NUOVI ORIZZONTI

Giovani e PA

Gruppo di riflessione sul rinnovamento della Pubblica Amministrazione, dal punto di vista dei giovani

FLESSIBILITÀ
CREATIVITÀ
CAMBIAMENTO
INNOVAZIONE
PRECARIETÀ
FORMAZIONE
INTRAPRENDENZA
ESPERIENZA
PROGETTARE
AMBIZIONE
FUTURO
NUOVO APPROCCIO

INTERESSE
COLLETTIVITÀ
BUROCRAZIA
STABILITÀ
RIGIDITÀ
DIGITALE
LENTEZZA
CARRIERA
CONCORSO
SICUREZZA

SERCOP

GIOVANI E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

NUOVI ORIZZONTI PER LA PA

a cura di Alessya Di Noia e Elena Paravella

PREFAZIONE

Sercop è un'Azienda Speciale Consortile, dunque un Ente Pubblico, che dal 2007 gestisce i servizi sociali e sociosanitari per i Comuni dell'Ambito Rhodense. Fin dalla sua nascita, abbiamo **promosso l'innovazione sociale** con una visione di welfare collaborativo, operando in forte sinergia con il territorio. La nostra forza lavoro è composta da 180 persone, di cui 70 con meno di 35 anni. Questo rende Sercop un'organizzazione **giovane** rispetto alla media del settore pubblico, con una chiara intenzionalità di **investire e costruire il futuro insieme alle nuove generazioni**.

Crediamo fermamente che per rispondere al meglio ai bisogni e all'incessante evoluzione della società, sia fondamentale produrre continua innovazione, consapevoli che, **parlare di futuro** senza dare spazio a chi lo abiterà, sia un esercizio di pura teoria.

Il modo in cui le persone si rapportano al lavoro è cambiato profondamente e rapidamente negli ultimi anni. Comprendere le **aspettative, gli investimenti, le motivazioni e il senso di appartenenza** che caratterizzano le generazioni più giovani, così come la loro **rappresentazione del lavoro nella Pubblica Amministrazione**, rappresentano oggi dei temi cruciali. Solo affrontandoli potremo costruire luoghi di lavoro che siano non solo produttivi, ma anche vicini alle esigenze delle persone che vi operano, luoghi dove "si sta" bene.

Per questo, Sercop ha avviato un percorso di **coinvolgimento e protagonismo** delle persone giovani. Sarà un cammino di ascolto, riflessione e ricerca sul rapporto, spesso complesso, tra giovani e pubblica amministrazione. Il nostro obiettivo è comprendere a fondo questa dinamica e rispondere in modo più efficace.

Questo percorso ha obiettivi strategici ben definiti:

- Avviare un pensiero e un'analisi-azione interno all'azienda, sul rapporto tra giovani e pubblica amministrazione, contribuendo al contempo a un dibattito esterno rispetto al tema;
- Rendere i giovani **protagonisti attivi** di questo processo fin dal momento della sua ideazione;
- Avere un quadro di conoscenze, dei dati e dei punti di riferimento e di analisi chiari e certi;
- Introdurre delle misure strategiche interne all'azienda che consentano di rispondere a desideri, motivazione, appartenenza, delle persone giovani.

Il primo passo di questo percorso è la pubblicazione di questo report. Non un punto di arrivo, ma piuttosto il **punto di partenza per una riflessione condivisa e per la costruzione di una base di conoscenza comune** sul fenomeno. Il documento offre uno sguardo generale sul tema del rapporto tra giovani e pubblica amministrazione, per poi proporre un affondo basato su un'indagine condotta sia sui dipendenti Sercop under 35 che su un campione di esterni all'azienda. **Ne emerge un quadro interessante e ricco di spunti di analisi e di lavoro, in grado di orientare proposte e impostare scelte per il futuro.**

E qui è necessario essere chiari: vogliamo essere intenzionalmente recettivi nei confronti dei giovani che desiderano impegnarsi nella cosa pubblica, nel pubblico impiego**.** Il loro entusiasmo e la loro visione sono linfa vitale per un settore che ha il dovere etico di innovare al servizio della collettività e del bene comune. Un ringraziamento speciale va a Elena Paravella e Alessya Di Noia, che con passione e dedizione si sono impegnate nell'ideazione del percorso, nella realizzazione dell'indagine e nella stesura di questo report cruciale.

Guido Ciceri, *direttore generale Sercop*

Giovani e Pubblica Amministrazione – Nuovi Orizzonti per la PA

A cura di Alessya Di Noia e Elena Paravella

Sommario

PREMESSE 3

PRESENTAZIONE DEL GRUPPO DI LAVORO E MOTIVAZIONI DEL LAVORO 4

INTRODUZIONE 4

STRUTTURA DEL PAPER 5

1. ANALISI DEI DATI E DEL RAPPORTO TRA GIOVANI E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE 6
2. CONDIZIONAMENTO ESTERNO 9
3. LE RAGIONI DELL'ALLONTANAMENTO DEI GIOVANI DALLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE 13
4. LE INIZIATIVE PER ATTRARRE I GIOVANI 14
5. PERCHÉ SCEGLIERE DI LAVORARE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE? 17
6. QUESTIONARIO 19
7. RISULTATI DEL QUESTIONARIO 20
8. VERSO UNA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE PIÙ VICINA AI GIOVANI: PROPOSTE E RIFLESSIONI FINALI 36

PREMESSE

In un'ottica di miglioramento e indagine sulla situazione lavorativa attuale all'interno della Pubblica Amministrazione, l'Azienda Sercop si è dotata a inizio novembre 2023 di un gruppo di lavoro che indagasse il rapporto tra giovani e Pubblica Amministrazione, d'ora in avanti anche "PA".

Per prima cosa è necessario fare una premessa: l'Azienda Sercop si configura come Azienda speciale Consortile per i Servizi alla Persona, quindi non ottiene il riconoscimento giuridico di Pubblica Amministrazione *tout court*; viene infatti definita (art. 114 TUEL) come "*un ente strumentale dotato di personalità giuridica, di autonomia imprenditoriale e di un proprio statuto*". Di conseguenza, nell'ambito della legge, l'ordinamento e il funzionamento di Sercop come Azienda Speciale sono disciplinati da un proprio statuto e da regolamenti interni. Seppur quindi la natura giuridica di Sercop sia differente da quella di una Pubblica Amministrazione non rientrando nell'elenco dedicato ai sensi della L. 165/2001, è considerato un Ente Pubblico in relazione alla natura dei soci proprietari.

La ricerca in oggetto si sviluppa partendo dallo studio del rapporto giovani-PA per poi essere declinata in prospettiva su una piccola realtà di confronto: quella aziendale di Sercop sul territorio del Rhodense.

Come presentato nel Piano Programma 2024 di Sercop (Piano Programma 2024) le risorse umane sono il principale valore dell'organizzazione: in quanto Ente "produttore di servizi", la qualità degli stessi dipende dalla capacità e dalla competenza delle persone che li erogano. Nel 2024, Sercop ha perseguito le attività connesse all'obiettivo "Agenda 2030" che risponde all'esigenza, di carattere strategico, di ripensamento complessivo delle politiche di gestione delle risorse umane in ragione del mutato contesto aziendale, sia interno che esterno. In parallelo, e con la stessa finalizzazione connessa alla comprensione dei fenomeni e alla sperimentazione di strategie ed azioni che possano affrontarli, è stato avviato un gruppo di pensiero, composto da persone *under 35* che lavorano in azienda, finalizzato alla comprensione delle ragioni per cui le persone giovani scelgono di lavorare per la Pubblica Amministrazione e come sostenere e promuovere la motivazione nel tempo. È evidente che questa strategia segna una scelta di investimento sulle generazioni giovani e l'intenzione di orientare lo sguardo al futuro verso il sostegno e il benessere del personale.

PRESENTAZIONE DEL GRUPPO DI LAVORO E MOTIVAZIONI DEL LAVORO

Il gruppo di ricerca "Giovani e Pubblica Amministrazione – Nuovi Orizzonti per la PA" concentra la propria attenzione sul rapporto tra giovani e lavoro, con un focus specifico sulla percezione che i giovani hanno della Pubblica Amministrazione. Abbiamo scelto di parlare di "visione dei giovani" non solo per esplorare come la PA possa rinnovarsi coinvolgendoli, ma anche – e soprattutto – per comprendere come i giovani identificano la Pubblica Amministrazione, che immagine ne hanno, se e come ne parlano. Interrogarci su questi aspetti significa anche cercare di capire le ragioni del progressivo disinteresse verso una carriera nel settore pubblico.

Crediamo sia fondamentale promuovere una cultura della partecipazione attiva e consapevole alla gestione dell'interesse collettivo, proprio da parte di chi rappresenta una componente centrale del tessuto sociale: i giovani. Il disinteresse verso la PA da parte delle nuove generazioni può infatti essere letto come un segnale preoccupante, che evidenzia una distanza tra istituzioni e cittadini. Se questa è – come crediamo – un bene comune, allora è essenziale che i giovani si sentano parte di questo orizzonte collettivo.

In quanto giovani professioniste che operano in un contesto pubblico latu sensu, ci interroghiamo con senso critico e partecipazione su cosa renda attrattivo (o meno) per i giovani lavorare nella Pubblica Amministrazione. Il nostro intento non è offrire ricette o soluzioni preconfezionate, bensì raccogliere elementi di riflessione e analisi per individuare, attraverso questa indagine, possibili leve su cui intervenire per avvicinare i giovani all'ambito pubblico. L'indagine, dunque, non è fine a sé stessa, ma uno strumento per comprendere meglio il fenomeno e per contribuire, in prospettiva, a rafforzare il dialogo tra nuove generazioni e istituzioni pubbliche.

INTRODUZIONE

Il presente lavoro nasce con l'obiettivo di indagare la percezione che i giovani hanno del mondo del lavoro, verificando in particolare se vi sia una correlazione tra la scarsa presenza giovanile nella Pubblica Amministrazione e una visione stereotipata della stessa. Assumendo questo interrogativo come sfondo dell'intero percorso di ricerca, il paper analizza l'interazione tra giovani e PA, soffermandosi non solo sulle opportunità che tale rapporto potrebbe generare, ma anche sulle difficoltà, le criticità e i fattori che ostacolano un avvicinamento reale tra questi due mondi. Le indagini più recenti confermano un dato ormai noto: nel 2023, i giovani che esprimono il desiderio di intraprendere una carriera nella Pubblica Amministrazione sono pochi. Lo evidenziano articoli di stampa, ricerche universitarie e analisi promosse da Enti Pubblici e organizzazioni indipendenti. Il nostro lavoro non ha l'obiettivo di smentire questa tendenza, ma di comprenderne le cause. Con approccio critico e costruttivo, ci proponiamo di analizzare i motivi alla base di questo disinteresse crescente, osservando l'evoluzione del fenomeno negli ultimi dieci anni e cercando di individuare le dinamiche – culturali, comunicative, strutturali – che contribuiscono a rendere le istituzioni pubbliche sempre meno attrattive agli occhi delle nuove generazioni.

Considerata la volontà di arrivare ad avere un quadro della situazione attuale a livello nazionale in modo da poter proporre delle soluzioni per invertire la tendenza, prima di riportare dati, formulare ipotesi e fare proposte, ci sembrava doveroso studiare come il contesto possa essere condizionante. Sostenere infatti che i giovani non siano attratti dalla Pubblica Amministrazione perché trovano l'istituzione *"iper burocratizzata e stabile al punto da non permettere un'opportunità di carriera"* è riduttivo: dovuto era quindi cercare di approfondire chiedendosi e chiedendo, ad esempio, se il senso di appartenenza nei confronti dello Stato, la partecipazione politica e sociale, la soddisfazione rispetto alla propria istruzione siano elementi che condizionano la scelta in prospettiva dei giovani di lavorare per una PA. Con l'ingresso "nell'epoca del PNRR" (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza), potremmo essere davanti ad un'inversione di rotta: si stima che la Pubblica Amministrazione avrà la necessità di dotarsi di oltre 700 mila nuove risorse nei prossimi 5 anni, per stare al passo con le indicazioni dell'Unione Europea (a garanzia della transizione *green*, nuove competenze trasversali, *skills* informatiche e nuove tecnologie finalizzate alla digitalizzazione della PA) ma anche per non rischiare di perdere i fondi del programma Next generation EU (NGEU). In questa prospettiva, diventa interessante intrecciare i fili della nostra ricerca con quelli europei del PNRR.

STRUTTURA DEL PAPER

Inizialmente vengono presentate le motivazioni alla base del lavoro, evidenziando l'importanza di comprendere la percezione e le aspettative dei giovani nei confronti dei servizi pubblici e della Pubblica Amministrazione in generale. Successivamente, vengono presentati i dati di contesto: a partire da un'analisi dei dati attuali che permette di rendere evidente l'andamento del fenomeno di allontanamento dei giovani dalla PA, si propone una riflessione circa i motivi dell'allontanamento stesso o le cause di fallimento delle varie strategie di comunicazione della PA (come ad esempio la campagna pubblicitaria "*più che un posto fisso un posto figo*"). Vengono esposti i principali punti critici dell'interazione tra giovani e Pubblica Amministrazione, come la mancanza di fiducia e l'assenza di dialogo e coinvolgimento dei giovani nelle decisioni amministrative. Viene dato spazio anche a una nuova proposta di lettura, come già anticipato in premessa, che si propone di verificare se – e come- il condizionamento esterno sia effettivamente un elemento che influisce sulla scelta di lavorare o meno all'interno del settore pubblico italiano. A seguire, viene presentato il lavoro di analisi dei dati raccolti dal Gruppo di lavoro tramite questionario: presentazione del campione a cui è stato sottoposto, presentazione della struttura del questionario, confronto con i dati di analisi e ricerche sul tema. Alla luce dei dati, vengono presentati i risultati dell'indagine, confrontando le risposte dei questionari del campione con le ricerche svolte dal Gruppo di lavoro, elaborando ipotesi che possano rispondere ai nostri interrogativi. Infine, l'ultima sezione del paper è dedicata alla formulazione di nuove proposte per aprire nuovi Orizzonti alla Pubblica Amministrazione.

1. ANALISI DEI DATI E DEL RAPPORTO TRA GIOVANI E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Le attuali condizioni del mercato del lavoro si caratterizzano per un'elevata instabilità, una frammentazione crescente e contratti spesso precari e discontinui. In un contesto così fluido e incerto, in cui anche i lavoratori occupati rischiano la povertà, ci si potrebbe aspettare che il settore pubblico, percepito come più stabile, attragga maggiormente le giovani generazioni. Tuttavia, i dati disponibili ci raccontano una realtà diversa.

La complessità del mercato del lavoro italiano, aggravata da dinamiche economiche e sociali che penalizzano soprattutto i giovani, rende difficile una lettura univoca del fenomeno. Negli ultimi anni, ad esempio, si è assistito a un aumento delle stabilizzazioni nel settore pubblico, ma queste hanno riguardato principalmente lavoratori over 50 e con contratti atipici, lasciando ancora ampie sacche di precarietà e sfiducia tra i più giovani.

Queste dinamiche, sommate a una generale disaffezione verso le istituzioni, contribuiscono a rendere sempre più difficile il consolidarsi di un rapporto solido tra giovani e Pubblica Amministrazione. Una segmentazione tematica di queste problematiche – ad esempio distinguendo tra condizioni del mercato del lavoro e criticità nei meccanismi di accesso – potrebbe agevolare la lettura e l'analisi delle cause profonde di questo distacco.

Un ulteriore ostacolo nell'incontro tra giovani e PA è rappresentato dalle modalità di accesso al lavoro pubblico. Il concorso resta la via obbligata, ma è spesso percepito come un percorso lungo, farraginoso e scarsamente accessibile. I tempi di assunzione dilatati scoraggiano chi cerca un'occupazione immediata, mentre la disponibilità limitata di posti accresce la competizione e spinge molti a orientarsi verso realtà con iter selettivi più snelli, anche a costo di una minore stabilità contrattuale.

Per quanto sopra, sempre più spesso i concorsi per la selezione di impiegati pubblici vedono una scarsa partecipazione (basti pensare alla scarsa affluenza ai concorsi per il settore sanitario di cui si è tanto parlato nel 2023), con una disparità di provenienza delle richieste: le domande di partecipazione provengono prevalentemente dalle regioni del meridione e sono indirizzate sia alle regioni del Nord che a quelle del Sud Italia. Si può rilevare uno scarso interesse da parte dei giovani settentrionali, che invece si dimostrano orientati verso il settore privato.

Questo fenomeno inizia ad essere analizzato nel Rapporto Annuale 2022 di Formez, Centro studi per l'ammodernamento della PA, che riporta una percentuale pari al 16,5% di posizioni di lavoro nel settore pubblico rimaste scoperte. Tra le motivazioni delineate da Formez, viene riportato che i concorsi pubblici sono dedicati per lo più a posizioni a tempo determinato e che sempre più spesso un candidato presenta due o più candidature per poi scegliere il posto di lavoro con una migliore reputazione, che offra un contratto a tempo indeterminato, con un migliore trattamento economico e che offra migliori prospettive di carriera. Un altro elemento preso in considerazione dal Rapporto è la vicinanza al luogo di residenza e che sono sempre meno i lavoratori disposti a lasciare il Sud per una regione del settentrione, anche a causa del peso che ha l'affitto, che al Nord - e soprattutto a Milano - porta via quasi il 50% di uno stipendio medio.

Secondo quanto riportato dalla Ricerca sul Lavoro Pubblico 2023 di ForumPA, nel 2021 il numero delle domande per ogni posto a concorso pubblico si è ridotto di un quinto rispetto al 2019/2020. Inoltre succede frequentemente che chi vince un concorso è già dipendente pubblico (più dell'8% dei vincitori), che lasciano una PA per spostarsi in un'altra.

Un'ulteriore motivazione per cui le domande di partecipazione ai concorsi sono scarse, per i posti effettivamente scoperti, risiede nelle modalità con cui il concorso stesso viene indetto: le procedure concorsuali risultano sempre più laboriose e poco comprensibili e le prove contengono sempre più spesso una parte sostanziosa di normativa, anche per quelle figure più tecniche per le quali potrebbe esser utile ripensare ad un ridimensionamento delle prove concorsuali. Concorso pubblico a parte, che sarebbe da analizzare a sé per via della grande discussione che vi ruota attorno, i giovani che lavorano nella PA sono pochi e sono sempre meno quelli che hanno la prospettiva di lavorarci.

Secondo ricerche di ForumPA, nel 2001 l'età media degli impiegati pubblici era di 44 anni, nel 2020 aveva raggiunto i 50,7 anni e la differenza di età tra chi lavora nel pubblico e chi lavora nel privato è circa di 6 anni. L'ultimo Rapporto Aran del febbraio 2024 ha sottolineato che il 39% dei dipendenti hanno più di 50 anni e che l'età media dei dipendenti pubblici - secondo dati raccolti nel 2021 - è 49,5 anni per gli uomini e 51 anni per le donne. Per completezza dei dati il 26% ha un'età compresa tra 40 e 49 e il 16% supera i 60 anni di età. Quelli che hanno meno di 30 anni sono solo il 3,6% e raggiungono il 4,8% se vengono presi in considerazione anche i precari.

Non solo i giovani che vogliono lavorare per la PA sono sempre meno, ma sono anche gli Enti Pubblici a mostrare una bassa propensione ad assumere profili "under 35", mostrando che l'inclusione dei giovani lavoratori è attualmente molto bassa, nonostante sia utile - e necessaria - per l'innovazione e per l'acquisizione di nuove competenze.

Alcune ricerche hanno rilevato che gli assunti dai Comuni italiani hanno per lo più età compresa tra i 50 e i 59 anni (rappresentano circa il 40% dei lavoratori totali della PA), e i giovani rappresentano la metà del personale solo in 31 di essi su circa 8mila; addirittura, in quasi la metà dei Comuni italiani, più precisamente in 4.384 Comuni, non è assunto nessun giovane. Eccezione la fanno 21 Comuni - quasi tutti al Nord Italia – che hanno alle proprie dipendenze solo persone con meno di 35 anni.

Il ramo del settore pubblico che attrae più giovani è quello delle forze armate, dove l'età media è circa 38 anni. Mentre nei Ministeri, Enti locali e nel settore dell'Istruzione solo 2 impiegati su 10 hanno meno di 30 anni. In particolare nei Ministeri, nella carriera prefettizia, negli Enti Pubblici economici e nella carriera penitenziaria l'età media è compresa tra 53,4 e 54,5 anni.

Nel 2022, dopo dieci anni, torna a crescere il numero dei dipendenti pubblici dello 0,8%, che seppur sia un incremento lieve, è un segnale positivo che manifesta la necessità della Pubblica Amministrazione di assumere nuovo personale.

Tuttavia, il numero del personale dipendente rimane ampiamente inferiore al reale fabbisogno. Come riporta la ricerca sul lavoro pubblico 2023 di ForumPA "*al 31 dicembre 2021 i dipendenti pubblici erano 3.239.000 e si è verificato quindi un altro anno di stasi in cui con circa 178.000 ingressi si è solo riusciti a tamponare - e nemmeno completamente - l'uscita di 184.000 dipendenti, con il risultato che, a fine 2021, la PA ha 5.000 dipendenti in meno rispetto all'anno precedente*."

Tutte queste dinamiche, lette congiuntamente, restituiscono il quadro di una Pubblica Amministrazione che fatica a rinnovarsi, a innovarsi e a costruire un rapporto solido con le nuove generazioni. Alla luce di questi dati, è lecito domandarsi quanto le decisioni dei giovani di non avvicinarsi alla PA siano il frutto di scelte autonome, e quanto invece siano condizionate da fattori esterni.

2. CONDIZIONAMENTO ESTERNO

In questa sezione si analizzano alcuni fattori esterni che, pur non dipendendo direttamente dalla volontà individuale, possono influenzare significativamente la scelta dei giovani di intraprendere (o meno) una carriera nella Pubblica Amministrazione. La scelta professionale, infatti, non si configura mai come totalmente autonoma, ma si inserisce in un contesto sociale, culturale, territoriale ed educativo che contribuisce a orientare le aspirazioni e le opportunità.

L'intento è dunque quello di ampliare il quadro interpretativo: accanto all'analisi delle dinamiche interne alla PA e delle motivazioni individuali, si offre una riflessione su come il contesto in cui si cresce, si studia e si partecipa alla vita pubblica possa influenzare, anche inconsapevolmente, l'orientamento verso il settore pubblico.

A partire da queste premesse, il nostro gruppo ha voluto testare empiricamente alcune ipotesi attraverso un questionario, i cui risultati verranno analizzati in una sezione dedicata. In questa parte, ci soffermiamo su tre dimensioni rilevanti che, secondo quanto emerso dalle fonti esistenti e dalle nostre osservazioni, possono rappresentare potenziali elementi di condizionamento: la partecipazione elettorale e la visione della democrazia, il percorso scolastico e il contesto territoriale di provenienza.

2.1 Partecipazione elettorale e visione della democrazia

Una prima ipotesi di lavoro è che l'inclinazione a lavorare nella Pubblica Amministrazione possa essere collegata alla percezione che i giovani hanno della democrazia e alla loro propensione alla partecipazione attiva nella vita pubblica.

In questa prospettiva, chi sceglie la PA potrebbe farlo anche per una motivazione valoriale: contribuire al cambiamento, prendersi cura del bene comune, sentirsi parte di un progetto collettivo. Tuttavia, questa visione va verificata empiricamente, poiché rischia di proiettare un'interpretazione idealistica non sempre condivisa.

Resta il fatto che, nel dibattito democratico, la partecipazione politica è spesso considerata un indicatore di cittadinanza attiva e responsabilità sociale. L'assenza di partecipazione è invece frequentemente letta in chiave critica, come segno di disillusione o di distacco dalle istituzioni. In questo quadro, comprendere se e come la partecipazione politica incida sulla scelta lavorativa può offrire elementi utili per interpretare il rapporto tra giovani e PA.

La partecipazione democratica, porta con sé l'obiettivo di implementazione dei propri cittadini nel processo decisionale. La partecipazione dei giovani agli appuntamenti elettorali definisce un'importante variabile per l'analisi del rapporto tra cittadini e società democratica. In particolare, si può parlare di un vero problema quando l'astensionismo elettorale riguarda una specifica fetta di popolazione, quella giovane, che sceglie di non votare perché non sente rappresentata nessuna delle proprie istanze. In un momento di crisi politica come quello attuale, dove la partecipazione politica si limita alla sola "croce" sulla scheda non per supportare

una candidatura ma per evitare la vittoria di altri nella politica del “meno peggio”, i giovani si trovano ad essere coloro che non si recano alle urne.

Partendo da questo punto di vista, si potrebbe sostenere che i giovani non si sentono rappresentati dalle istituzioni politiche dello Stato, e di conseguenza questa lontananza si riversa anche nella scelta lavorativa. Nel decidere di far parte di un sistema come quello della PA che sembra lontano e incapace di fornire risposte ai bisogni dei giovani, la nuova generazione di elettori si scinde: mentre da una parte ci sono coloro che, percependo la situazione come immutabile “disertano” e si adattano alla situazione, altri si “attivano” e cercano di modificare la situazione attuale ed entrano nel mondo della PA per cambiarla dall’interno.

Seguendo quindi questa visione, risulta evidente come il livello di radicamento dei cittadini ad un luogo geografico può essere una delle variabili per misurare il distacco dei giovani cittadini nei confronti della politica e nei confronti della partecipazione alla vita pubblica.

Spesso, le persone che risiedono a lungo nello stesso luogo tendono a sviluppare preferenze elettorali simili. Al contrario, i giovani, essendo ancora nella fase in cui possono trasferirsi altrove per motivi di carriera, potrebbero non sentirsi legati a un'identità politica territoriale definita, con possibili ricadute sulla loro partecipazione alla vita politica.

La seconda variabile da considerare è il ruolo della formazione scolastica che risulta un elemento che può influire in maniera positiva o negativa sul sentimento di collettività oppure di rifiuto nei confronti dello Stato e delle sue Istituzioni.

Inoltre, è opportuno considerare che, per quanto riguarda la partecipazione politica dei giovani e il sentirsi rappresentati da uno Stato, diventa ancora più evidente la possibilità che i giovani si sentano distanti dalla politica e di conseguenza dalla Pubblica Amministrazione, se si considera l’età media dei rappresentanti politici delle istituzioni. Pochi giovani intraprendono una carriera politica, e, di conseguenza, pochi giovani si sentono rappresentati da partiti che difficilmente incontrano gli ideali delle nuove generazioni.

Il loop che si crea diventa difficile da arrestare, la distanza tra giovani – stato – istituzioni aumenta, e si instaura una visione distorta della Pubblica Amministrazione, che potrebbe essere motivo – e lo scopriremo con i risultati dell’indagine del campione – di un allontanamento dei giovani dalla Pubblica Amministrazione.

2.2 Carriera scolastica

Un altro aspetto da considerare fa riferimento all’elemento condizionante dell’istruzione e della carriera scolastica: la percezione che gli studenti hanno del sistema scolastico italiano impatta in quella che possiamo definire come “prospettiva di carriera”.

Senza considerare le numerose riforme scolastiche italiane dal secondo dopoguerra, senza nulla togliere all’importanza di queste ma dato un relativo peso sui giovani elettori che prendiamo in riferimento, le riforme che possiamo considerare tangibili rispetto ad un condizionamento nella scelta oggetto del lavoro possono essere ricondotte al 2008, anno di entrata in vigore della riforma Gelmini. Questa riforma puntava ad una

drastica riduzione delle spese per l'istruzione con la riduzione degli insegnanti. In questo quadro, nell'anno scolastico successivo all'entrata in vigore della legge si è assistito ad un'ondata di contestazioni e manifestazioni contro la stessa riforma. La riforma Gelmini ha avuto infatti risonanza nella società dando inizio ad una nuova generazione di giovani attivi contro le decisioni prese dal Governo. È utile ricordare anche la riforma della "buona scuola" del Governo Renzi del luglio 2015, i cui principali punti, senza la pretesa di essere esaustivi, consistevano in una maggiore autonomia scolastica, un aumento del finanziamento di circa tre miliardi di euro per le scuole e un nuovo piano assunzioni.

Come già sottolineato in precedenza, spesso per la partecipazione ai concorsi pubblici viene richiesta una competenza particolarmente ampia su varie materie, che richiede un tempo di studio dilatato nel tempo, associato ad un grande sforzo cognitivo e mnemonico su materie, come ad esempio il diritto amministrativo, particolarmente ostiche. Tralasciando per un attimo il tempo dedicato allo studio delle materie d'esame e considerando solamente le tempistiche "tecniche" della procedura concorsuale, ancora una volta ci si trova a fare i conti con lo stereotipo della lentezza della PA. Il tempo trascorso tra l'indizione del concorso e la conclusione dello stesso può superare i 6 mesi. È comprensibile quindi che un giovane che ha necessità di entrare nel mondo del lavoro e sia sprovvisto di uno stipendio, non consideri una carriera nella Pubblica Amministrazione come primo impiego, considerate le lungaggini burocratiche per poter effettivamente iniziare a lavorare.

È da considerare il fatto che, statisticamente, chi ha proseguito negli studi frequentando l'Università, abbia considerato di entrare a far parte del mondo del lavoro in un periodo non immediato. Questo potrebbe andare a condizionare la scelta di lavorare nel settore privato o pubblico: ad oggi, chi ha concluso le scuole superiori e non ha intenzione -o possibilità -di continuare gli studi, potrebbe essere meno attratto dal settore pubblico, considerando invece una carriera nel settore privato.

Infine, l'ultima tra le ipotesi è quella che sostiene che la carriera scolastica possa influenzare la scelta di lavorare nella Pubblica Amministrazione anche per motivazioni legate ai valori e agli ideali che emergono durante il percorso di formazione, come ad esempio il desiderio di contribuire al bene comune e di servire la collettività, spesso associate a percorsi di studi sociali, giuridici o socio-economici.

2.3 Il contesto territoriale di provenienza

Il luogo di origine gioca un ruolo determinante nel rapporto tra giovani e mondo del lavoro, influenzando sia le aspettative professionali che le effettive opportunità di accesso al settore pubblico. Le candidature ai concorsi provengono prevalentemente dalle regioni del Sud Italia, mentre si registra uno scarso coinvolgimento da parte dei giovani del Nord, spesso più attratti dal settore privato. Questo squilibrio territoriale è il risultato di molteplici fattori, tra cui l'offerta occupazionale, la mobilità geografica, il costo della vita e la percezione della stabilità lavorativa.

Si osserva, ad esempio, che le opportunità di impiego nella PA sono numericamente più presenti nelle regioni settentrionali, dove istituzioni e amministrazioni risultano spesso più strutturate e dotate di risorse. Allo

stesso tempo, il Nord Italia è considerato un contesto economico più dinamico e diversificato, in grado di offrire maggiori possibilità di crescita professionale anche nel settore pubblico.

D'altra parte, in alcune aree del Sud Italia, caratterizzate da tassi di disoccupazione più elevati rispetto alla media nazionale, la PA viene percepita come un'opportunità concreta di stabilità e miglioramento socioeconomico. In questi territori, il lavoro pubblico conserva un valore simbolico e pratico molto forte, rappresentando spesso una delle poche possibilità di occupazione duratura e regolare.

Anche le condizioni economiche regionali possono incidere significativamente sulle scelte. Differenze nei salari, nel costo della vita, nella qualità dei servizi pubblici e nelle prospettive di carriera contribuiscono a rendere il lavoro nella PA più o meno appetibile in base alla zona di residenza. A ciò si aggiunge la diversa disponibilità e accessibilità delle sedi amministrative, spesso concentrate nei grandi centri urbani, con un impatto diretto sulla scelta di chi vive in aree interne o periferiche.

In definitiva, la regione di provenienza influenza l'orientamento verso la PA attraverso una combinazione complessa di fattori economici, culturali e sociali. Le condizioni del mercato del lavoro locale, il livello di fiducia nelle istituzioni, la struttura territoriale della Pubblica Amministrazione e la qualità della vita percepita concorrono a modellare le scelte individuali e collettive dei giovani rispetto a un possibile impiego nel settore pubblico.

3. LE RAGIONI DELL'ALLONTANAMENTO DEI GIOVANI DALLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Oltre a possibili condizionamenti esterni, esistono molteplici fattori che contribuiscono al disinteresse delle nuove generazioni verso il lavoro nella Pubblica Amministrazione. Tra questi, assumono un ruolo rilevante gli stereotipi e i luoghi comuni che spesso accompagnano questo binomio.

L'indagine *"La PA vista dai Giovani"* condotta da Proger Index Research nel 2021, su un campione di giovani tra i 25 e i 35 anni, ha evidenziato come persistano forti pregiudizi nei confronti del settore pubblico. Tra le criticità più percepite possiamo ritrovare: lentezza operativa, eccessiva burocratizzazione, scarso orientamento al servizio pubblico e un'immagine della pubblica istituzione condizionata da raccomandazioni e favoritismi. Il 26% degli intervistati, ad esempio, ritiene che la PA non valorizzi il merito.

Tali percezioni non provengono solo dai giovani, ma anche da dipendenti pubblici già inseriti nel sistema. In particolare, negli enti locali di dimensioni ridotte, risulta una scarsa propensione a investire nella formazione dei neoassunti, percepiti come lavoratori transitori o destinati a cercare impieghi più remunerativi altrove. Questo clima alimenta sfiducia e ostilità verso le nuove leve, che spesso non trovano un contesto organizzativo "pronto" ad accoglierle e valorizzarle. Non mancano, inoltre, critiche alle modalità di accesso al lavoro pubblico, percepite come poco meritocratiche: alcuni ritengono che i concorsi consentano l'ingresso a candidati privi di esperienza, a scapito di chi opera da anni nel settore.

Oltre agli stereotipi, altri elementi strutturali concorrono a disincentivare l'ingresso dei giovani nella PA: scarsa efficienza, limitate opportunità di crescita professionale, e un generale mancato riconoscimento delle competenze individuali. Secondo l'indagine citata, il 70% dei giovani intervistati non intende lavorare nella PA, mentre solo il 20% si dichiara disponibile a farlo. Tra i motivi principali di interesse residuo, il 60% menziona la stabilità del posto di lavoro; solo il 5% è attratto dalla possibilità di contribuire al bene comune, un dato che riflette anche il crescente distacco verso la politica e le istituzioni.

Il tema della carriera è centrale: il rapporto *FuturAp 2022* dell'Università Cattolica rileva che per il 93% dei laureati e neolaureati la possibilità di avanzamento è un fattore decisivo nella scelta di un impiego. Tuttavia, solo il 41% del campione ritiene che la PA offra reali prospettive di carriera. Sebbene il settore pubblico garantisce maggiore stabilità rispetto al privato, fatica a proporsi come un ambiente dinamico e meritocratico.

4. LE INIZIATIVE PER ATTRARRE I GIOVANI

Abbiamo visto che il settore pubblico manca di attrattività e non riesce ad "ingaggiare" giovani che possano aiutare la PA a raggiungere un servizio pubblico che sia di qualità, oltre che innovativo. Purtroppo, non si tratta solo di mancanza di attrattività ma anche capacità di trattenere e di "vendersi"; le offerte di lavoro da parte delle pubbliche amministrazioni mancano di valore e non mettono in risalto i punti di forza della stessa, come farebbe invece un'azienda privata per allettare i nuovi possibili dipendenti. Un datore di lavoro dovrebbe sempre promuovere l'immagine della propria azienda e, allo stesso modo, bisognerebbe promuovere l'immagine della Pubblica Amministrazione, ad esempio mediante buone campagne di comunicazione, magari in grado di mostrare una PA coesa e solidale. Le ultime campagne di comunicazione messe in atto sono state per certi versi un *flop* e non hanno raggiunto i giovani, nonostante l'uso di canali *social*, Stories e Reel.

L'intento delle istituzioni politiche è quello di avvicinare i giovani alla PA, ma non sempre gli interventi politici e le riforme sono andati verso questo orientamento, anche se l'intento di svecchiare il settore c'è stato, come il blocco del *turn over* e la riforma Fornero del 2012 che hanno bloccato l'accesso al pubblico impiego ai più giovani. Inoltre, non sono state mai attivate politiche concrete in questa direzione: dati Ocse affermano che il nostro paese è uno degli Stati con meno politiche attive nei confronti delle nuove generazioni e senza un piano definito. Si ha dunque un cattivo utilizzo dei fondi messi a disposizione dal Next Generation Eu – piano di investimenti europeo che ha seguito l'approvazione del Quadro finanziario pluriennale 2021-2027, con l'obiettivo di risollevare i paesi europei dalla crisi causata dalla Pandemia Covid-19 e dare più spazio alle nuove generazioni.

Quello dei pochi giovani nella PA è un problema che il settore pubblico ha interesse di risolvere, anche perché, come già ribadito in precedenza, il personale delle pubbliche amministrazioni è sottodimensionato e di conseguenza la PA beneficerebbe dell'ingresso degli under 35 nelle proprie sedi; invece, negli anni si è assistito ad un aumento delle condizioni precarie, e quindi poco attraenti per i giovani, che ha portato con sé il blocco dell'innovazione e della digitalizzazione della PA. In una recente intervista al Ministro Zangrillo viene evidenziata la necessità di aumentare l'attrattività della PA – possibile solo valorizzando le qualità, dando spazio alla voglia di crescere e premiando il merito. Solo in questo modo secondo il Ministro è possibile "ingaggiare giovani capaci, motivati e competenti", ovvero realizzando una PA "all'altezza delle aspettative delle giovani generazioni". Il ministro Zangrillo nel corso della campagna ha ribadito che i giovani non vogliono lavorare nel pubblico perché è reputata un'esperienza di serie B, non ritenuta come un'opportunità di crescita capace di valorizzarli e che sia in grado di conciliare la vita privata con l'aspetto professionale.

Per svecchiare la PA nel 2023 è stata lanciata, tramite radio, *social* e televisione, la campagna di comunicazione "Più che un posto fisso, un posto figo!" con l'obiettivo di oltrepassare i vecchi stereotipi. Il Ministero della Pubblica Amministrazione vuole mostrare che lavorare nel pubblico non è come nei film italiani e mostrare come la PA stia cercando di cambiare, mostrando anche quali opportunità offre il pubblico

impiego. Il nome della campagna prende spunto dall'idea che i giovani non siano attratti da un posto che garantisce stabilità, ma siano alla ricerca di un posto "figo" ossia l'idea che il "posto fisso è ormai superato".

Proprio in tema di posto fisso, la SDA Bocconi School of Management, nell'articolo Sui giovani d'oggi ci... ripenso su? del giugno 2022, delinea delle discontinuità rispetto al passato. Tra queste troviamo l'idea per cui non si parla più di "mercato del posto fisso", ma di "mercato dei talenti". L'ambiente del lavoro pubblico non si è ancora allineato a questa concezione e non è pronto alla "competizione" tra il prima e il dopo: è oggettivo pensare che l'offerta di lavoro pubblico per la precedente generazione era molto più ampia ed era minore la platea di aventi i requisiti per poter ottenere il posto di lavoro. Ad oggi, le posizioni lavorative nelle istituzioni pubbliche sono un numero molto limitato e risulta quasi obbligato il procedere con assunzioni mirate, per un profilo con grandi competenze tecniche e specialistiche, qualifiche ed esperienza, considerando in ogni caso che il numero di diplomati o laureati presenti ad oggi in Italia risulta molto maggiore rispetto a 50 anni fa. Per citare le altre due discontinuità, la SDA Bocconi School of Management evidenzia in prima luogo la difficoltà dei dirigenti di guidare i propri gruppi di lavoro, ormai eterogenei e composti da diverse generazioni, e in secondo luogo la trasformazione delle comunità. Non vi è più omogeneità culturale e il rapporto di lavoro si è fatto più "disinvolto", sia con le autorità che con le regole e un approccio orientato alle nuove tecnologie.

Ovviamente queste sono le basi che vengono poste per poter dare una spinta alla PA, ma non sono sufficienti per attrarre lavoratori under 35. Per farlo, infatti, occorre anche una forte innovazione tecnologica e proposte formative e di crescita.

A livello regionale, la Lombardia ha creato una piattaforma on-line #GenerazioneLombardia per dare visibilità ad iniziative ed opportunità rivolte ai giovani tra i 15 e i 34 anni che lavorano, studiano e/o vivono in Lombardia. È uno strumento dalle molteplici sfaccettature, poiché oltre ad essere una vera e propria bacheca dove far confluire tutto ciò che riguarda il target, vuole promuovere la partecipazione attiva della stessa con la creazione di una community. In questo modo gli utenti registrati alla piattaforma, accedendo ad un'area dedicata, possono costruire ed aderire a questionari, sondaggi, discussioni, scambio di informazioni (come per esempio bandi, reportistica ed interviste) e di realtà come quella imprenditoriale giovanile.

Per aprire il mondo del pubblico ai giovani, il 26/12/2023 è stato firmato il Decreto Ministeriale n. 182034 che porta con sé novità in merito di assunzioni di giovani nel settore pubblico con l'obiettivo di attrarre laureandi e neolaureati, offrendo posizioni qualificate e stipendi competitivi. In particolare, questo D.M. ha previsto la possibilità per le Pubbliche Amministrazioni di assumere fino al 31 dicembre 2026 giovani laureati, individuati grazie a convenzioni con le Università, con contratti di apprendistato della durata di 36 mesi, e studenti di età inferiore ai 24 anni da assumere a tempo determinato con contratto di formazione e lavoro. Al termine del contratto di apprendistato o del contratto di formazione e lavoro verrà presentata una valutazione motivata del servizio, delle attività e della *performance* e che, se positiva, porta alla stipula di un contratto di lavoro a tempo indeterminato. I criteri di valutazione per l'assunzione sono l'età, voto di laurea, regolarità del percorso di studi, eventuali esperienze lavorative e competenze in materia di organizzazione e

gestione della Pubblica Amministrazione acquisite durante gli studi. Restano ferme le modalità di assunzione che continuano a seguire la normativa vigente in materia di accesso al pubblico impiego, ovvero mediante selezione pubblica, che ha già avuto recentemente una riforma orientata a procedure totalmente digitali e all'accelerazione dell'iter di selezione e a tempi più certi. La spinta verso la digitalizzazione della PA è iniziata con la Pandemia da Covid; infatti, con il Decreto Covid 19 – articolo 10 c. 5 – è stata prevista la riduzione delle prove a un solo scritto, svolto da remoto, e un orale. Per essere ammessi al concorso invece non serviva più svolgere la prova preselettiva, ma l'ammissione veniva decretata in seguito ad una valutazione dei titoli di studio riconosciuti. Come è possibile immaginare questo ha innescato nuove proteste da parte dei giovani, alcuni dei quali che hanno creato il comitato No Riforma PA ritenendo la riforma illegittima, ed in particolare la decisione di eliminare la prova preselettiva e quella di valutare, a discrezione delle singole amministrazioni, l'esperienza pregressa presso una Pubblica Amministrazione; a tal proposito sono state anche avviate delle petizioni su Charge.org, tra le cui associazioni promotrici troviamo Giovani Energie Meridionali che ha presentato alla Corte di Cassazione una proposta di riforma alternativa che, prevedendo comunque una riduzione delle prove, secondo loro non fosse discriminatoria.

5. PERCHÉ SCEGLIERE DI LAVORARE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE?

Dopo aver analizzato le cause che contribuiscono all'allontanamento dei giovani dalla Pubblica Amministrazione – tra cui pregiudizi, condizionamenti esterni, rigidità strutturali e mancanza di prospettive – è importante soffermarsi su ciò che invece può rendere il lavoro nel settore pubblico una scelta valida e motivante. Quali sono, dunque, i punti di forza della PA su cui si potrebbe fare leva per restituirle attrattività e riconoscerne il valore?

In primo luogo, la stabilità occupazionale rappresenta uno degli elementi più significativi. Sebbene negli ultimi anni anche nella PA si sia diffusa la pratica dei contratti a tempo determinato, il settore pubblico continua a offrire, in termini comparativi, maggiori garanzie di continuità lavorativa rispetto al privato. I contratti a tempo indeterminato sono più frequenti e le tutele in caso di crisi economica o riorganizzazioni aziendali risultano più solide. A differenza di molte realtà private, dove la flessibilità può tradursi in maggiore precarietà – tra licenziamenti, ristrutturazioni o mutamenti repentini del contesto – il lavoro pubblico conserva una certa prevedibilità e sicurezza, fattori apprezzati da chi cerca una base solida su cui costruire il proprio percorso professionale e personale.

La seconda motivazione, non meno rilevante, risiede nel valore simbolico e sociale del lavoro pubblico. Per molti, operare nella PA significa contribuire al funzionamento di servizi essenziali e, più in generale, al benessere collettivo. Questa dimensione di servizio alla comunità può rappresentare una fonte importante di soddisfazione e senso di appartenenza. Lavorare nel settore pubblico, infatti, consente di svolgere un ruolo concreto nella vita dei cittadini, influenzando positivamente la qualità dei servizi e delle politiche pubbliche. Per chi è mosso dal desiderio di generare un impatto sociale, la PA può rappresentare un contesto coerente con i propri valori, nel quale esprimere una forma di impegno civile e professionale.

Un altro elemento da considerare è la gestione dell'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata. Sebbene nel settore privato si sia fatto largo uso di strumenti di flessibilità, come il lavoro da remoto e gli orari modulabili, nella PA si registra una maggiore strutturazione e rigidità operativa. Questa apparente limitazione può però tradursi, per molti lavoratori, in un'organizzazione più prevedibile e quindi in una minore esposizione a situazioni di stress legate all'iper-disponibilità o all'incertezza. Orari stabili, carichi di lavoro definiti e tempi di disconnessione rispettati rappresentano un vantaggio concreto per chi desidera conciliare attività professionale e vita personale, soprattutto in presenza di esigenze familiari o di cura.

Naturalmente, ogni settore presenta vantaggi e criticità. Il privato può offrire percorsi di carriera più dinamici e retribuzioni potenzialmente più elevate, ma spesso a fronte di maggiore incertezza o pressione. La PA, al contrario, si distingue per garanzie occupazionali più solide e un'impostazione orientata alla continuità del servizio, pur scontando una minore flessibilità e una più lenta evoluzione interna. Il confronto tra pubblico e privato, pertanto, non può essere risolto in termini assoluti: la "migliore" scelta dipende da una combinazione di fattori individuali, tra cui il ruolo ricoperto, le aspettative professionali, i valori personali e il contesto di riferimento.

Rilanciare l’attrattività del lavoro pubblico significa, quindi, valorizzare questi elementi e comunicarli con maggiore efficacia, promuovendo un’immagine della PA che vada oltre i luoghi comuni e che sappia presentarsi come un ambiente professionale solido, utile, e in grado di offrire significato e stabilità alle nuove generazioni.

6. QUESTIONARIO

A seguito delle riflessioni circa le criticità nonché i punti di forza del lavoro nella Pubblica Amministrazione, ci siamo chiesti se quanto abbiamo dedotto dalle ricerche analizzate fosse generalizzabile anche alla realtà aziendale, più piccola e peculiare, di Sercop. Siamo dunque partite dai seguenti interrogativi: "*i giovani di Sercop che valore danno al lavorare nella PA? Qual è stata la ragione che li ha portati a candidarsi per una posizione pubblica? Quali sono le maggiori criticità da loro riscontrate e quali opportunità vedono nel pubblico impiego? E ancora: quali possibili proposte i giovani di Sercop possono portare per migliorare la vita lavorativa?*".

Abbiamo pensato fosse utile, al fine di proporre ipotesi migliorative basate sulla visione "giovane" e rinnovata del mondo del lavoro, riflettere *in primis* su quanto emerso dalle parole dei giovani che vivono la realtà quotidiana della Pubblica Amministrazione.

Abbiamo dunque costruito un questionario (in allegato alla fine di questo elaborato) avente come obiettivo quello di comprendere le motivazioni e le esperienze dei giovani che hanno scelto di lavorare nella Pubblica Amministrazione e - attraverso l'analisi delle loro prospettive - ottenere uno sguardo generale sulle ragioni che li hanno spinti verso questa carriera, nonché identificare eventuali aree di miglioramento e suggerire possibili soluzioni. Crediamo, infatti, che le percezioni e le esperienze dei giovani dipendenti pubblici possano variare ampiamente, influenzate da una serie di fattori, tra cui le opportunità di crescita professionale, la cultura organizzativa, i sistemi di incentivazione e le politiche di sviluppo dei dipendenti.

Attraverso questa indagine, intendiamo raccogliere dati qualitativi e quantitativi per approfondire le seguenti aree:

- *Motivazioni*: Quali sono le motivazioni principali che hanno spinto i giovani a scegliere una carriera nella PA? Quali aspetti della PA li attraggono di più e quali sono le loro aspettative per il futuro?
- *Opportunità di crescita*: Quali opportunità di sviluppo professionale e di carriera sono disponibili per i giovani nella PA? Come possono essere migliorate per soddisfare meglio le esigenze e le aspirazioni dei dipendenti più giovani?
- *Ambiente organizzativo*: Come viene percepita la cultura organizzativa all'interno delle istituzioni pubbliche? Esistono ostacoli o barriere che impediscono ai giovani di svolgere appieno il loro potenziale?
- *Miglioramenti proposti*: Quali suggerimenti e proposte di miglioramento possono essere avanzati per rendere la PA più attraente e favorevole alla crescita e al benessere dei giovani dipendenti?

I risultati di questa indagine saranno utilizzati per migliorare il coinvolgimento dei giovani nella PA e mirare ad un ambiente lavorativo più stimolante e gratificante.

7. RISULTATI DEL QUESTIONARIO

Il questionario che abbiamo elaborato è rivolto ad un numero totale di 100 giovani, di età compresa tra i 18 e i 35 anni; in particolare sono stati coinvolti 70 dipendenti di Sercop e circa 30 giovani esterni a Sercop (con caratteristiche diversificate), individuati all'interno della rete di conoscenze di ciascuna di noi. Sono state somministrate due versioni diverse, una dedicata al personale dipendente di Sercop (Allegato 1) e una dedicata ai giovani esterni (Allegato 2).

La scelta di identificare due diversi target è data dal desiderio di indagare quanto il *background* culturale, il percorso di studi, l'età, la provenienza geografica, le aspirazioni personali connesse al mondo del lavoro vadano a plasmare le concezioni intorno al pubblico impiego.

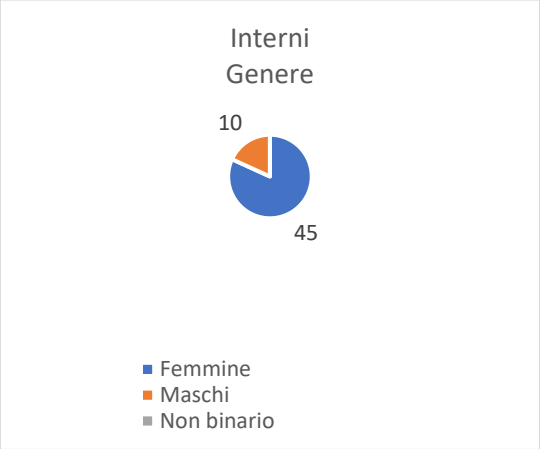
Il target "giovani 18-under 35 anni" coinvolto nel questionario è caratterizzato da una vasta gamma di *background*, esperienze e aspirazioni diversificati. I giovani coinvolti possono provenire da esperienze professionali/di vita diverse: neolaureati, studenti universitari, giovani professionisti o lavoratori che hanno già accumulato una certa esperienza nel mondo del lavoro. Alcuni, dunque, sono appena entrati nel mercato del lavoro, mentre altri hanno già una carriera avviata.

Il questionario è stato somministrato in data 19 luglio 2024 al campione succitato con le indicazioni per la compilazione online. In totale abbiamo raccolto 75 risposte, di cui 50 pervenute da dipendenti di Sercop - che da ora in poi chiameremo "interni" - e 25 da giovani "esterni" a Sercop.

Consideriamo questa una buona base da cui partire, dal momento che la partecipazione alla ricerca era puramente su base volontaria: una volta presentate le motivazioni del lavoro, una buona parte del campione ha deciso di partecipare.

I risultati pervenuti, come meglio presentato nel prossimo paragrafo, sono anonimi e i dati sono stati aggregati.

Fatta questa premessa, possiamo procedere ora alla presentazione delle risposte dei questionari. Per quanto riguarda gli interni, si dà evidenza che dei 50 dipendenti di Sercop che hanno partecipato all'indagine, 45 sono di genere femminile e 5 sono di genere maschile. Per gli esterni invece, dei 25 giovani che hanno partecipato all'indagine, 17 sono di genere femminile e 8 sono di genere maschile.



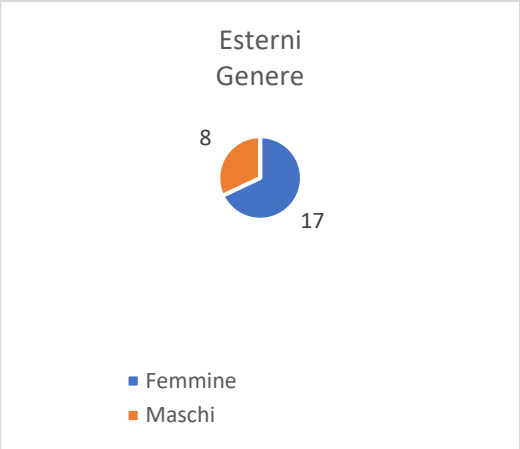


Figura 1– Genere del campione

Di seguito riportiamo gli istogrammi che rappresentano l'età dei partecipanti interni (Figura 2) e dei partecipanti esterni (Figura 3):

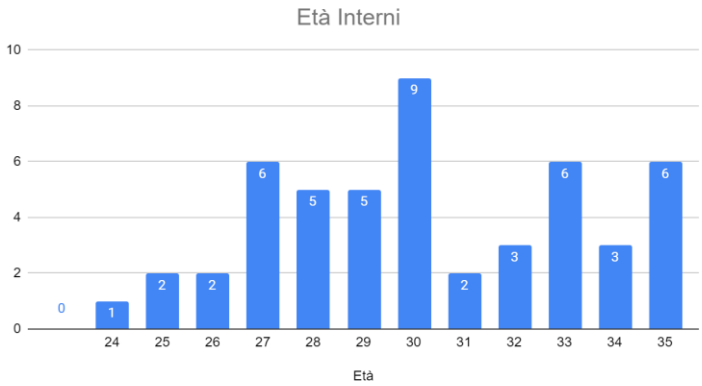


Figura 2 – Età del campione interni

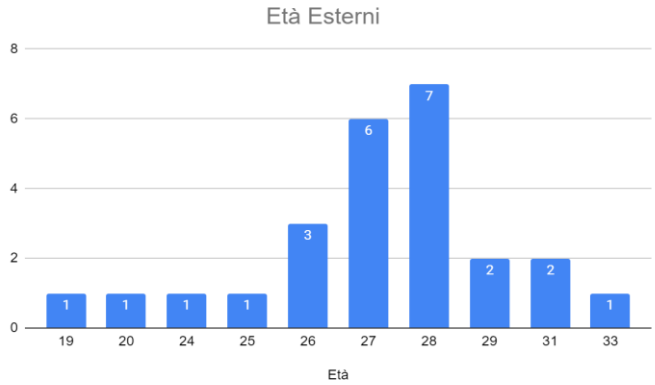


Figura 3 – Età del campione esterni

Nella seconda sezione del questionario, abbiamo chiesto al campione il livello di istruzione. Per quanto riguarda gli interni le risposte sono state le seguenti:

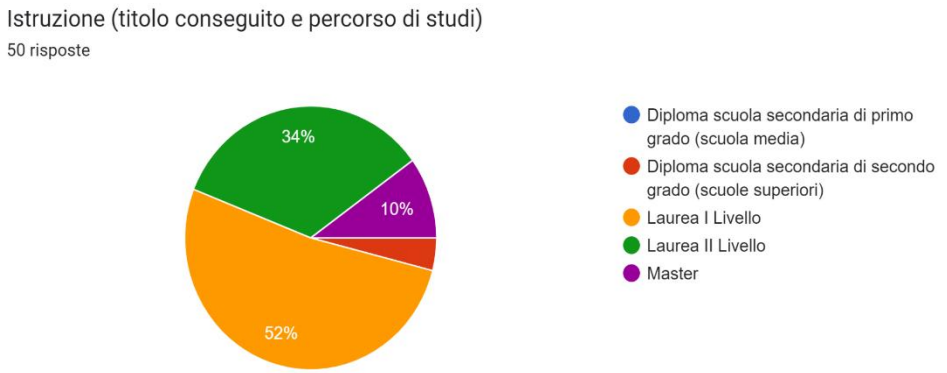


Figura 4 – Istruzione campione interni

Mentre per gli esterni le risposte sono state seguenti:

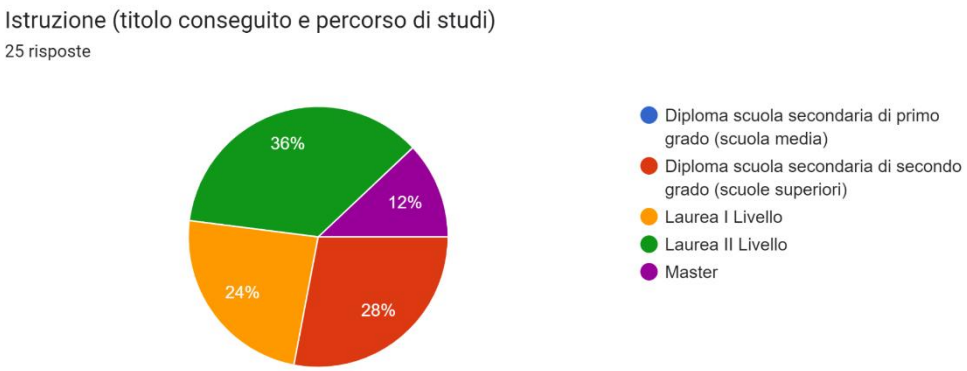


Figura 5 – Istruzione campione esterni

In riferimento al capitolo sul condizionamento esterno, abbiamo proposto una domanda circa la soddisfazione rispetto all'istruzione di ognuno, e a quanto il lavoro attuale sia pertinente con il percorso di studi intrapreso. Di seguito riportiamo le risposte.

Risposte degli interni:

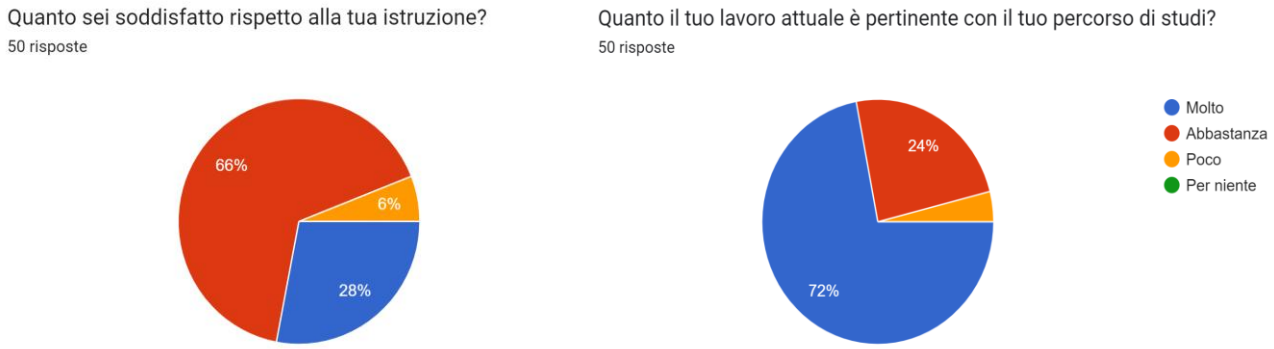


Figura 6 – Soddisfazione istruzione e pertinenza lavoro attuale campione interni

Risposte degli esterni:

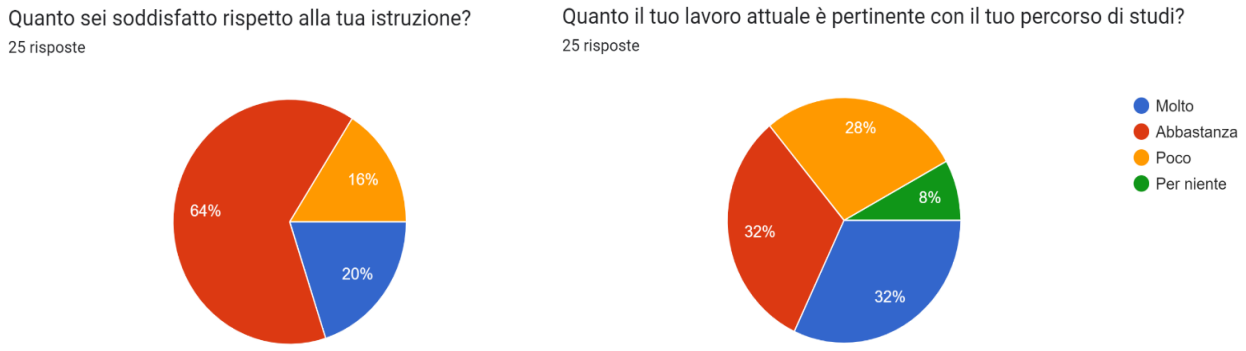


Figura 7 – Soddisfazione istruzione e pertinenza lavoro attuale campione esterni

Sempre con riferimento al tema del condizionamento esterno, abbiamo provato ad ipotizzare che i giovani non si sentono rappresentati dalle istituzioni politiche dello Stato, e di conseguenza questa lontananza si riversa anche nella scelta lavorativa e, quindi, nella scelta di non lavorare nella PA. Per provare ad avere evidenza di questa considerazione, abbiamo chiesto ai partecipanti del nostro campione se è soddisfatto del sistema politico attuale e se nutre un sentimento di appartenenza dello Stato. I risultati ovviamente non sono prova che questa lontananza sia effettivamente influente nella scelta di lavorare o meno nella PA, ma per noi risulta importante che la maggioranza dei partecipanti si è detto poco soddisfatta del sistema politico attuale (58% per gli interni e 52% per gli esterni) e che nutra "poco" o "abbastanza" sentimento di appartenenza dello Stato. Riportiamo sotto i dati raccolti completi per un confronto più esaustivo.

Figura 8 – Soddisfazione sistema politico attuale interni

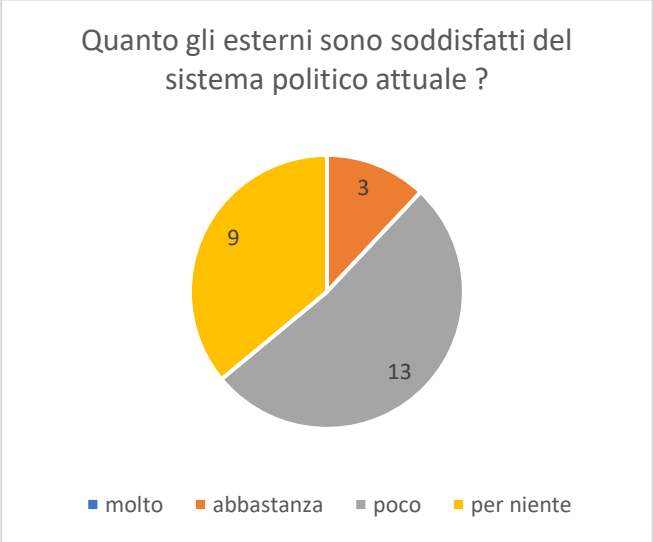


Figura 9 – Soddisfazione sistema politico attuale esterni

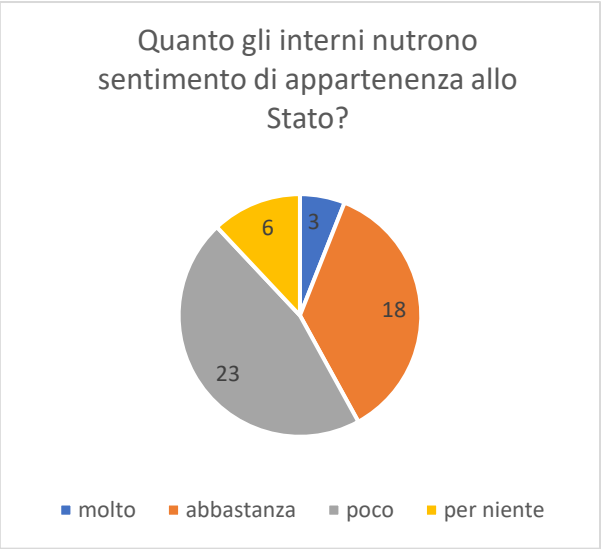


Figura 10 – Appartenenza stato interni

Figura 11 – Appartenenza stato esterni

Alla luce delle osservazioni presentate nel paragrafo sul tema dell'istruzione e su quanto questa influisca sia nel riconoscimento del buon funzionamento dello Stato, sia sulla gratificazione personale e sulla scelta di un posto di lavoro nel settore pubblico o nel settore privato, abbiamo a questo punto posto una domanda che potesse mettere a confronto i due ambiti di indagine, ovvero: in quale settore, tra pubblico e privato, considerano sia più facile /possibile fare carriera, avere uno stipendio più alto, avere garanzia del life balance, avere possibilità di formazione, avere un ambiente di lavoro migliore, avere maggiori possibilità di accesso.

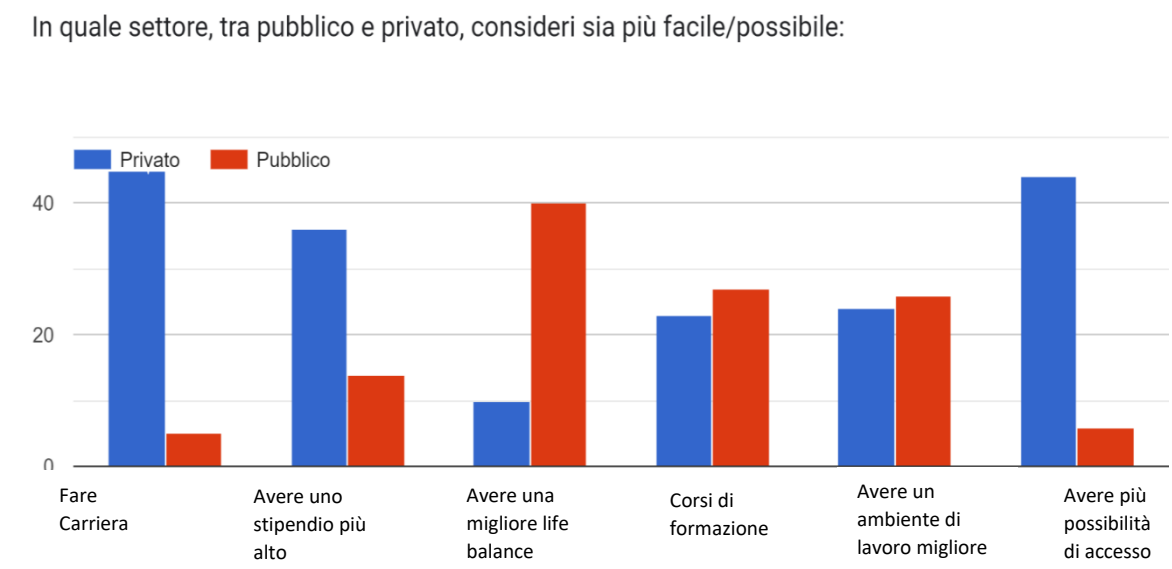


Figura 12 – Pubblico vs Privato – campione interni

Dalle risposte ottenute, si conferma quanto ipotizzato nella prima sezione del paper: rispetto ad alcuni topic, i giovani pensano che il settore privato permetta, a differenza di quello pubblico, maggiore possibilità di carriera, uno stipendio più alto e maggiori possibilità di accesso all'impiego. Infatti, come abbiamo analizzato nella parte del paper afferente ai motivi di fallimento del rapporto tra Pubblica Amministrazione e Giovani è emerso che le modalità e le tempistiche del concorso pubblico scoraggiano i giovani che vogliono entrare nel mondo del lavoro.

Il settore pubblico, tuttavia, viene riconosciuto come ambito che permette una maggiore garanzia del *life balance*, una maggior possibilità di ottenere della formazione professionale e di un ambiente di lavoro migliore. Quanto sopra riconferma i dati presentati e sottolinea anche una certa veridicità di quelli che sono gli stereotipi della Pubblica Amministrazione. Considerando infatti che queste risposte provengono dai dipendenti di un'Azienda Speciale che, come meglio descritto nelle premesse di lavoro, viene riconosciuta giuridicamente come un Ente pubblico ma non è Pubblica Amministrazione, è emblematico considerare queste risposte come rappresentative di una realtà di chi -in qualche modo- vive una realtà lavorativa nel settore pubblico.

Interessante è stato verificare se le risposte sul medesimo quesito differissero nel questionario somministrato al campione di giovani "esterni". Nella Figura 13 si riportano i risultati.

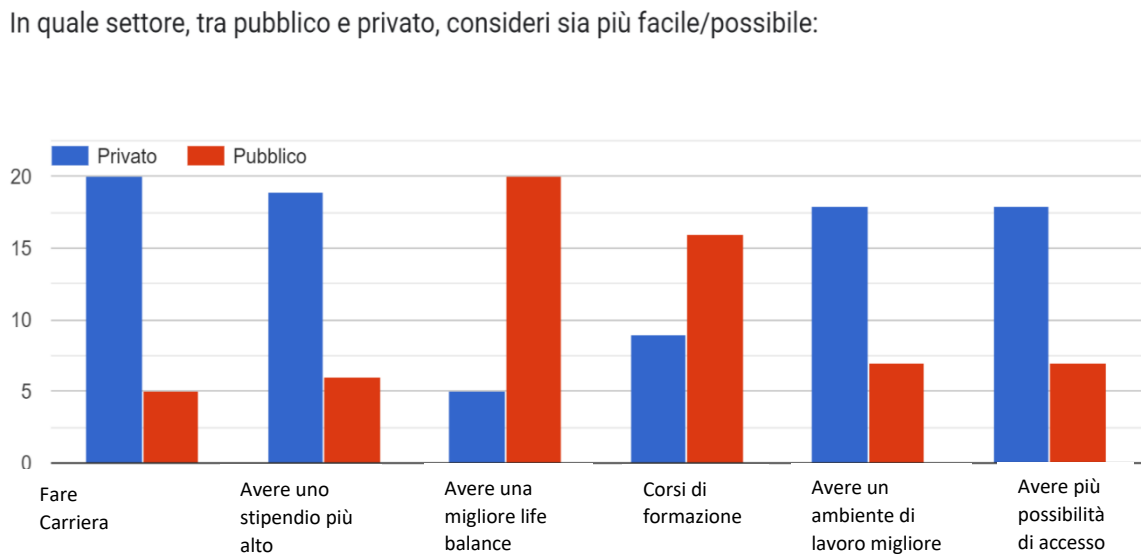


Figura 13 – Pubblico vs Privato – Campione esterni

Come risulta evidente, anche nel caso del campione formato da giovani "esterni" a Sercop, si ottengono risultati molto simili a quelli dell'altro campione. Questo comprova se non la veridicità della questione, per lo meno la percezione che accomuna entrambi i campioni.

Carriera, stipendio, ambiente di lavoro e maggior possibilità di accesso all'impiego sono i punti forti del settore privato per chi non è un dipendente pubblico. Vediamo come le risposte del campione esterno aderiscono perfettamente a quelli che sono gli stereotipi della Pubblica Amministrazione.

Per completezza e per provare ad analizzare più a fondo le risposte, abbiamo chiesto inoltre di definire il grado di soddisfazione rispetto al proprio impiego attuale, chiedendo di identificare quali fossero gli ambiti più gratificanti.

Il campione di interni ha risposto come segue:

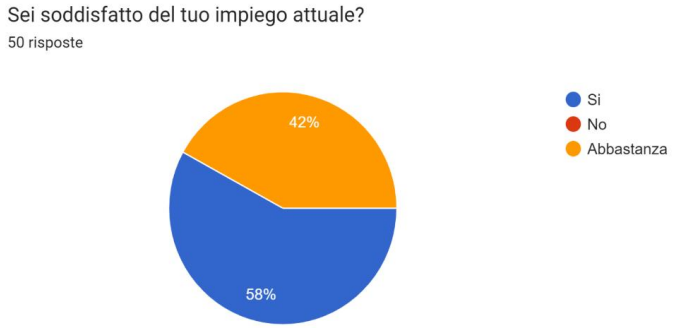


Figura 14 – Soddisfazione rispetto all'impiego attuale campione interni

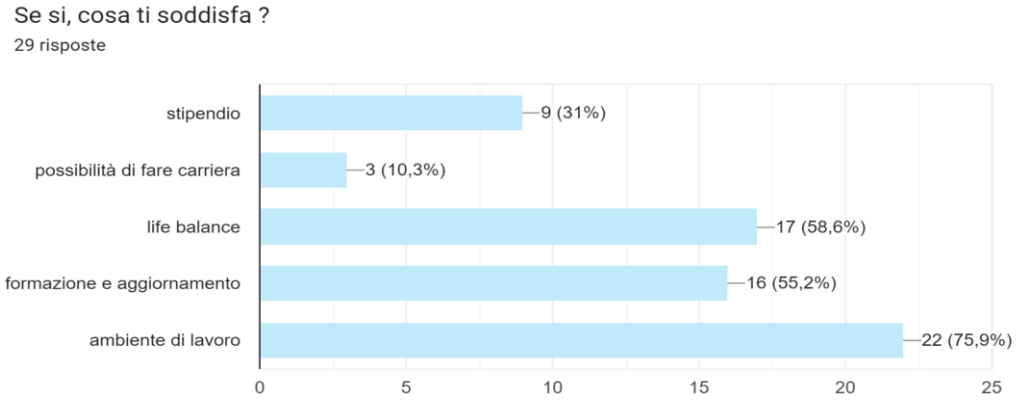


Figura 15 – Cosa ti soddisfa? Campione interni

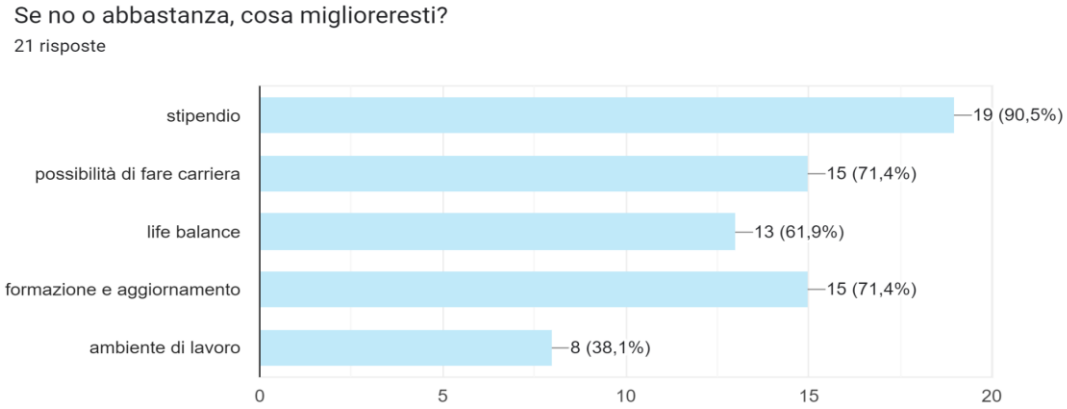


Figura 16 – Cosa miglioreresti? Campione interni

In questo caso, le risposte ci permettono di andare ad indagare ulteriormente il tema e provare a strutturare delle ipotesi. Era possibile selezionare più risposte alla domanda.

Si dichiarano soddisfatti del proprio impiego attuale 29 partecipanti al questionario interni, mentre 21 partecipanti lo sono "abbastanza". Non è stata considerata l'opzione della soddisfazione rispetto al ruolo rivestito e quindi non all'ambito lavorativo, questo per due motivi: il primo è che l'incrocio dei dati per una analisi sarebbe diventata particolarmente complessa, il secondo motivo è che le risposte avrebbero avuto una valenza talmente qualitativa da essere circoscritta ad una considerazione personale che avrebbe potuto condizionare le risposte dei partecipanti e che non avrebbero poi permesso di riuscire ad ottenere delle risposte rispetto al tema di interesse.

Oltre il 75% dei giovani dipendenti di Sercop che si dichiarano soddisfatti del proprio impiego - prescindendo dal ruolo e dalle mansioni aziendali che ricoprono - ha risposto che l'ambito di maggior soddisfazione risulta essere l'ambiente di lavoro, seguito da un buon 58,6% maggiormente soddisfatto dalla garanzia del *life balance*. Un punto particolarmente favorevole è sicuramente la possibilità di avere a disposizione formazione di ruolo costante e aggiornamento. Considerando invece il grafico sottostante, vediamo che gli ambiti migliorabili e che portano una soddisfazione solo parziale ai dipendenti sono lo stipendio (90,5%), la possibilità di fare carriera (71,4%), a pari merito con la formazione e aggiornamento.

Provando ad incrociare i dati con le risposte date rispetto alla Figura n. 12 "*In quale settore credi sia più facile/possibile…"* possiamo ipotizzare che le persone che si considerano non del tutto soddisfatte o non soddisfatte del proprio impiego attuale possano aver pensato di lavorare per il settore privato per ottenere una maggiore gratificazione.

Figura 17 – In ambito privato saresti soddisfatto? Campione interni

Vengono presentati dai giovani dei temi di insoddisfazione, ma risulta evidente dal grafico che, messi davanti ad una scelta tra i due settori, coloro che lavorano nel settore pubblico non si considererebbero più soddisfatti qualora lavorassero nel settore privato (90%). Incrociando le risposte dei questionari, il 10% di coloro che ha risposto invece che nell'ambito privato sarebbe lavorativamente più soddisfatto, ha dichiarato che aumenterebbe lo stipendio per il proprio ruolo e che il passaggio al settore privato gli permetterebbe maggiori possibilità di carriera. Senza l'ambizione di volerne indagare ulteriormente i motivi, davanti a questi risultati siamo in grado di dare evidenza del fatto che sebbene la maggioranza di coloro attualmente impegnati nel settore pubblico abbia comunque dei margini di insoddisfazione lavorativa, non cambierebbe settore. Il tema dello stipendio risulta quindi particolarmente rilevante, viste anche le risposte sulle migliorie e sui motivi di insoddisfazione. In questo caso, se volessimo declinare questo specifico grafico rispetto al

contesto aziendale di Sercop, risulterebbe necessaria una considerazione. Questa riguarda il contesto territoriale della sede aziendale: il territorio del Rhodense ad oggi risente in maniera particolare della bolla speculativa immobiliare che negli ultimi anni ha reso molto costoso vivere a Milano, anche in periferia. La necessità di spostarsi in zone più periferiche della città per diminuire il costo della vita - e della casa- è un elemento da ben considerare quando si leggono i risultati rispetto alla richiesta di uno stipendio più alto, che si possa quindi adattare ad un costo della vita che negli anni è notevolmente cresciuto (si veda a proposito il Rapporto OCA – Osservatorio per la casa accessibile - 2025 https://oca.milano.it/report-2025/).

Per quanto riguarda invece il campione degli esterni, per prima cosa abbiamo richiesto l'ambito di impiego attuale, in modo da capire se effettivamente le risposte dei due questionari potessero essere confrontabili.

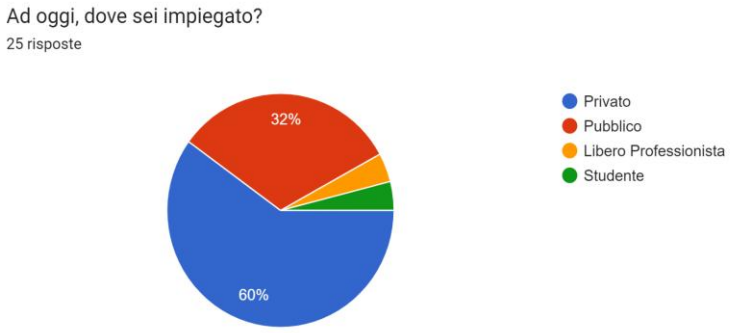


Figura 18 – Settore di impiego Campione esterni

Il campione dei giovani esterni è così lavorativamente composto: su 25 rispondenti, n. 8 sono impiegati pubblici, n. 15 sono dipendenti del settore privato, n. 1 è un libero professionista e n. 1 è uno studente.

Alla domanda posta sulla soddisfazione rispetto all'attuale impiego, il campione ha risposto come segue:

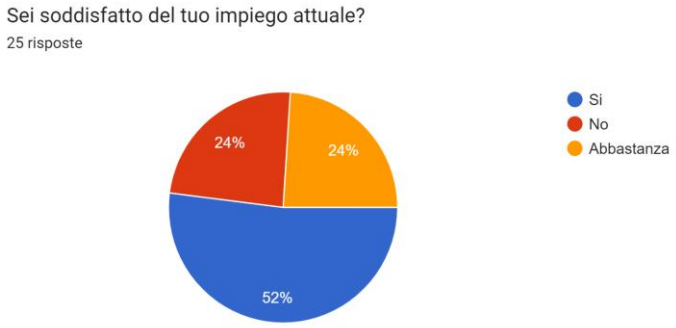


Figura 19 – Soddisfazione rispetto all'impiego Campione esterni

Si dichiarano soddisfatti del proprio impiego attuale 13 partecipanti al questionario esterni. In 6 partecipanti dichiarano di esserlo “abbastanza” e altrettanti partecipanti dichiarano di non esserlo affatto.

Abbiamo chiesto al campione quali fossero i temi di maggior soddisfazione. Anche al campione di esterni è stata data possibilità di selezionare più risposte alla domanda.

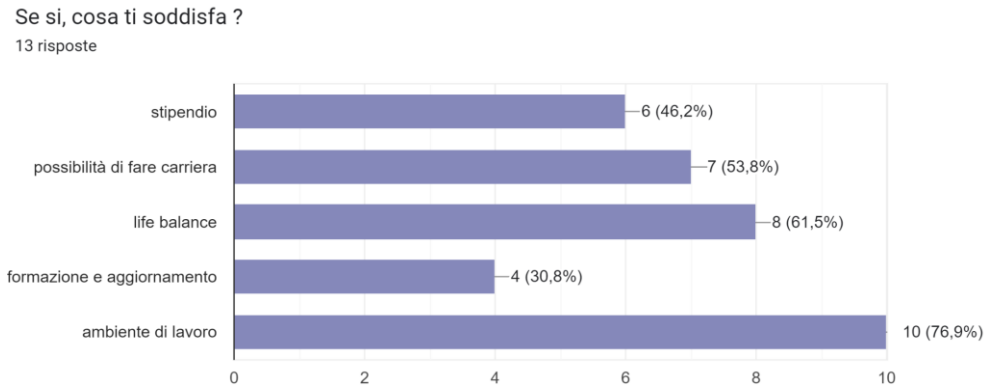


Figura 20 – Cosa ti soddisfa? Campione esterni

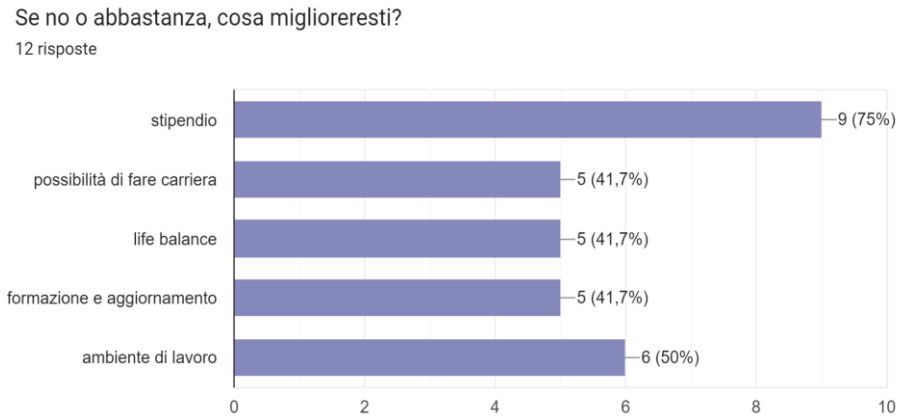


Figura 21 – Cosa miglioreresti? Campione esterni

Tenendo sempre presente la varietà degli impieghi degli esterni, risulta anche dall’analisi delle risposte del questionario che Ambiente di lavoro e garanzia del *life balance* siano elementi che i giovani trovano soddisfacenti. Anche in questo caso, vediamo come il tema dello stipendio sia comunque un ambito per cui i giovani dichiarano di essere insoddisfatti.

Risulta più difficile in questo caso riuscire ad aggregare i risultati per farne un confronto, ma si dimostrano a questo punto interessanti le proposte che il campione di esterni ha presentato rispetto al proprio ambito lavorativo. Di seguito presentiamo le risposte aggregate:

Stipendio più alto	Orario full time e condizioni contrattuali agevoli	Maggiori stimoli e possibilità di crescita
Stabilità contrattuale	Formazione ed aggiornamento costante	Maggior numero di progetti di alternanza scuola-lavoro, stage, tirocini
Maggior credito al merito	Settimana corta, possibilità di avere più tempo libero a disposizione	Benefit aziendali
Premi produzione	Life-working balance	Organizzazione di attività extra-lavorative
Maggior organizzazione lavorativa e del personale	Stipendio commisurato ai risultati	

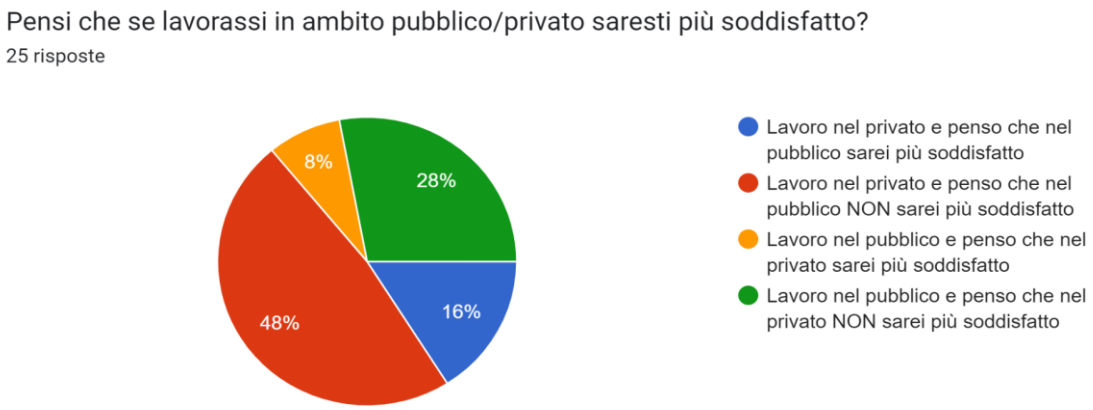


Figura 22 – Se cambiassi settore saresti più soddisfatto? Campione esterni

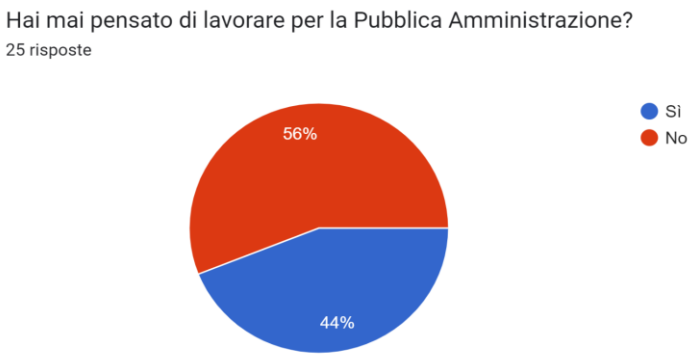


Figura 23 – Hai mai pensato di lavorare per la PA? Campione esterni

Interessante l'analisi di quest'ultimo grafico: su 25 rispondenti, in 14 hanno dichiarato di non aver mai pensato di lavorare per la Pubblica Amministrazione, mentre in 11 hanno dichiarato di sì. Abbiamo chiesto allora di motivare la risposta. Cercando di tracciare un quadro il più possibile aderente alla realtà, possiamo dire che la maggior parte di coloro che hanno risposto di aver pensato di lavorare per la Pubblica Amministrazione, non hanno poi proseguito su questo sentiero perché "*non hanno trovato l'occasione*", per "*grandi difficoltà di accesso*" e perché "*in quel caso non avrebbero imparato tanto quanto sanno*". Coloro che invece hanno dichiarato di non aver mai pensato ad un futuro lavorativo all'interno di una Pubblica Amministrazione, hanno dato le stesse motivazioni: "*poca conoscenza del settore e dei concorsi*", "*non ho motivi che mi spingano a desiderare un lavoro nella PA*", "*difficoltà di accesso*", "*poca conoscenza del settore*".

Per capire meglio cosa la Pubblica Amministrazione dovrebbe offrire effettivamente per attirare i giovani, lo abbiamo chiesto direttamente al campione con un quesito a risposta aperta e di seguito riportiamo alcune risposte che abbiamo ricevuto:

La Pubblica Amministrazione dovrebbe offrire una "certezza" di far carriera, nel senso di poter dare la possibilità di cambiare e crescere di ruolo. Inoltre, dovrebbe dare la possibilità ai giovani di innovare i processi e le dinamiche con le quali si governa, sulle quali tra l'altro i giovani hanno molta perplessità ed idee diverse. Inoltre, è sempre più fondamentale per i giovani lavorare in un luogo flessibile in cui sia possibile avere un equilibrio vita-lavoro.

Garantire più flessibilità (per esempio consolidare lo smart working), tempi più celeri per progredire di ruolo e di grado, stipendio più adeguato alle responsabilità, avere un organigramma chiaro e un coordinamento definito, far sentire i giovani accolti e parte di una realtà, creando piccoli gruppi solidi.

Più creatività e coinvolgimento dei giovani rispetto alla progettazione dei servizi, maggiore innovazione e stipendi più incentivanti e accattivanti soprattutto nell'ambito dei servizi sociali.

Più possibilità di smart working e una visione diversa del lavoro che focalizzi le energie dei dipendenti su quanto ci sia realmente da portare avanti e non sulle ore contrattuali. Ritengo che in generale questo sia un tema italiano e che un impiego dei dipendenti da un punto di vista qualitativo potrebbe apportare benefici agli stessi e all'azienda rispetto ad un impiego quantitativo.

Svilupperei l'idea del lavoro in team.

Supervisioni individuali, maggiori proposte per crescere lavorativamente, riconoscimento delle potenzialità e proposte per migliorarle e consolidarle, gruppo di lavoro competente (quindi con una selezione del personale scrupolosa), maggiore presenza del coordinamento nel facilitare dinamiche di gruppo che non funzionano […].

Assicurazione sanitaria e welfare aziendale.

Credo che il problema di fondo della PA di oggi sia la cattiva reputazione che si è creata nel tempo. Far cambiare idea sarà molto difficile secondo me, ma una soluzione semplice ed efficiente è assumere persone qualificate. Sarà una rivoluzione lenta ma silenziosa.

Ci troviamo davanti a quello che gli studi dimostrano: da una parte lo stereotipo della Pubblica Amministrazione come realtà lontana dai giovani e dalla figura dell'impiegato pubblico competente, con modalità per l'accesso molto complesse e così ostacolanti che condizionano i giovani a tal punto da non pensare nemmeno di affacciarsi al mondo della Pubblica Amministrazione, dall'altra una PA con una scarsa strategia comunicativa, poca pubblicità dei concorsi e della ricerca di giovani di una nuova leva. Tutto questo enfatizzato dalla volontà dei giovani di trovare un posto di lavoro che garantisca una certa sicurezza economica, un lavoro che permetta una costante formazione, stimoli e crescita professionale, un lavoro con un contratto stabile e che premi il merito e l'impegno. Non manca la voglia di fare, la voglia di lavorare, di crescere professionalmente e personalmente. Con lo stereotipo della PA immobile e burocratica, lontana, rigida e selettiva, si confronta - e si scontra - lo stereotipo del lavoratore giovane che vuole stabilità economica, che vuole essere apprezzato e ricevere uno stipendio congruo alle sue competenze scolastiche, digitali e alle cosiddette nuove *soft skills*. Provando a commentare queste affermazioni, troviamo che quanto ipotizzato nei primi paragrafi trova effettivamente riscontro nella realtà: quando si fa riferimento "all'occasione", si fa riferimento ad una non pubblicizzazione o una comunicazione della PA non efficace a raggiungere i giovani che di conseguenza non hanno contezza di come lavorare in una Pubblica Amministrazione. Si chiede alla fine del questionario, ad entrambi i campioni, quanto conta il lavoro nella realizzazione personale:

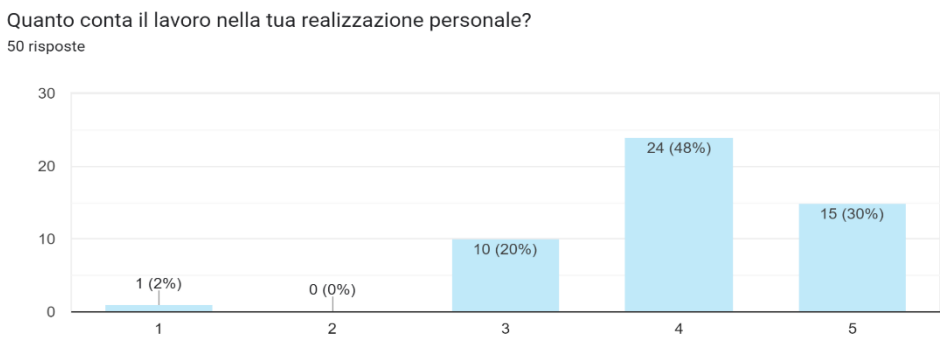


Figura 24 – Quanto conta il lavoro nella realizzazione personale Campione interni

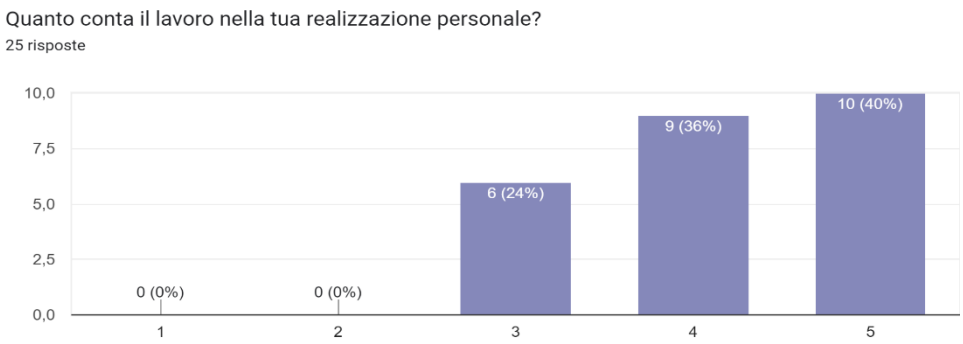


Figura 25 – Quanto conta il lavoro nella realizzazione personale? Campion esterni

Le risposte sono indicative: i giovani trovano nel lavoro grande realizzazione personale.

Per capire la percezione dei giovani del settore pubblico abbiamo chiesto al campione di scrivere le prime due parole che associano alle parole “Pubblica Amministrazione” e "giovani". Ci siamo limitati a riportare le prime 10 parole più ricorrenti nei due casi:

10 PAROLE PER PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	***10 PAROLE PER GIOVANI***
Complessità	Nuovi approcci
Responsabilità	Ambizione
Interessi della collettività	Fragilità
Garanzia	Precarietà
Stabilità	Creatività
Sicurezza	Cambiamento
Lentezza	Flessibilità
Burocrazia	Futuro
Rigidità	Intraprendenza
Poco attrattiva	Innovativi

A questo punto, abbiamo domandato al campione perché i giovani che lavorano nella Pubblica Amministrazione sono pochi:

Il posto fisso non interessa, i giovani vogliono flessibilità e un lavoro che arricchisca, e la reputazione della Pubblica Amministrazione non è associata a questi aspetti. Oltretutto, non ho mai sentito parlare di tirocini nella PA e questo taglia fuori una fetta di giovani senza esperienza. Studiare per i concorsi è impegnativo in termini di tempo ed energia - quando ti laurei vuoi lavorare e mettere in pratica ciò che hai studiato, non studiare nuovamente qualcos’altro.

Perché i giovani non provano ad entrare nel mondo della Pubblica Amministrazione, e dal canto sua la PA non li cerca. Credo che ciò sia legato al fatto che nella Pubblica Amministrazione sia più difficile fare carriera ed è diffusa la percezione, che dal mio punto di vista è vera, che non sia possibile arrivare in posizioni "apicali" in giovane età, ma solo quando c'è un ricambio della classe dirigente al raggiungimento dell'età pensionabile. Pertanto, credo che i giovani sanno che non potranno vedere nella PA valorizzato il loro valore, i loro percorsi di studio e le loro capacità e competenze. Inoltre, credo ci sia l'idea che sia poco possibile rinnovare la PA, essendo quest'ultima legata a delle logiche e dei funzionamenti che sembrano essere (e probabilmente lo sono) immutabili.

I giovani che lavorano per la Pubblica Amministrazione si ritrovano davanti un ente non in linea con i tempi e con possibili innovazioni sulla modalità di lavoro, nessuna possibilità di carriera, benefit pari a zero e un buon livello di work life balance dato solo dall'orario lavorativo e dal numero di permessi. Data l'instabilità sociale avere un contratto sicuro non è più sinonimo di sicurezza, attualmente il benessere ha una declinazione differente.

Perché solo recentemente sono state aperte molte selezioni, inoltre gli stipendi sono poco accattivanti, c'è poca possibilità di fare carriera, l'età dei dipendenti pubblici è molto alta e questo comporta che i colleghi potrebbero non avere competenze aggiornate ed essere meno motivati a lavorare, rischiando di sovraccaricare i nuovi arrivati.

Perché i giovani sono più attratti dal lavoro nel privato. I percorsi universitari scelti trovano maggiore riconoscimento economico fuori dalla PA.

Un aspetto che incide a mio avviso è che, rispetto al passato, non si cerca più il "posto fisso per mettere su famiglia presto".

Adesso i giovani vogliono studiare, viaggiare, fare esperienze all'estero, sperimentarsi in più posti di lavoro, prima di fermarsi ed eventualmente crearsi una famiglia.

Vogliono avere più opportunità di crescita professionale e cercare di fare presto carriera accedendo a delle posizioni dirigenziali già in giovane età.

Perché i concorsi pubblici sono poco coerenti con le capacità effettive che poi servono per lavorare presso un servizio. Perché non aumentano i posti di lavoro.

Perché è un lavoro che spesso viene visto come poco stimolante.

Ci sono tanti falsi miti sul lavoro nel pubblico, alcune cose sono cambiate. Rimangono dei problemi sull'incentivazione economica (e non solo), di valorizzazione e carriera. Per i giovani la PA è troppo old fashioned.

Perché ci sono pochi concorsi e perché i giovani prediligono lavori più flessibili e "creativi" che non rispondono alle caratteristiche della Pubblica Amministrazione.

Ritroviamo quindi il tema della creatività, che – come dimostra il grafico della Figura 26 che risponde alla domanda "Quanto è importante la creatività nella tua scelta lavorativa?" – risulta essere importante e ricercata anche in un contesto come quello del lavoro pubblico. Nel grafico della Figura 27 riportiamo le risposte del campione "esterni" alla medesima domanda.

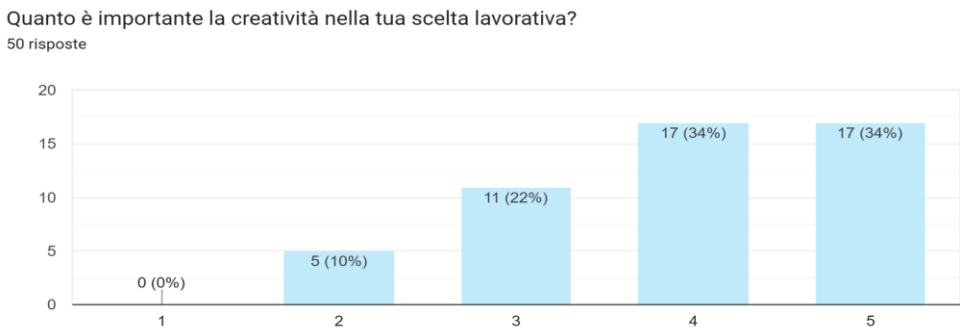


Figura 26 – Creatività nella scelta lavorativa Campione Interni

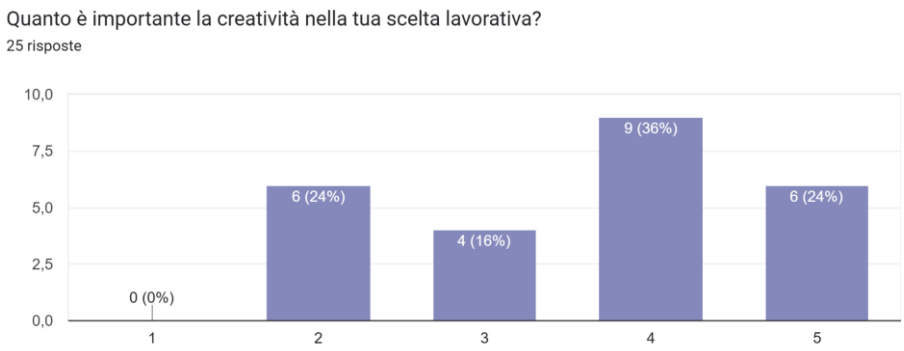


Figura 27 - Creatività nella scelta lavorativa Campione Esterni

8. VERSO UNA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE PIÙ VICINA AI GIOVANI: PROPOSTE E RIFLESSIONI FINALI

Il campione di giovani coinvolti nel questionario rappresenta una generazione complessa, dinamica e portatrice di visioni nuove, essenziali per il futuro della Pubblica Amministrazione. Le loro opinioni offrono uno spaccato utile per comprendere più a fondo le aspettative verso il lavoro pubblico, e costituiscono una base importante per ripensare strategie e politiche di attrazione dei giovani.

Dai risultati del questionario emerge una percezione piuttosto ristretta del concetto di Pubblica Amministrazione da parte del campione intervistato. La maggior parte dei partecipanti tende, infatti, ad associare il settore pubblico quasi esclusivamente alle grandi strutture centrali dello Stato, come i Ministeri, trascurando completamente il fatto che anche Enti Pubblici territoriali – come, ad esempio, i Comuni – ne fanno parte a pieno titolo. Questa visione parziale evidenzia una scarsa consapevolezza del ruolo svolto dalle amministrazioni locali nella gestione dei servizi pubblici e nella vita quotidiana dei cittadini. È probabile che questa mancata identificazione derivi dal fatto che i piccoli enti locali, pur essendo spesso il primo livello di contatto tra cittadino e amministrazione, non riescano a comunicare in modo efficace la propria natura pubblica e istituzionale, venendo percepiti più come organismi separati che come parte integrante del sistema pubblico.

Questa generazione mostra una crescente attenzione alla qualità del lavoro, all'equilibrio tra vita privata e professionale, al riconoscimento del merito e alla possibilità di crescere all'interno di contesti che siano stimolanti e coerenti con i propri valori. In tal senso, l'ascolto attivo delle loro esigenze diventa un passaggio cruciale non solo per riformare la PA, ma anche per renderla un luogo di lavoro capace di rispondere alle sfide contemporanee.

Riassumendo quanto emerso come risposta alla domanda, posta sia agli interni che agli esterni, "Cosa dovrebbe offrire la Pubblica Amministrazione per attirare più giovani?", riportiamo un elenco per punti delle principali tematiche presentate:

- **Maggiore valorizzazione del merito**: i giovani desiderano un sistema che premi competenze, risultati e impegno, piuttosto che l'anzianità di servizio o la semplice permanenza in ruolo. Questo richiede un cambio culturale e organizzativo, nonché una riforma dei meccanismi di valutazione e progressione di carriera.

- **Opportunità concrete di crescita professionale**: percorsi strutturati di formazione continua, mentoring e sviluppo delle competenze trasversali sono considerati essenziali per trattenere i talenti. La PA, da questo punto di vista, dovrebbe agire non solo come datore di lavoro, ma anche come "scuola di cittadinanza professionale".

- **Processi di selezione più trasparenti, rapidi e digitalizzati**: molti giovani auspicano iter concorsuali meno frammentati, più accessibili e in grado di garantire una valutazione oggettiva delle competenze. La recente digitalizzazione dei concorsi va in questa direzione, ma richiede ulteriori miglioramenti, in particolare nella comunicazione delle tempistiche e nella gestione delle fasi selettive.

- **Contratti stabili e competitivi**: pur consapevoli delle differenze con il settore privato, i giovani segnalano l'importanza di un'offerta contrattuale che garantisca dignità, sostenibilità economica e prospettive di lungo termine. La stabilità da sola non è sufficiente se non è accompagnata da un riconoscimento economico adeguato e dalla possibilità di carriera.

- **Migliore comunicazione e promozione dell'identità della PA**: occorre ripensare il modo in cui la PA si racconta, superando narrazioni obsolete. I giovani chiedono una comunicazione autentica, che mostri con chiarezza l'impatto sociale del lavoro pubblico e l'evoluzione in corso. La PA deve imparare a "vendere" meglio il proprio valore e i propri obiettivi, facendo leva su trasparenza, innovazione e senso civico.

- **Maggiore flessibilità e attenzione al benessere organizzativo**: emerge infine l'esigenza di un ambiente lavorativo sano, inclusivo e capace di rispondere ai bisogni delle nuove generazioni anche attraverso forme più flessibili di organizzazione del lavoro, pur nel rispetto della natura pubblica del servizio.

Questa sintesi evidenzia come l'attrattività della Pubblica Amministrazione non possa essere costruita solo attraverso incentivi materiali, ma debba passare da una trasformazione più profonda, che riguardi cultura interna, modalità organizzative, comunicazione e rapporto con i cittadini. È su queste basi che si gioca la sfida del ricambio generazionale e, più in generale, della modernizzazione del settore pubblico.

Abbiamo provato a formulare delle proposte, basandoci sulle criticità e sui punti di forza della PA che abbiamo riassunto nella tabella sottostante.

Criticità e punti di forza della PA	
Criticità	***Punti di forza***
Stipendio	Ambiente di lavoro
Carriera	Formazione
Concorso	Life balance

Dalle risposte raccolte dal questionario e da analisi, ricerche, interviste e articoli che abbiamo letto – al di là di uno stipendio adeguato alle responsabilità e alle performance, dell'assicurazione sanitaria e di un buon sistema welfare – si può sostenere che per i giovani gioca un ruolo fondamentale nella scelta del lavoro la formazione: per questo motivo la Pubblica Amministrazione dovrebbe farsi promotrice di percorsi di formazione sia per i nuovi arrivati che per chi già è un dipendente pubblico, proporre corsi di aggiornamento e opportunità di crescita concrete, per garantire un percorso di sviluppo delle conoscenze professionali. Deve essere dunque una formazione *Onboarding*, ovvero una formazione che va intrapresa al momento del reclutamento e ha fondamentalmente tre obiettivi: presentare l'Ente, far conoscere l'ambiente di lavoro (prassi, organizzazione) e creare rapporti. Successivamente deve essere messa in pratica una formazione ritagliata ad hoc per quella Pubblica Amministrazione con il compito di fornire le competenze con un

dipendente della PA dovrebbe avere. Infine, deve essere una formazione "*learning by doing"*, ovvero sul campo, col lavoro quotidiano, con il supporto di persone designate o dei colleghi.

È interessante notare che il Ministero per la Pubblica Amministrazione ha evidenziato più volte in questi ultimi anni l'importanza della formazione e dello sviluppo delle competenze di tutto il personale pubblico. A tal fine, ha preso avvio il 1° febbraio 2022 il "*Programma di assesment e formazione digitale"* previsto dal Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano "*Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese".* Questo programma è realizzato nell'ambito del PNRR e ha il focus di strutturare dei momenti formativi per tutti i dipendenti pubblici volti a far acquisire le competenze necessarie per l'innovazione e il cambiamento nelle PA, ma anche ripristinare il senso e il valore pubblico del lavoro nel settore pubblico.

Il Dipartimento ha messo a disposizione di tutte le Pubbliche Amministrazioni la piattaforma *Syllabus* https://www.syllabus.gov.it/portale/web/syllabus che consente ai dipendenti, previa abilitazione delle proprie amministrazioni, di accedere ad un'autovalutazione delle proprie competenze: in seguito a questo test la piattaforma proporrà delle sezioni formative. L'adesione alla suddetta piattaforma non ha alcun costo per le amministrazioni, rappresentando un ottimo strumento per lo sviluppo delle conoscenze dei propri dipendenti.

Vale la pena citare, infine, il Fondo per la formazione dei dipendenti della PA istituito dalla Legge di Bilancio 2022 - L. 234/2021 - al comma 613: "*Al fine di conseguire l'obiettivo di una piena formazione digitale, ecologica e amministrativa dei dipendenti della Pubblica Amministrazione nonché per finanziare la gestione corrente e l'evoluzione dei sistemi informativi sviluppati e gestiti dal Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri necessari a garantire il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni anche in materia di reclutamento e formazione e ad assicurare il completamento del fascicolo elettronico del dipendente, è istituito nello stato di previsione del Ministero dell'economia e delle finanze, per il successivo trasferimento al bilancio autonomo della Presidenza del Consiglio dei ministri, un apposito fondo con una dotazione iniziale di 50 milioni di euro annui a decorrere dall'anno 2022*". Il fondo prevede una dotazione di 50 milioni di euro destinati anche a rimborsare un terzo del costo di iscrizione di corsi di laurea (prima laurea e master in via prioritaria e successivamente anche della seconda laurea) in linea con le finalità dell'Obiettivo PA 110 e Lode che, come riportato sul sito del Ministero per la Pubblica Amministrazione, è un'iniziativa frutto di un protocollo d'intesa firmato nel 2021 tra il Ministro per la Pubblica amministrazione Renato Brunetta e la Ministra dell'Università e della Ricerca Maria Cristina Messa con cui si consentirà ai dipendenti pubblici di usufruire di un incentivo per l'accesso all'istruzione terziaria.

La PA dovrebbe dunque "*svecchiarsi*", rispondendo concretamente ai problemi della digitalizzazione e della forte burocratizzazione che la colpiscono, aprendosi alle nuove tecnologie, in grado di rendere il lavoro più interessante e più efficiente, e alle nuove modalità di lavoro. Per rispondere al problema della digitalizzazione,

il PNRR destina circa il 27% dei finanziamenti all'ambito tecnologico, digitale ed infrastrutturale e parte dei fondi sono proprio destinati all'implementazione della PA (non solo per i dipendenti e per accrescere l'efficienza, ma anche come semplificazione nell'accesso ai servizi da parte di cittadini ed imprese).

Legato al tema della digitalizzazione, ritroviamo quello del lavoro flessibile, tema caro alle generazioni più giovani – che aiuti a conciliare la vita privata con quella lavorativa. Il lavoro nel pubblico è un lavoro caratterizzato perlopiù da procedure, e quindi dalla stabilità che lo rendono un lavoro facile da pianificare e con orari di lavoro più regolari; ciò rende possibile una buona pianificazione anche della vita privata. In virtù della stabilità del lavoro, la PA potrebbe aprirsi a modalità di lavoro più flessibili, come lo *smart working*, lasciando al proprio dipendente maggiore scelta nello svolgimento delle attività. A sostegno di questa tesi possiamo citare la piramide dei bisogni di Maslow che mostra come le persone lavorano anzitutto per soddisfare i propri bisogni fisici primari, soddisfatti i quali cercano la sicurezza, l'approvazione sociale, il prestigio e infine l'autorealizzazione creativa.

Quello del lavoro agile e della digitalizzazione del settore pubblico sono temi che si sono presentati sempre più frequentemente con la pandemia Covid che ha chiesto alla PA di impegnarsi nella "sburocratizzazione" e nella digitalizzazione; essa, infatti ha portato la PA a rendersi conto del problema legato alle tecnologie e ad una accelerazione delle decisioni in tale direzione. La Pubblica Amministrazione, seppur per cause di forza maggiore, ha risposto bene ai problemi e ha dimostrato di poter stare al passo con il cambiamento della società, che nel settore privato vede la diffusione di modalità di lavoro più flessibili e di nuove tecnologie. Il nostro Paese è stato messo a dura prova dalla pandemia e il settore pubblico si è dimostrato capace – seppur di fronte ad un'emergenza – di adattarsi e di esser pronto ad aiutare i cittadini maggiormente colpiti, ha mostrato quanto sia importante avere un settore pubblico attivo e pronto ad adattarsi a bisogni imminenti.

Un altro fattore a cui ci ha messo di fronte la pandemia è l'importanza di avere una comunità forte. in questo senso la PA potrebbe iniziare a sottolineare l'utilità sociale del ruolo "dipendente pubblico", infatti è noto che le nuove generazioni siano molto attente ad alcune tematiche, come per esempio quella dell'ambiente e dell'eguaglianza sociale, dal voler fare la differenza.

Infine, l'ultima proposta che potrebbe rendere il lavoro nella PA più accattivante e che ci sentiamo di raccogliere in questo elaborato, è quella di predisporre il lavoro non come attività da svolgere in tempi e modalità rigide, ma come obiettivi da raggiungere che coinvolgano la persona come tale e non solo come lavoratore. Ciò risponderebbe alla necessità dei giovani di avere un lavoro stimolante, senza dimenticare meritocrazia e collaborazione. È importante per i giovani sentirsi coinvolti nella progettazione dei servizi offerti dalla Pubblica Amministrazione; infatti, dal questionario è emerso che la creatività è una caratteristica dei giovani, i quali la riconoscono come elemento molto importante nella scelta lavorativa.

Far sì che il lavoro sia stimolante consente ai dipendenti di sentirsi appagati e di voler ricoprire la posizione per la quale sono stati assunti e di voler crescere, sia dal punto di vista professionale che personale. La

motivazione è importante anche in fase di assunzione: è bene che la Pubblica Amministrazione metta in pratica forme si colloquio in grado di rilevare e di assumere solo profili coerenti e, soprattutto, motivati; questo è un aspetto che non viene preso in considerazione con la modalità del concorso pubblico, che mira a selezionare il candidato con la migliore preparazione teorica escludendo a priori coloro che non superano le prove di selezione per punteggio.

Come spesso è stato ribadito nel corso di questo scritto, riportiamo infine quanto si renda necessario permettere ai giovani di fare un'esperienza di tirocinio o stage nelle sedi della Pubblica Amministrazione, offrendo l'opportunità di acquisire competenze pratiche e conoscenze dirette del funzionamento delle istituzioni pubbliche e favorendo una maggiore comprensione dei processi democratici e della gestione del servizio pubblico. I tirocini rappresentano un prezioso momento di formazione che può aprire porte a future opportunità occupazionali, incentivando al contempo un senso di responsabilità civica e impegno nella comunità.

Quanto sopra sostiene la tesi della costruzione di un processo partecipato nella relazione Giovani - PA, che permetterebbe di coinvolgere i giovani nei processi decisionali e permetterebbe di garantire che le loro esigenze ed idee siano rappresentate ed ascoltate. Nell'ottica di questo coinvolgimento positivo, la costruzione di politiche e programmi porterebbe a soluzioni più sostenibili e durature. Il coinvolgimento di cui parliamo però, richiede un rapporto di fiducia: sia in termini istituzionali (tra PA e Giovani) che generazionali (tra dipendenti pubblici con consolidata esperienza e le nuove leve).

Come creare allora un rapporto che possa essere funzionale ed efficace, di fiducia reciproca e, in prospettiva, di miglioramento della Pubblica Amministrazione? Crediamo che il fondamento di questo rapporto debba essere un ascolto reale dei bisogni e un utilizzo reale delle risorse giovani.

In conclusione, si può affermare che gli stereotipi e i luoghi comuni presentati nel Capitolo 1, hanno un fondamento concreto e condizionano l'opinione di molti, incidendo sulla decisione dei giovani di lavorare per il settore pubblico. D'altro canto, nonostante i tentativi di promuoversi, di ringiovanirsi e di essere più trasparente ed accessibile, la PA resta quasi ostacolata da sé stessa per sue caratteristiche proprie (concorso, tipologia di lavoro, stipendio…). Si torna quindi a dire che nella Pubblica Amministrazione è difficile mettere in atto una riforma che riesca a ridurne la staticità, nonostante i numerosi tentativi di cambiare le cose riconoscendo in ogni caso che, soprattutto negli ultimi anni, si abbia provato ad innovare in diverse occasioni la sua struttura e le sue procedure, ascoltando i giovani e rendendoli partecipi di questa trasformazione.

Recentemente si è aperto un dialogo nella Contrattazione Collettiva Nazionale, che porta proprio in questa direzione proponendo per il rinnovo del Contratto 2022-2024 interventi sui salari, smart working*, age management* e l'introduzione della settimana lavorativa corta per i dipendenti pubblici. Per quanto riguarda la settimana corta, applicata in via sperimentale e su adesione volontaria, vedrà le 36 ore previste da contratto concentrate su quattro giorni anziché cinque, mantenendo invariata la retribuzione, affermando

l'interesse ad un miglioramento in termini di *work-life balance* e incrementando la motivazione dei dipendenti. Con l'estensione della possibilità dello *smart working*, inoltre, si inizia ad affermare nella Pubblica Amministrazione il riconoscimento del valore e l'equiparazione delle due diverse modalità lavorative. Notevole rilevanza hanno i passaggi di area e l'*age management*, che pongono l'obiettivo di facilitare gli scatti di carriera, favorire l'ingresso (anche alle posizioni apicali) e la crescita dei giovani, supportando anche chi coloro che sono prossimi alla pensione. Come dichiarato dal Ministro Zangrillo nell'intervista rilasciata al Corriere della Sera dell'8 novembre 2024 "l*a Pa è sempre più per i giovani e ne ha bisogno per l'approccio più friendly alle nuove tecnologie, con percorsi di assunzione più rapidi, più flessibilità lavorativa per un corretto equilibrio tra lavoro e vita privata e più formazione. Dobbiamo affiancare all'attuale sistema concorsuale opportunità di carriera misurate sulle performance e occuparci di far crescere chi merita, questa è la vera rivoluzione".*

Il processo di avvicinamento tra i giovani e la Pubblica Amministrazione non può essere inteso come un intervento rapido o episodico, ma richiede un'azione intenzionale, proiettata nel tempo e radicata in un lavoro profondo sulle culture di riferimento. Si tratta di un percorso lungo e articolato, che implica non solo l'ascolto delle nuove generazioni, ma anche un'evoluzione del modo in cui la PA si relaziona con i cittadini. Solo attraverso un cambiamento culturale condiviso e progressivo sarà possibile costruire un rapporto autentico e duraturo, capace di superare stereotipi e distanze, rendendo le pubbliche istituzioni un interlocutore credibile, accessibile e attrattivo per i giovani.