	9,3	14,7
Didattico-formative	8,9	7,5
Commerciali	7,9	5,0
Manuali operative specializzate	7,7	6,4
Manageriali-gestionali	6,8	14,9
Manuali operative generiche	5,5	1,7
Marketing e comunicazione	5,1	8,3
Internazionali/capacità di lavorare in contesti internazionali	3,6	10,3
Altro	6,0	0,6
<b>Nessuna competenza in particolare</b>	7,7	6,8
Totale	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2024

**Tabella 9** Competenze che caratterizzano di più il profilo dei giovani e quelle che vorrebbero ulteriormente sviluppare, per area geografica (val.%)

<i>A questo punto del suo percorso di studio e/o di lavoro tra le seguenti competenze quali sono quelle che caratterizzano di più il suo profilo? E quali sono quelle che vorrebbe ulteriormente sviluppare o che vorrebbe fossero oggetto del suo lavoro?</i>	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Vogliono potenziare le competenze che hanno già	21,0	31,0	33,5	33,2	29,6
Vogliono integrare le competenze che hanno con altre diverse	79,0	69,0	66,5	66,8	70,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2024

**Tabella 10** Opinione dei giovani sulla valutazione di competenze trasversali (soft skills), oltre quelle tecniche, nella selezione di personale per la PA, per area geografica (val.%)

<i>Il candidato viene valutato non solo per le sue competenze tecniche ma anche per le sue competenze trasversali (soft skills)</i>	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
<b>Molto o abbastanza d'accordo</b>	69,0	65,6	76,4	75,3	72,0
- Molto d'accordo	30,4	27,6	27,8	30,4	29,4
- Abbastanza d'accordo	38,7	38,1	48,5	44,8	42,6
<b>Poco o per niente d'accordo</b>	19,7	19,9	17,7	16,1	18,0
- Poco d'accordo	16,2	13,8	14,5	12,9	14,2
- Per niente d'accordo	3,5	6,1	3,2	3,2	3,8
Non saprei	11,3	14,5	5,9	8,6	10,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2024

**Tabella 11** Opinione dei giovani sui recenti interventi del Governo per il riconoscimento del merito nella PA, per area geografica (val.%)

<i>Nei mesi passati i media hanno messo in evidenza alcuni interventi del Governo per riconoscere il merito nella Pubblica Amministrazione, in termini di performance, leadership e progressioni di carriera, cosa ne pensa?</i>	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Assolutamente favorevole, sono fondamentali per rendere più efficiente la Pubblica Amministrazione e recuperare il tempo perduto	60,0	60,1	51,5	55,9	57,0
Sono contrario, la valorizzazione del merito è incompatibile con la Pubblica Amministrazione e le progressioni di carriera devono avvenire principalmente per anzianità	12,0	12,5	15,1	10,8	12,3
Non saprei esprimere un'opinione/non ne sono a conoscenza	28,0	27,4	33,4	33,2	30,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2024

**Tabella 12** Opinione dei giovani sugli ambiti su cui puntare per innalzare l'efficienza della PA, per area geografica\* (val.%)

<i>Secondo Lei, verso quali dei seguenti ambiti si dovrebbe puntare per rendere la Pubblica Amministrazione più efficiente?</i>	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Semplificazione amministrativa (meno burocrazia e procedure più semplici)	56,2	59,9	53,9	49,9	54,3
Bisogni sociali dei cittadini (mettere al centro i bisogni dei cittadini, cominciando dai più vulnerabili)	35,5	34,9	41,6	43,0	39,2
Innovazione gestionale (gestione più efficiente di personale e attività amministrative)	39,1	40,4	33,9	32,5	36,1
Digitalizzazione dei rapporti con i cittadini e le imprese	35,6	31,7	36,9	36,8	35,5
Lavoro e sviluppo economico (impegno a creare nuova occupazione e promuovere sviluppo nei territori)	33,2	31,3	32,9	35,4	33,6
Sostenibilità e transizione ecologica (attenzione all'impatto delle attività pubbliche su ambiente e società)	26,8	27,1	27,2	26,1	26,7
Intelligenza artificiale, altre tecnologie avanzate (utilizzo delle tecnologie più avanzate per personalizzare procedure e servizi)	16,2	15,8	13,7	23,1	18,1
Non saprei	3,3	4,8	5,8	5,2	4,8

(\*) Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Censis, 2024

# Nota metodologica

## L'indagine

---

La rilevazione, condotta dal Censis in collaborazione con la società Demetra opinioni.net, è stata realizzata nel periodo compreso tra il 17 maggio e il 29 maggio 2024.

Si è fatto ricorso alla metodologia mista CATI-CAWI, attraverso l'utilizzo combinato delle liste telefoniche e del panel *Opinione.nel* che conta oltre 25.000 unità profilate per sesso, età e comune di residenza (e di conseguenza la provincia, la regione e la macroarea geografica).

Un'indagine *mixed-mode* (CATI e CAWI) ha il pregio di unire le specificità del mode CATI e quelle del mode CAWI, consentendo così di massimizzare il *Response Rate* e di ridurre la potenziale distorsione (*bias*) generata dall'utilizzo di un solo metodo.

L'indagine è stata realizzata attraverso la somministrazione di un questionario strutturato a un campione rappresentativo di 1.000 giovani di età compresa tra i 18-35 anni, non occupati nella PA, distribuiti sull'intero territorio nazionale. Il disegno campionario stratificato casuale ha previsto numerosità proporzionali all'universo di riferimento (la popolazione giovanile in Italia).

Le variabili di stratificazione scelte consentono di individuare le caratteristiche demografiche degli individui e, presumibilmente, hanno l'influenza più alta nel determinare opinioni e comportamenti relativi alle tematiche trattate.

Si tratta delle seguenti variabili: genere, classe di età (18-25 anni e 26-35 anni), area geografica (Nord-Ovest, Nord-Est, Centro e Sud-Isole), ampiezza demografica del comune di residenza suddivisa nelle seguenti classi: fino a 10.000 abitanti, da 10.001 a 30.000 abitanti, da 30.001 a 100.000 abitanti, da 100.001 a 500.000 abitanti e oltre 500.000 abitanti.

La numerosità campionaria di 1.000 individui assicura, a un livello di confidenza del 95%, un errore campionario del +/-3,1%.

La stratificazione effettuata, inoltre, garantisce stime più efficienti rispetto al campionamento casuale semplice di pari numerosità, poiché l'aumento di efficienza è proporzionale alla varianza delle medie di strato e la scelta delle variabili di stratificazioni e degli item, in cui si articolano deriva dalla necessità di individuare gruppi il più possibile omogenei tra loro.

Le interviste sono state effettuate in 600 comuni distribuiti su tutto il territorio nazionale.

## Le interviste in profondità

Di concerto con Formez PA è stato selezionato un panel di Dirigenti pubblici, tra i quali anche responsabili delle risorse umane, appartenenti ad amministrazioni centrali, regionali e locali. Sono state organizzate interviste individuali, durante le quali sono stati approfonditi i temi della ricerca sulla base di una griglia che ha guidato la riflessione. Le interviste sono state oggetto di un'analisi trasversale, le cui principali evidenze sono confluite nel presente rapporto.

Nome	Ruolo	Ente di appartenenza
Anglana Christiana	Segretario Generale	Comune di Monopoli
Bacci Alessandro	Direttore del personale	Ministero dell'Economia e delle Finanze
Bertola Michele	Direttore generale Presidente dell'Associazione dei Direttori Generali degli enti locali (ANDIGEL)	Comune di Monza
Biasco Carlo	Direttore Direzione centrale risorse umane	INAIL - Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro
Brusoni Marta	Assessore al Personale, Politiche dell'Istruzione, Servizi civici, Informatica	Comune di Genova
Carucci Roberto	Dirigente del Settore Economico-Finanziario e Personale	Provincia di Taranto
Draghetti Leonardo	Direttore generale	Regione Emilia-Romagna
Fasiol Giuseppe	Direttore Area Infrastrutture, Trasporti, Lavori Pubblici e Demanio	Regione Veneto

Nome	Ruolo	Ente di appartenenza
Frittitta Carmelo	Dirigente Generale - Dipartimento delle attività produttive	Regione Siciliana
Furlan Sonia	Capo Settore delle Risorse Umane	Comune di Padova
Gargano Marcella	Direttore Generale per la formazione universitaria, l'inclusione e il diritto allo studio	Ministero dell'Università e della Ricerca
Iossa Valerio	Direttore Risorse Umane e Organizzazione	Agenzia del Demanio
La Commare Marco	Capo Servizio Risorse Umane e Strumentali	Agenzia per la cybersicurezza nazionale
Mangia Gianluigi	Capo Dipartimento Management e risorse umane	SNA - Scuola Nazionale dell'Amministrazione
Mastrogiuseppe Pierluigi	Dirigente generale - Direzione studi, risorse e servizi	ARAN - Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni
Monaco Riccardo	Direttore dell'Ufficio per il rafforzamento della capacità amministrativa per le politiche di coesione – Ufficio IV	Agenzia per la Coesione Territoriale
Mori Monica	Direttore organizzazione e risorse umane	Comune di Milano
Nicotra Veronica	Segretario Generale	ANCI - Associazione Nazionale Comuni Italiani
Quaranta Alessio	Direttore Generale	ENAC - Ente Nazionale per l'Aviazione Civile
Ricchi Paola	Dirigente del Servizio sostenibilità e transizione ecologica	Comune di Trento
Roncaccia Lucia	Direttore della Direzione programmazione e reperimento risorse umane	Roma Capitale
Spina Eva	Capo Dipartimento per il digitale, la connettività e le nuove tecnologie	Ministero delle Imprese e del Made in Italy
Weber Paolo	Direttore della Direzione centrale risorse umane (DCRU)	Istat - Istituto Nazionale di Statistica

Formez PA  
Centro servizi, assistenza, studi e formazione per l'ammodernamento delle P.A.  
Viale Marx 15 – 00137 Roma  
[www.formez.it](http://www.formez.it)

Seguici su



Finito di stampare nel mese di ottobre 2024  
da Rubbettino print  
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)  
[www.rubbettinoprint.it](http://www.rubbettinoprint.it)



ISBN 978-88-947067-6-5



9 788894 706765