

LA SFIDA DEL RICAMBIO GENERAZIONALE E IL RUOLO DEL SEGRETARIO

UNSCP Lombardia

Raffaella Saporito | 2 ottobre 2026

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

RESEARCH
RETHINK
REIMAGINE



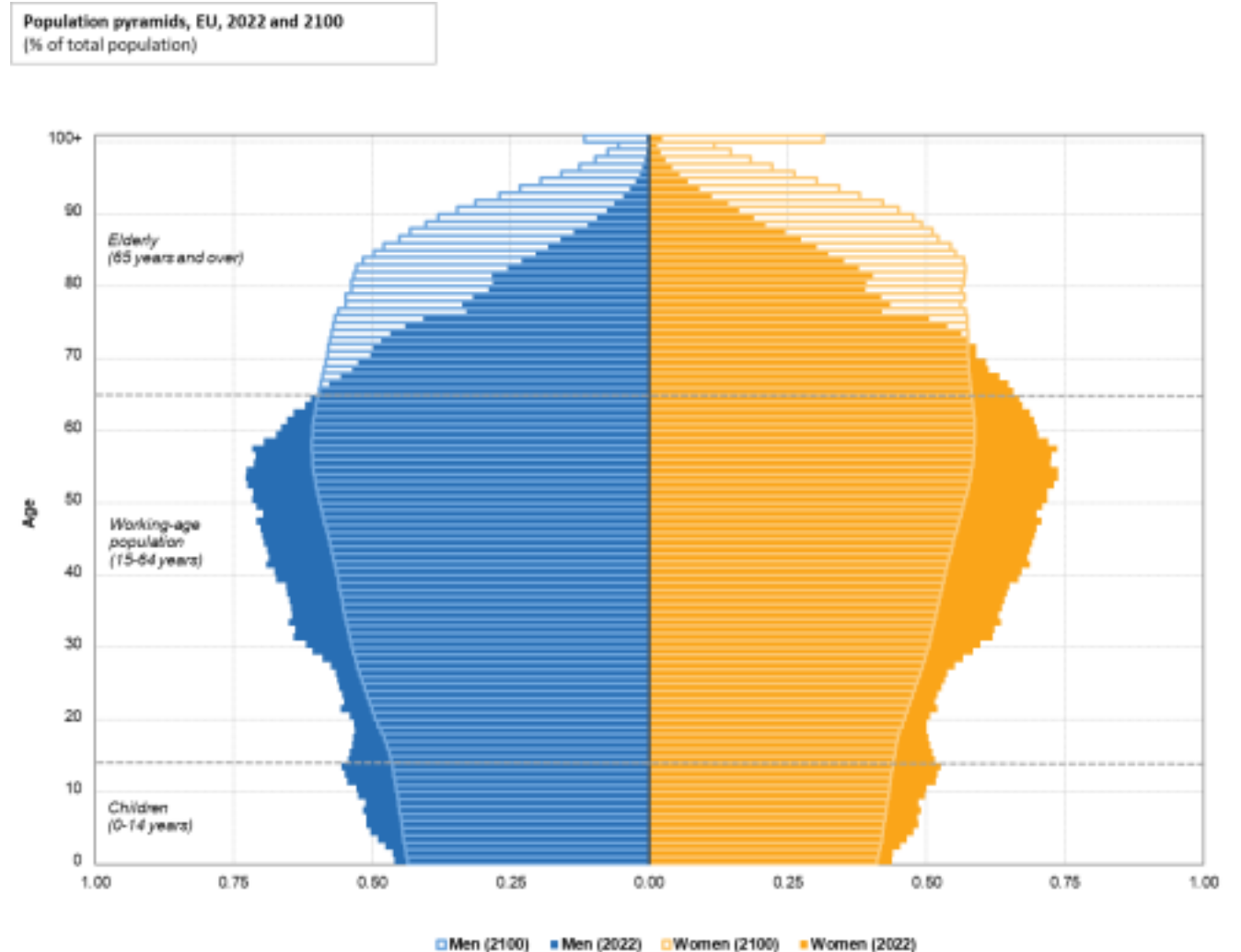




1

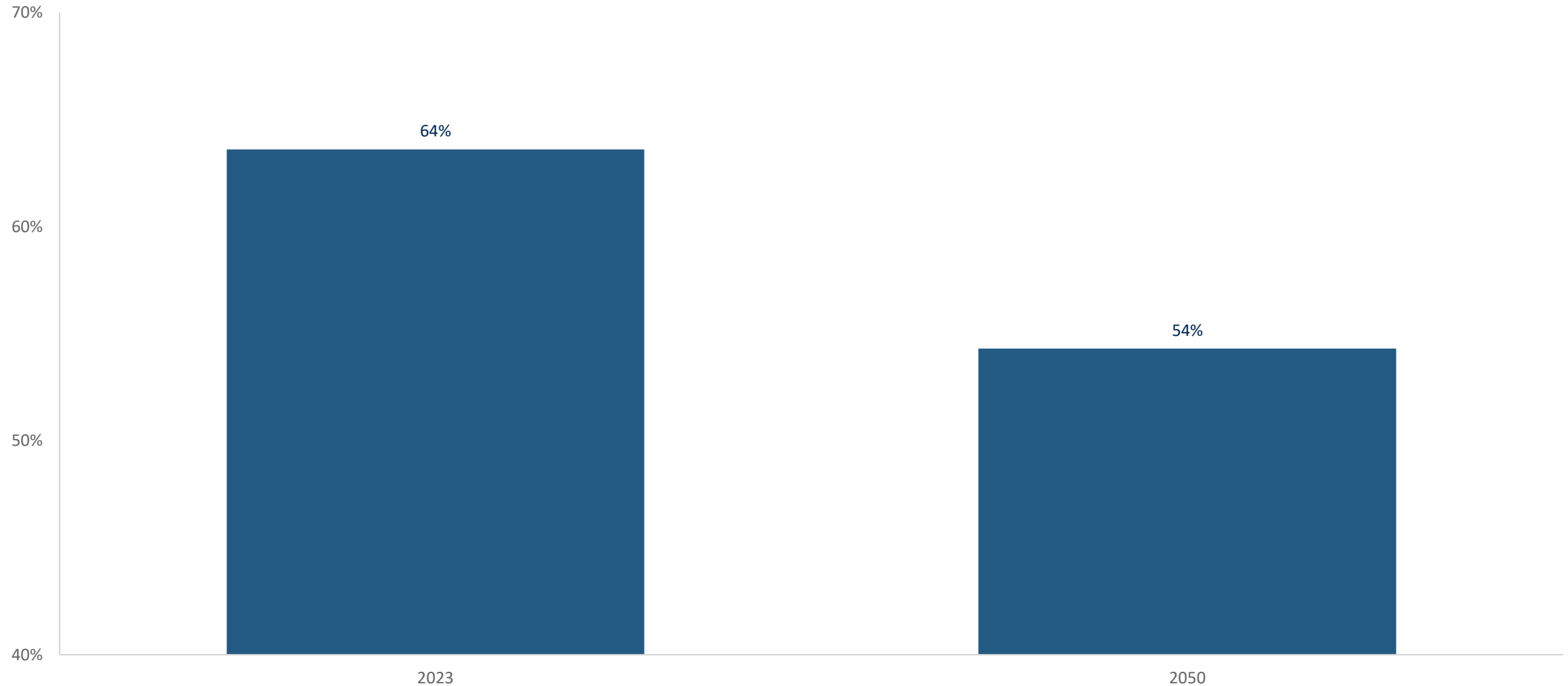
Le sfide delle evoluzioni
demografiche

- 2026: anno del picco (stima) della popolazione dell'UE (453,3 milioni)
- 2050: stima a 447,9 milioni
- 2100: stima a 419,5 milioni
- La quota di persone di età pari o superiore a 80 anni
 - è passata dal 3,7% al 6,0% della popolazione tra il 2003 e il 2023
 - si prevede che raggiungerà 64 milioni di persone nell'UE entro il 2100.



Source: Eurostat (online data code: proj_23np)

IL CAMBIO DEMOGRAFICO IN ITALIA (ISTAT: 2025)



LE CONSEGUENZE SUL MONDO DEL LAVORO:

La competizione per i giovani talenti si fa più accesa



- Mentre cresce la domanda di profili STEM (soprattutto, digital, green e healthcare)...
- ...nei prossimi 10 anni l'Europa perderà circa 7 milioni di persone in età lavorativa.
- *Implicazioni:*
 - Se già oggi la sfida della competizione per i giovani talenti è critica, come attrezzarci domani?

LE CONSEGUENZE SUL MONDO DEL LAVORO:

Il carico di cura sui lavoratori di domani è destinato a crescere

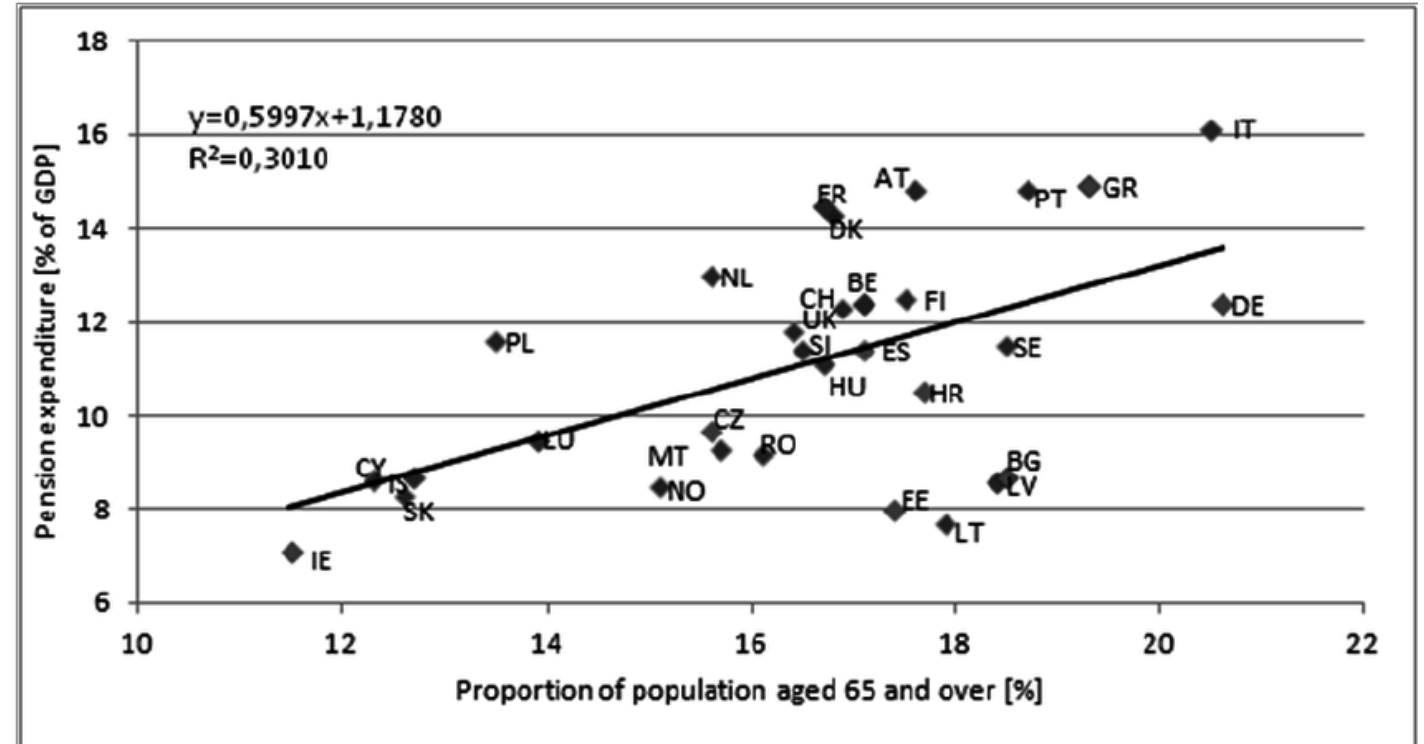


OGGI:

- Tra il 2018 e il 2024, la media di n di assenza per 104 per dipendente sale da **3,06 a 3,21 giorni**, circa il **5% in più**.
- Le Funzioni locali registrano una media nel 2024 inferiore alla Sanità (**3,72**), ma superiore alle Funzioni centrali (**2,78**) e a Istruzione e ricerca (**1,85**).
- La componente femminile presenta sistematicamente valori più elevati. Nel 2024 la media è di **3,60 giorni per le donne** e **2,71 per gli uomini**: uno scarto di circa il **33%**.

GLI IMPATTI DEL CAMBIO DEMOGRAFICO SULLA SPESA PUBBLICA

- All'aumentare dell'incidenza degli over 65 (longevità + riduzione delle nascite), il peso della spesa per pensioni è destinato ad aumentare in termini assoluti e relativi (sempre meno lavoratori).
- Peso della spesa per pensioni sul PIL (RGS, 2024):
 - 2024: 15,4%
 - 2040: 17% (stima)



LE CONSEGUENZE SUL LAVORO PUBBLICO: Un nuovo blocco (mascherato) del turnover?



- Assumere sarà come cercare di riempire un vaso bucato?
- Nei prossimi 8 anni (2032) si attende l'uscita di 1.000.000 lavoratori pubblici (1/3)
- Le nuove assunzioni saranno in grado di tenere il ritmo delle cessazioni?

LE CONSEGUENZE SUL MONDO DEL LAVORO:

Carriere lavorative più lunghe?



- O si estenderà l'età pensionabile?
- *Implicazioni:*
 - *Come disegnare percorsi di carriera e contenuti di lavoro compatibili con fasi diverse della vita?*
 - *Come programmare career shift & percorsi di riorientamento professionale?*
 - *Come gestire la convivenza di 4 generazioni (Baby Boomers, Generation X, Millennials, Generation Z) al lavoro? (reverse mentoring, programmi di knowledge transfer, leadership intergenerazionale)*

SINTESI DELLE IMPLICAZIONI DELL'INVERNO DEMOGRAFICO PER LA PA (E GLI EELL)

1. Si ridurrà il bacino di reclutamento e la competizione si fa più serrata (pubblico vs privato, ma anche pubblico vs pubblico)
2. I lavoratori di domani potranno avere un carico di cura più oneroso di oggi
3. Gli impatti sulla fiscalità potrebbero portare a nuove forme di blocco del turnover...
4. ... e/o a vedere spostare in avanti l'età pensionabile



2

La sfida «culturale» della
convivenza intergenerazionale

IL LAVORO: DA APPARTENENZA A ESPERIENZA (DI CONSUMO)

- Le tecnologie degli ultimi 20 anni hanno trasformato la nostra esperienza di consumo.
- I criteri con cui si valutano le esperienze di consumo oggi:
 - facilità d'uso;
 - personalizzazione;
 - emozioni generate;
 - qualità dell'interazione.



LE CONSEGUENZE SUL MONDO DEL LAVORO

Aumento delle aspettative verso il datore i lavoro



- Bisogni più complessi (personalizzare l'esperienza di lavoro: es. tempi / luoghi ; focus su bisogni complementari, es. casa, ...)
- Focus sull'esperienza (non sull'appartenenza) → job hoppers / professional nomads
- *Implicazioni:*
 - Come curare la qualità dell'esperienza di lavoro?
 - Come rispondere in modo flessibile a bisogni differenziati, senza rinunciare all'equità di trattamento?

LE CONSEGUENZE SUL MONDO DEL LAVORO

Aumento dei conflitti e crisi dei principi consolidati di equità organizzativa



- Tema trasversali ai settori
- Parole in crisi: gavetta, anzianità, «tutti uguali», aspetta, pazienza, sopporta, ...

CRISI DI SOSTENIBILITÀ «LAVORATIVA» DEI SERVIZI PUBBLICI?

LAVORARE NEI SERVIZI NEL 2026



- flessibilità
- benessere
- conciliazione
- welfare e benefit



LAVORARE NEL 2026
NEI SERVIZI PUBBLICI (Sanità,
Welfare e assistenza, Istruzione,
Difesa e sicurezza, Trasporti)



Turni –
Presenza –
24/7 –
Rigidità dei sistemi di rewarding –



3

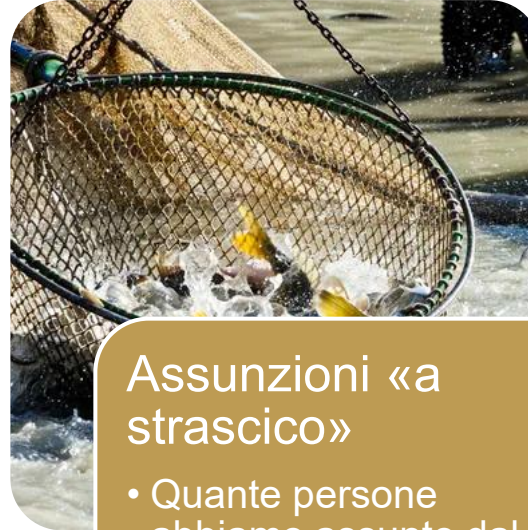
Qualche spunto per affrontare
le sfide

QUESTA VOLTA, VEDIAMO LA TURBOLENZA ARRIVARE



Blocco del turnover

- Quante persone ha perso la mia struttura fino al 2019-2020?
- Quali principali strategie di gestione del blocco?



Assunzioni «a strascico»

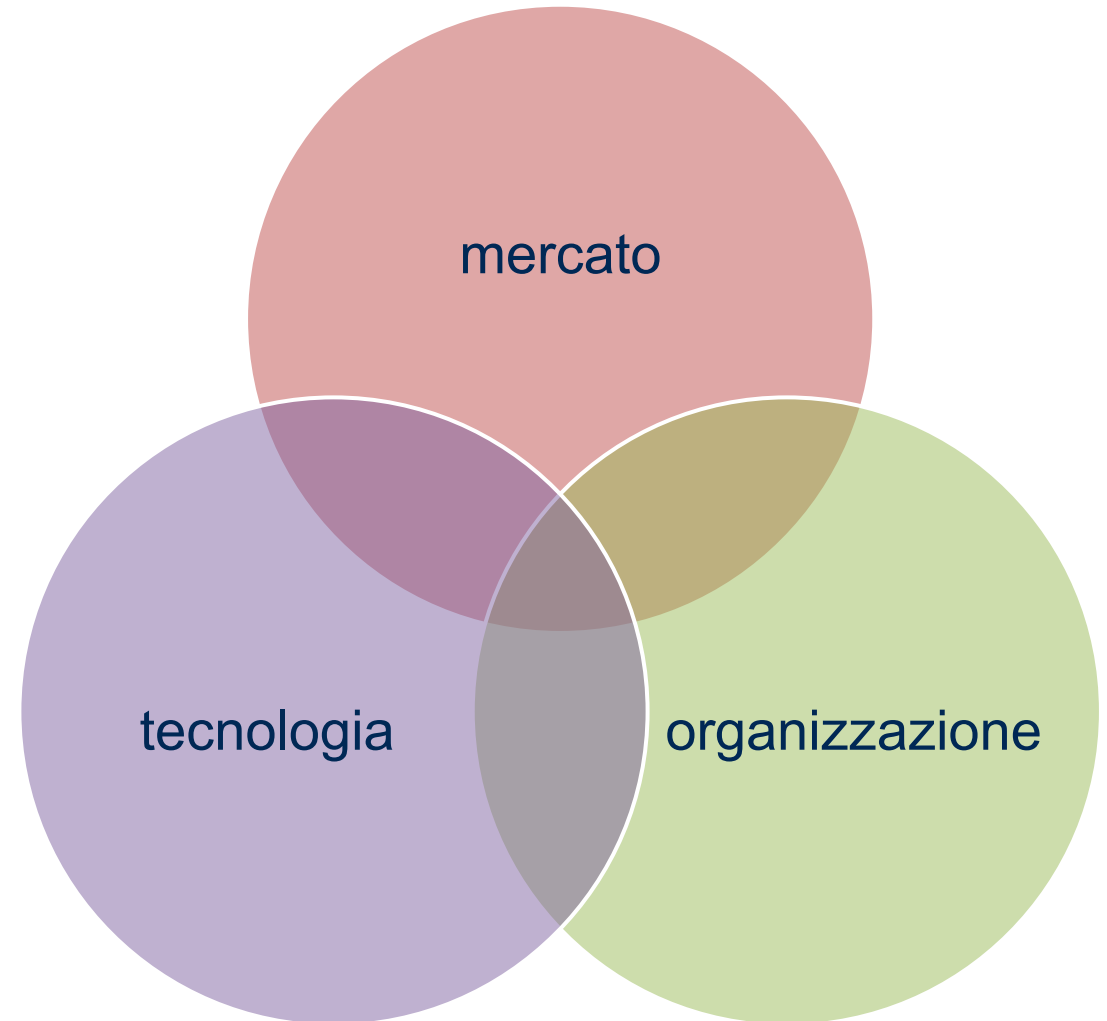
- Quante persone abbiamo assunto dal 2020 ad oggi nella mia struttura?
- Quante perse NON per pensionamento?
- Cosa ha funzionato e cosa no?



(...)

LE VARIABILI PER RIPENSARE IL DIMENSIONAMENTO DEGLI EELL

- Le persone sono la risorsa scarsa.
- Occorre allocare le risorse in modo
 - **efficiente** (dove non possono essere sostituite con costi inferiori)
 - **efficace** (dove possono fare la differenza)
 - ed **economico** (dove questo valore cresce nel tempo).
- Tre prospettive:
 - **mercato**,
 - **tecnologia**,
 - **organizzazione**.



ALLINEARE

Ente/Funzione/ Servizio	AS IS (attuale)	TO BE (futuro)
ATTIVITA' / SERVIZI	• ... • ...	• ... • ...
PERSONALE E COMPETENZE (vs. mkt; vs. tech)	• ... • ...	• ... • ...

LABOUR-INTENSIVE

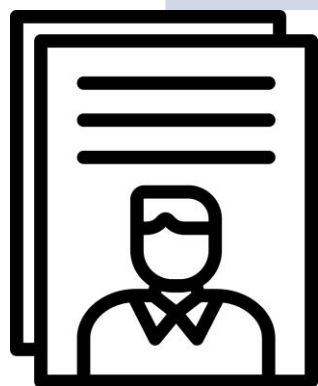


HUMAN CAPITAL-INTENSIVE



- Meno persone
 - Più qualificate e competenti
 - Con mansioni più ampie
 - Più supportate dalla tecnologia
 - Più motivate
 - Meglio retribuite
 - Con tempi e luoghi di lavoro più flessibili
-
- Come?

BISOGNI DI OGGI VS VINCOLI DI DOMANI



	PEROFILO CRITICO	PROFILO PROMETTENTE
Mansione da ricoprire	• Necessaria sul breve periodo, ma potenzialmente non nel futuro; • Ad alto rischio che diventi mansione 'usurante' nel tempo; • Molto routinaria e incompatibile con motivazione intrinseca e simbolica.	• Ampia e potenzialmente strategica anche in future; • A carattere prevalentemente intellettuale ("di concetto") e meno esposta a rischio 'usura'; • Possibilità di essere arricchita e trasformata nel tempo; • Compatibile con percorsi di carriera orizzontale e verticale
Competenze e livello di istruzione	• Basiche	• Universitarie o specialistiche
Profilo motivazionale	• Posto fisso	• Orientamento al servizio pubblico
Attitudine	• Rigidità e chiusura	• Flessibilità, curiosità e apertura

FATTORI DI ATTRAZIONE E TRATTENIMENTO: DIFFERENZIARE

Dimensione economica

- Buone possibilità di promozione;
- La sicurezza del posto di lavoro;
- Uno stipendio sopra la media;
- Un pacchetto complessivo di remunerazione allettante.

Dimensione sociale

- Rapporto sereno con il capo e i colleghi;
- Colleghi incoraggianti e di supporto;
- Sentirsi accettato e parte dell'organizzazione;
- Un ambiente lavorativo sereno;
- Un buon bilanciamento vita privata-lavoro;
- Orari lavorativi flessibili;
- Smart-working.

Dimensione sviluppo

- Riconoscimento del capo;
- Un trampolino di lancio per lavori futuri;
- Essere contenti e sentirsi più sicuri di sé stessi grazie al proprio lavoro;
- Acquisire esperienze;
- Sviluppare abilità e competenze.

Dimensione interesse

- Un ambiente lavorativo divertente e stimolante;
- Un datore di lavoro innovativo;
- Un'organizzazione che valorizza la tua creatività;
- Un'organizzazione che offre servizi di qualità e innovativi;
- Mettere in pratica ciò che si è imparato all'università;
- Esperienze di lavoro inter-dipartimentali.

Dimensione impatto

- Un'organizzazione che crea valore per la società;
- Un'organizzazione orientata agli utenti;
- Insegnare agli altri ciò che si è imparato.

ALLENARE I «CAPI» (DIRIGENTI & EQ) ALLA LEADERSHIP





4

Conclusione: quale ruolo del Segretario?

Il parafulmine delle turbolenze?

Cosa succede quando complessità e turbolenza arrivano sulla scrivania di chi deve trasformarle in azione organizzativa?



Micro- Foundations: come le persone interpretano e agiscono il proprio ruolo quando devono gestire tensioni, aspettative e razionalità differenti.

Le capacità organizzative non esistono indipendentemente dalle persone: prendono forma anche attraverso il modo in cui le persone interpretano e agiscono il proprio ruolo.

LA PISTA DI INDAGINE IN CORSO...

Dirigenza 'resiliente'

Che 'resiste' alle pressioni esterne, concepite come 'momentanee' in attesa che si ripristino le condizioni di partenza.

È un approccio 'conservatore' che corre il rischio di non adattarsi alle condizioni mutate in modo permanente



Dirigenza «robusta»

È una dirigenza che sa interpretare le trasformazioni e sa 'gestire' le pressioni adattando l'organizzazione al mutato contesto, per mantenere la rotta dell'azione pubblica

***Domanda di fondo:
come attrezzare la dirigenza per passare dalla resilienza alla robustezza?***

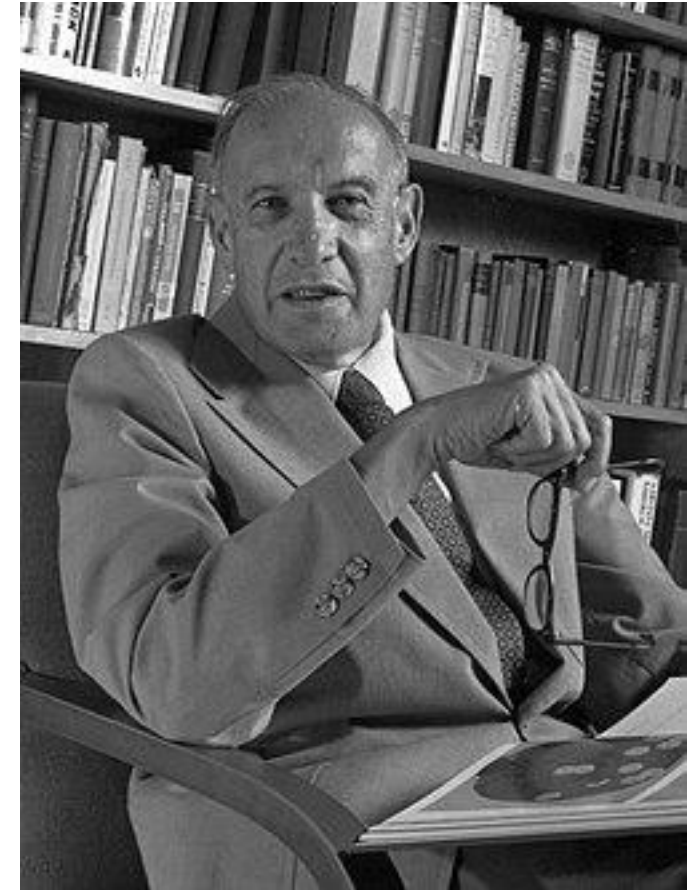
Una pista di lavoro, oltre le competenze

- Le competenze (amministrative, gestionali, di leadership) sorreggono la capacità di trovare risposte adeguate. Ma non bastano.
- La disponibilità a navigare la turbolenza dipende da quanto consideriamo le sfide che porta come 'naturale componente del lavoro'.
- L'identità di ruolo (*role identity*) ha a che fare con il vedere quel ruolo professionale come una parte rilevante di **chi siamo (non solo competenze, ma anche valori e reciproche aspettative di comportamento)**.



“The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence. It is to act with yesterday’s logic.”

Peter Ferdinand Drucker





SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

**RESEARCH
RETHINK
REIMAGINE**

SDA Bocconi School of Management
Via Sarfatti, 10 - 20136 Milano, Italy
Phone: +39 02 5836 6605-6606 - email: info@sdabocconi.it
www.sdabocconi.it