

Working Paper

ADAPT
www.adapt.it

UNIVERSITY PRESS

Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni industriali

Grande dimissione: fuga dal lavoro o narrazione emotiva?

*Qualche riflessione su
letteratura, dati e tendenze*

Renato Brunetta

Ministro per la Pubblica amministrazione

Michele Tiraboschi

Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

Working Paper n. 6/2022

ABSTRACT

Le riflessioni intorno al fenomeno della *Great Resignation* sono nate negli Stati Uniti e si sono presto diffuse in Europa. Anche in Italia ha preso piede la discussione nel tentativo di spiegare gli aumenti delle dimissioni volontarie, a seguito dell'allentamento delle misure restrittive legate alla pandemia, e la difficoltà di molti comparti dell'economia nel soddisfare il proprio fabbisogno occupazionale. Il tema si sta poi estendendo anche al settore pubblico soprattutto per la difficoltà riscontrata nel coprire alcune posizioni cruciali legate alla implementazione del PNRR.

Siamo quindi di fronte a una rivoluzione epocale nel mondo del lavoro? In realtà non sembra, almeno osservando il trend delle dimissioni prima e dopo la pandemia. Il fenomeno delle dimissioni volontarie, seppur con tassi più contenuti, non è infatti qualcosa di ascrivibile esclusivamente agli ultimi due anni, avendo registrato un tasso di crescita annuo in media dello 0,10 per cento già tra il 2009 e 2019. Un elemento sufficiente a sfatare il mito che in modo quasi improvviso le persone abbiano deciso di ritirarsi dal mercato del lavoro. Un mito davvero esagerato, proprio perché, se si guarda al contesto della occupazione totale negli ultimi dodici anni, si può vedere che la *Great Resignation* non è solo la turbolenza a breve termine provocata dalla pandemia, ma piuttosto la continuazione di una tendenza a lungo termine.

I PUNTI CHIAVE DEL PAPER

- La *Great Resignation* non è un fenomeno ascrivibile solamente al contesto post-pandemico, ma rientra in una tendenza in atto ormai da anni e che comprende traiettorie occupazionali molto variegate.
- L'aumento del numero delle dimissioni nel 2021 ha portato a parlare di grandi dimissioni anche nel nostro Paese. Tuttavia, una lettura più approfondita dei dati, indica che molte delle dimissioni dello scorso anno sono più che altro “dimissioni rimandate”, per via del “congelamento” del mercato del lavoro.
- In molti casi, le dimissioni sono state presentate solo a fronte della prospettiva di un nuovo impiego, facendo quindi pensare più correttamente a delle transizioni *job to job*.
- Anche la pubblica amministrazione sta affrontando la sfida di coprire i propri fabbisogni occupazionali (soprattutto professioni tecniche con competenze digitali), dovendo far fronte alla rinuncia di persone che, pur vincendo i concorsi a tempo determinato legati al PNRR, optano per accettare altri posti che sembrano rispondere meglio alle proprie esigenze.
- Una rinnovata visione del lavoro, messa in evidenza anche da alcune indagini, suggerisce un cambiamento di prospettiva nella ricerca del lavoro dove assume rilievo anche una cultura aziendale soddisfacente con le aspettative di chi cerca lavoro e un percorso di crescita professionale chiaro.

IL MESSAGGIO

Con il progredire del dibattito sulle grandi dimissioni sta emergendo la sempre più evidente eterogeneità del fenomeno che non merita di essere troppo superficialmente categorizzato. La visione secondo la quale saremmo di fronte ad una emorragica uscita delle persone dal mercato del lavoro sembra infatti non fare i conti con i numeri, che mettono in evidenza come, soprattutto nel nostro Paese, si tratti piuttosto di dimissioni a fronte di transizioni occupazionali da un lavoro ad un altro. Inoltre, pare essere semplicistica la visione secondo la quale la difficoltà, sia del settore privato che del settore pubblico, nel far fronte ai propri fabbisogni occupazionali sarebbe dovuta prevalentemente a questo fenomeno di abbandono lavorativo da parte delle persone. Piuttosto, le radici di questa problematica andrebbero meglio ricercate nelle strutturali difficoltà di *matching* tra domanda e offerta nel nostro Paese, le cui colpe non sono più di tanto da ricondurre all'indisponibilità delle persone a continuare la loro vita lavorativa, bensì alla mancanza di allineamento tra il sistema delle imprese e del lavoro con il sistema dell'istruzione e della formazione.

Indice

1. Il fenomeno americano della <i>Great Resignation</i> tra mito e realtà.....	4
2. Le grandi dimissioni in Italia.....	7
3. Grandi dimissioni o transizioni occupazionali?.....	12
4. Condizioni e criticità del mercato del lavoro italiano post-Covid-19.....	14
5. Fuga dal lavoro pubblico?.....	15
6. Affrontare le “grandi dimissioni”? Prospettive di azione.....	20
<i>Bibliografia</i>	23

1. Il fenomeno americano della *Great Resignation* tra mito e realtà

Con la ripresa delle attività produttive, e il progressivo riconfigurarsi dei mercati del lavoro globali e locali nel periodo post-pandemico, il fenomeno della c.d. *Great Resignation* sta venendo sempre più messo in discussione nella sua tesi di fondo, ossia che una grande massa di lavoratori abbia deciso di uscire definitivamente (o quasi) dal mercato del lavoro. A fomentare il dibattito sulle “grandi dimissioni” hanno contribuito i numeri forniti dal US Bureau of Labor Statistics, che, nelle rilevazioni più recenti ⁽¹⁾, hanno evidenziato come alla fine del mese di marzo 2022 le posizioni vacanti fossero 11 milioni e 500 mila e le dimissioni (*quits*) avessero raggiunto un picco di 4 milioni e 500 mila persone che avevano lasciato il proprio posto di lavoro, ossia il 3 per cento della forza occupazionale complessiva. Un trend straordinario, se si considera che prima della pandemia le dimissioni in America non avevano superato la quota del 2,4 per cento ⁽²⁾.

Siamo quindi di fronte a una rivoluzione epocale nel mondo del lavoro? La risposta, attingendo dal lavoro seminale di Fuller e Kerr, sembra essere negativa, almeno osservando l’andamento delle dimissioni pre e post-pandemia, il quale dimostra che il fenomeno delle dimissioni volontarie, seppur con tassi più contenuti, non è qualcosa di ascrivibile esclusivamente agli ultimi due anni, avendo seguito un tasso di crescita annuo in media dello 0,10 per cento già tra il 2009 e 2019 ⁽³⁾. Un elemento sufficiente a sfatare il mito che in modo quasi improvviso le persone abbiano deciso di ritirarsi dal mercato del lavoro. Un mito davvero esagerato, proprio perché, se si guarda al contesto della occupazione totale negli ultimi dodici anni, si può vedere che la *Great Resignation* negli Stati Uniti non è solo la turbolenza a breve termine provocata dalla pandemia, ma piuttosto la continuazione di una tendenza a lungo termine.

È vero che nel 2021, con l’attenuarsi di parte della incertezza, un numero record di lavoratori ha lasciato il lavoro, ma quel numero includeva molti che avrebbero potuto licenziarsi nel 2020 se non ci fosse stata la pandemia. Ora siamo tornati di nuovo in linea con la tendenza pre-pandemia, che è quella con cui probabilmente i datori di lavoro americani dovranno fare i conti negli anni a venire. Fuller e Kerr ⁽⁴⁾ hanno individuato cinque fattori, esacerbati dalla emergenza Covid, che si sono combinati per produrre i cambiamenti che stiamo vivendo nel mercato del lavoro di oggi: pensionamento, trasferimento, riconsiderazione, rimescolamento e riluttanza (le “5 R” in letteratura inglese). Separando il contributo che ciascuno di questi fattori ha fornito al fenomeno della “grande dimissione”, possiamo analizzare con maggiore scientificità le forze che stanno plasmando il comportamento dei lavoratori oggi, non soltanto negli Stati Uniti (vedi i grafici che seguono alla pagina successiva).

Di certo, a favorire la nascita di un ampio dibattito pubblico sono stati anche gli effetti della congiuntura pandemica sulle consuete modalità e attività lavorative (il lavoro da remoto o *smart working* su tutto), in particolare la nuova configurazione del mercato del

⁽¹⁾ *Job Openings and Labor Turnover Summary*, US Bureau Labor Statistics, maggio 2022.

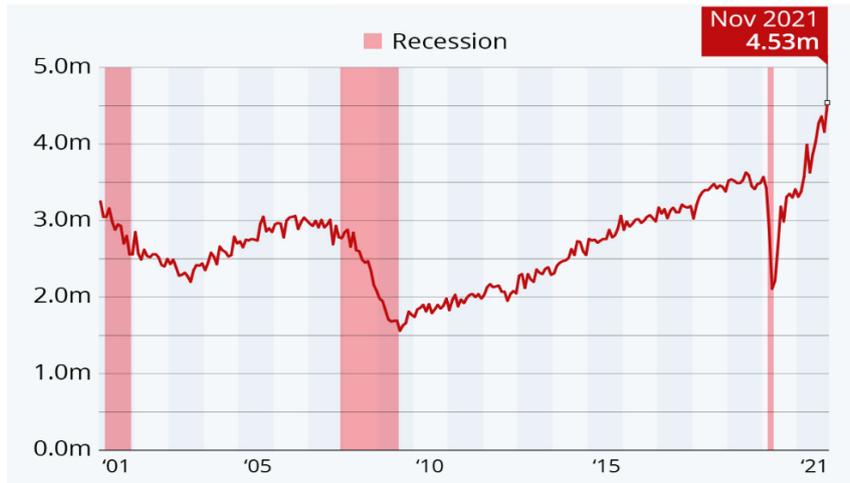
⁽²⁾ *United States Job Quits Rate*.

⁽³⁾ J. Fuller, W. Kerr, *The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic*, in *Harvard Business Review*, 2022.

⁽⁴⁾ J. Fuller, W. Kerr, *The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic*, cit.

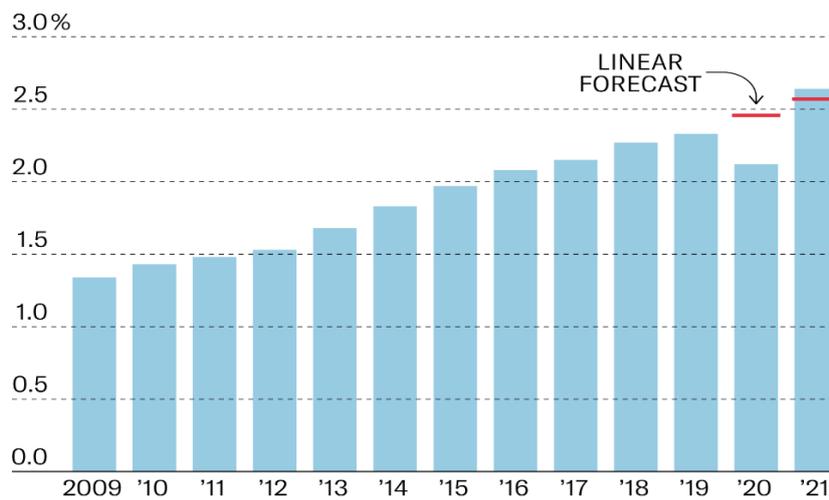
lavoro, sempre più orientata nei confronti dei lavoratori, dei potenziali candidati e delle loro esigenze, anche personali. L'evolvere simbiotico di questi elementi avrebbe, secondo alcuni osservatori, portato le persone a riconsiderare il proprio ruolo e la propria carriera professionale, nonché le proprie preferenze per il tempo libero, decidendo in molti casi di lasciare la propria occupazione al momento di tornare alla condizione lavorativa pre-pandemica.

Grafico 1. Numero di persone che si sono dimesse dal proprio lavoro negli Stati Uniti, dato de-stagionalizzato



Fonte: U.S: Bureau of Labor Statistics

Grafico 2. Stati Uniti: Dati sulle dimissioni medie mensili. Quota di lavoratori che hanno lasciato volontariamente il proprio posto di lavoro



Fonte: Bureau of Labor Statistics, author's calculations

Secondo quanto riportato dal World Economic Forum ⁽⁵⁾, determinate esigenze dei lavoratori, quali la possibilità di gestire più flessibilmente il proprio orario e luogo di lavoro, erano aspetti già latenti prima della pandemia, la quale avrebbe solo accelerato il processo con l'esplosione del *remote working* e reso questi elementi maggiormente determinanti nella scelta di non continuare con la carriera professionale corrente. Un fenomeno che, sempre secondo quanto riportato dal World Economic Forum e anche dalla *Harvard Business Review* ⁽⁶⁾, è stato particolarmente diffuso, almeno in America, tra i c.d. *white collar workers* e i *mid-career employees*, ossia quei lavoratori impegnati in mansioni amministrative e manageriali facilmente eseguibili, con il supporto di adeguata strumentazione tecnologica e formazione al lavoro per obiettivi, anche al di fuori del perimetro aziendale.

Tuttavia, altrettante voci del dibattito ⁽⁷⁾ narrano di un fenomeno che non può essere drasticamente classificato come una vera e propria uscita definitiva dal mercato del lavoro di milioni di persone, ma che anzi presenta un alto livello di eterogeneità nelle traiettorie occupazionali. In tal senso, si è parlato di un *reshuffle* delle posizioni lavorative, e cioè una redistribuzione di tali posizioni da settori che, ad esempio, hanno sofferto di alti livelli di pressione durante il periodo pandemico ad altri maggiormente in grado di garantire equilibrio e conciliazione (ammesso che sia ancora corretto usare questo termine) tra lavoro e altri aspetti della vita quotidiana.

Inoltre, parte del fenomeno delle grandi dimissioni in America, ma anche in Europa, è stato causato da quella schiera di lavoratori provenienti da settori *tech* e della sanità che hanno in molti casi deciso di lasciare la propria occupazione, mettendosi alla ricerca di una alternativa che potesse garantirgli un miglior equilibrio vita-lavoro o, più in generale, che potesse rispondere meglio alle proprie necessità ⁽⁸⁾. In altri casi, l'aumento delle dimissioni ha invece riguardato lavoratori che non godevano di condizioni di lavoro eccellenti e che hanno (paradossalmente) approfittato della situazione pandemica per trasferirsi in settori che, necessitando di forza lavoro, erano propensi ad offrire condizioni migliori, determinando quindi un ricambio più che una fuoriuscita dal mercato del lavoro. Ancora, in settori legati all'ambito della ospitalità e della ristorazione si è generata una particolare situazione per cui a fronte di un alto numero di dimissioni gli ingressi di nuova forza lavoro si sono rilevati più consistenti, arrivando a circa 2 milioni di lavoratori in ingresso nel 2021 ⁽⁹⁾.

Sempre sul fronte americano un miglioramento delle condizioni lavorative vi è stato anche per circa il 30 per cento delle donne che hanno cambiato lavoro negli ultimi due anni, per effetto di poter beneficiare di salari più elevati e condizioni occupazionali maggiormente agevoli. Tuttavia, se da un lato una percentuale abbastanza elevata di queste lavoratrici ha potuto contare su un miglioramento della propria situazione, dall'altro lato il mercato del lavoro americano ha visto l'uscita di circa un milione di donne dalla forza occupazionale anche per ragioni di cura familiare ⁽¹⁰⁾.

⁽⁵⁾ A. Chugh, *What is 'The Great Resignation'? An expert explains*, World Economic Forum, 2021.

⁽⁶⁾ I. Cook, *Who Is Driving the Great Resignation?*, in *Harvard Business Review*, 2021.

⁽⁷⁾ D. Thompson, *Three Myths of the Great Resignation. What if I told you the Big Quit wasn't really about "quitting"?*, in *The Atlantic*, 2021.

⁽⁸⁾ A. Chugh, *What is 'The Great Resignation'? An expert explains*, cit., I. Cook, *Who Is Driving the Great Resignation?*, in *Harvard Business Review*, 2021.

⁽⁹⁾ D. Thompson, *Three Myths of the Great Resignation. What if I told you the Big Quit wasn't really about "quitting"?*, cit.

⁽¹⁰⁾ J. Lalljee, *The Great Resignation is working for women*, in *Business Insider*, 2022.

Un ulteriore tassello del mosaico è poi rappresentato dalla dinamica dei lavoratori prossimi al pensionamento dal mercato del lavoro. Secondo le rilevazioni riportate da *The Atlantic*, la quota di americani sopra i 65 anni che sono occupati o in cerca di una occupazione è ancora inferiore di oltre il 10 per cento rispetto ai livelli pre-pandemici. Causa di questo mancato ritorno nel mercato del lavoro, anche per via dei maggiori rischi che le persone in questa fascia di età corrono con la contrazione del virus, è da rinvenire non tanto in un fenomeno di dimissioni di massa insolito, bensì nell'aver anticipato di qualche anno il ritiro pensionistico. Secondo l'*Harvard Business Review*, anche in questo caso ha giocato un ruolo centrale la dimensione dell'equilibrio tra carichi familiari e di cura e impegno lavorativo e la riconsiderazione delle proprie priorità rispetto al lavoro stesso ⁽¹⁾, tanto da decidere di abbandonarlo per dedicarsi interamente alla vita privata.

Riflessioni più caute ed approfondite sul fenomeno, che pian piano si stanno affermando nel dibattito pubblico e in quello scientifico, suggeriscono quindi di riconoscere, anche nella sua versione americana, l'eterogeneità di un fenomeno che è stato mitologicamente definito come *Great Resignation* ma che, in realtà, presenta ad una analisi meno di superficie e di impatto emotivo, dopo le fatiche anche psicologiche della pandemia, innumerevoli sfaccettature per quanto concerne le traiettorie occupazionali e di vita delle persone, sempre più soggettive ed imprevedibili, nonché definite sia dalle motivazioni che si pongono alla base della scelta di uscire dal mercato o di spostarsi in altro settore, sia dalle diverse caratteristiche che determinano questi flussi.

2. Le grandi dimissioni in Italia

Di “grandi dimissioni” si è fin da subito parlato anche in Italia, non senza confuse sovrapposizioni tra questo ipotetico fenomeno e altri, di ben più lunga data, legati al cronico disallineamento tra la domanda e l'offerta di lavoro. È innanzitutto necessario analizzare i dati per poter inquadrare il tema, cercando di cogliere se e quale forma e dimensione abbia preso nel nostro Paese. La recente diffusione dei numeri delle Comunicazioni obbligatorie riferite all'anno 2021 (i più recenti a disposizione) ci vengono in aiuto.

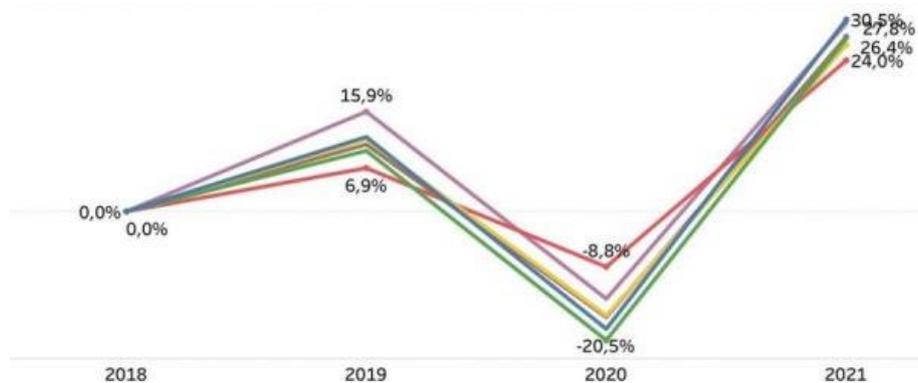
Tabella 1. Contratti di lavoro cessati per dimissioni volontarie

2019	2020	2021
1.839.747	1.566.454	2.045.200

Fonte: *Rapporto annuale sulle Comunicazioni obbligatorie 2022*

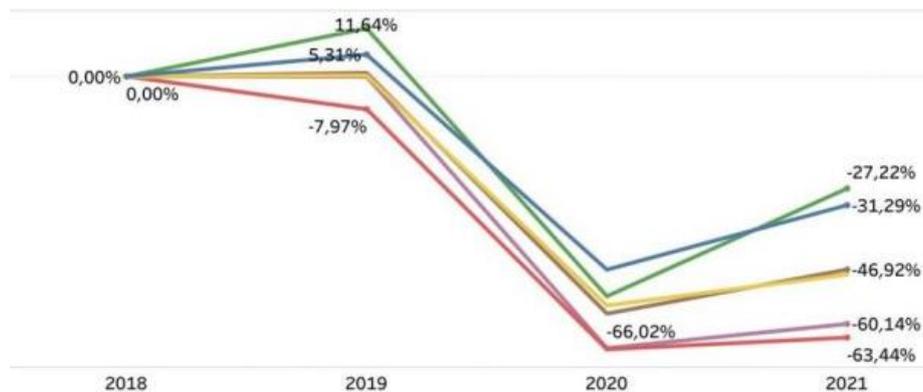
⁽¹⁾ J. Fuller, W. Kerr, *The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic*, cit.

Grafico 3. Italia: dimissioni (giugno)



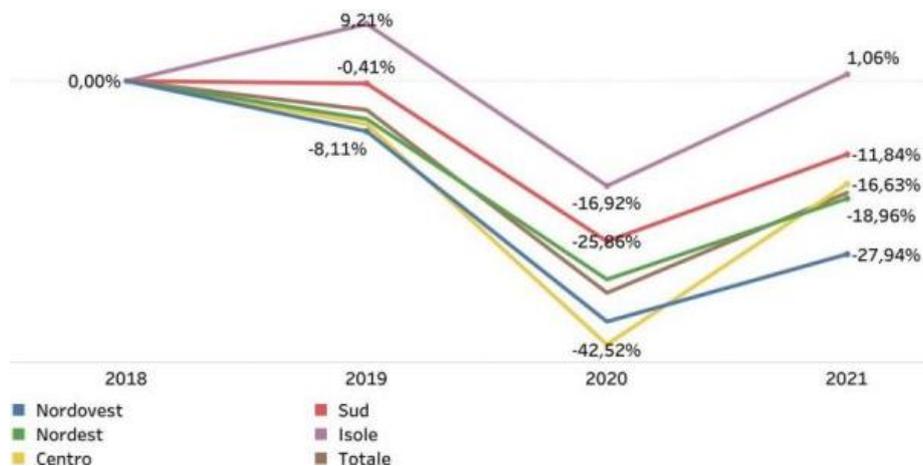
Fonte: dati Inps

Grafico 4. Italia: licenziamenti di natura economica (giugno)



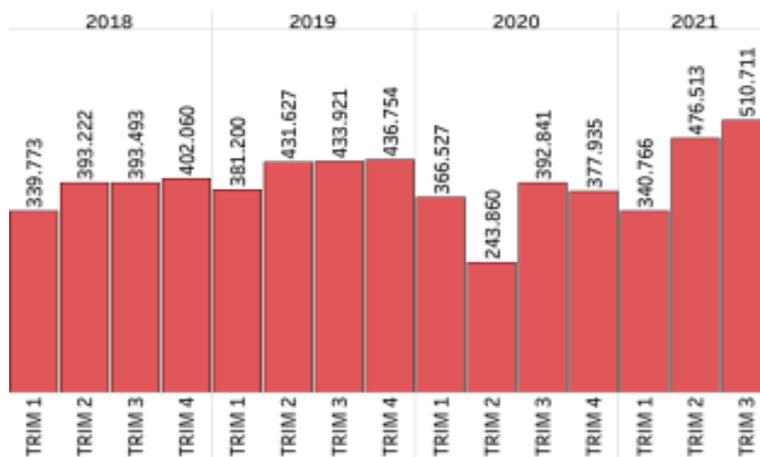
Fonte: dati Inps

Grafico 5. Italia: cessazioni per fine contratto (giugno)



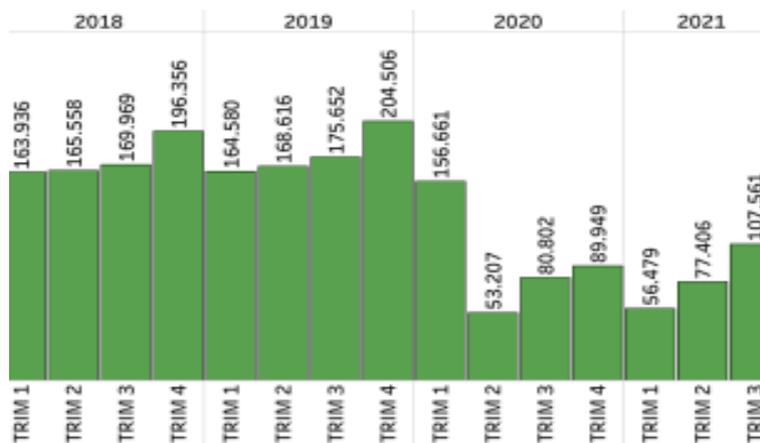
Fonte: dati Inps

Grafico 6. Italia: dimissioni



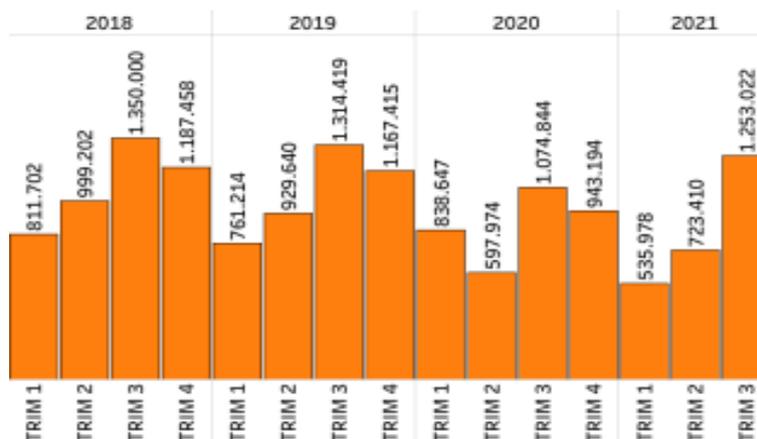
Fonte: dati Inps

Grafico 7. Italia: licenziamenti economici



Fonte: dati Inps

Grafico 8. Italia: fine contratto



Fonte: dati Inps

Grafico 9. Italia: licenziamenti disciplinari



Fonte: dati Inps

Nel 2021 il numero dei lavoratori che si sono dimessi era superiore di 205mila unità rispetto al 2019, considerando il 2020 un anno anomalo per i noti motivi che hanno spinto i lavoratori a congelare eventuali dimissioni. Una crescita quindi dell'11,6 per cento a fronte di un calo, verificatosi appunto nel 2020, del 14,9 per cento. Si tratta di un andamento che non può certo essere ignorato ma che, allo stesso tempo, non sembra tale da poter giustificare una narrazione che dipinge come nuovo trend del mondo del lavoro quello delle dimissioni come modalità usuale di movimento all'interno del mercato del lavoro italiano.

Il fatto che il numero dei dimessi nel 2020 sia stato di 273mila in meno rispetto al 2019 e che la crescita nel 2021 (rispetto al 2019) sia, appunto, di 205mila unità, potrebbe

suggerire (ma ci sarà modo in futuro di verificarlo) che molte delle dimissioni dello scorso anno si concentrino in “dimissioni rimandate”. Rimandate rispetto ad un anno, il 2020, nel quale i diversi lockdown hanno sostanzialmente congelato il mercato del lavoro sia dal punto di vista dell’andamento della domanda, sia da quello normativo, con il blocco dei licenziamenti in vigore per la quasi totalità dell’anno. Su questo aspetto si muovono anche, ad esempio, i risultati di una recente analisi del Censis che mostrano una propensione non molto elevata dei lavoratori italiani al cambio di lavoro, soprattutto se si esclude la fascia più giovanile ⁽¹²⁾.

Sul tema sono già state proposte alcune prime analisi concentrate sui dati dei primi trimestri del 2021 che pongono diversi dubbi su una narrazione “romantica” delle dimissioni in Italia ⁽¹³⁾.

La stessa Relazione 2021 della Banca d’Italia ⁽¹⁴⁾ registra come l’aumento significativo delle dimissioni nel 2021 (400.000 in più rispetto al 2020) presenti caratteristiche diverse da quelle osservate negli Stati Uniti e nel Regno Unito e come abbia pienamente compensato il forte calo dell’anno precedente (-200.000), quando molte cessazioni sono state probabilmente rimandate a seguito della crisi pandemica. La Relazione segnala che «la maggior parte di questi eventi è avvenuta a seguito di cambi d’impiego all’interno dello stesso settore, senza causare significativi flussi di ricollocazione dei lavoratori al di fuori del comparto di appartenenza».

Anche la quota di imprese che segnalano difficoltà a reperire manodopera, soprattutto nei servizi e nelle costruzioni (al 7 e al 6 per cento, rispettivamente) è sì salita progressivamente nel 2021 a fronte della rapida ripresa della domanda di lavoro, ma l’incremento è stato molto minore di quello registrato nella media dell’area euro (17 e 22 per cento). Nei primi quattro mesi del 2022, inoltre, la quota si è stabilizzata in tutti i settori su valori in linea con quelli passati.

L’analisi della distribuzione settoriale delle dimissioni volontarie è, effettivamente, un elemento importante da considerare. Le dimissioni sono cresciute del 52 per cento nel settore delle costruzioni che, come è noto, è fortemente interessato da una notevole dinamicità della domanda di lavoro, risultante dalla presenza dei diversi incentivi e bonus che hanno moltiplicato il numero dei cantieri e, con essi, la ricerca dei lavoratori. Se poi si volesse provare a sostenere che la dinamica di aumento delle dimissioni sia in parte concentrata in quei settori nei quali si denuncia la fatica di trovare lavoratori, come quelli dell’alloggio e della ristorazione, si scopre che qui le dimissioni non solo non sono aumentate ma sono perfino diminuite del 2 per cento. Un dato che dovrebbe far riflettere sulla distanza tra questi due fenomeni, uno più nuovo e uno più cronico ma che, al momento, non sembrerebbero particolarmente interrelati. A questo proposito, è possibile sottolineare come i settori del turismo e della ristorazione del nostro Paese soffrano in maniera piuttosto accentuata della difficoltà di reperimento di forza lavoro (camerieri, personale di sala, chef) in particolare per via di criticità strutturali in tema di *mismatch* che la pandemia ha inasprito.

Un secondo elemento di particolare interesse, sebbene elaborato a partire da dati sui primi mesi del 2021, è quello che riguarda l’analisi longitudinale dei percorsi di carriera di chi

⁽¹²⁾ Si veda il *V Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale* (marzo 2022).

⁽¹³⁾ Si veda F. Armillei, *Un primo identikit delle grandi dimissioni*, in *LaVoce.info*, 2021, cui *adde* F. Armillei, *Dove sono andati a finire i lavoratori che si sono dimessi?*, in *LaVoce.info*, 2021.

⁽¹⁴⁾ Banca d’Italia, Relazione annuale 2021, p. 105-106.

ha presentato le dimissioni. Secondo le elaborazioni di Banca d'Italia, infatti, emerge «che in un contesto di forte incertezza i lavoratori, più spesso che in passato, hanno verosimilmente rassegnato le dimissioni solo a fronte della prospettiva di un nuovo impiego»⁽¹⁵⁾. Dimissioni quindi effettivamente presentate nel momento in cui vi era una ragionevole certezza di un posto di lavoro diverso (ritenuto per varie ragioni migliore) e non una dimissione come gesto liberatorio e salto nel vuoto, preferito al continuare un lavoro che non soddisfa. Come abbiamo visto, questa dinamica sembra riscontrata anche nelle più recenti analisi americane, e risponde oltretutto, nel caso italiano, a una struttura del mercato del lavoro che ha sicuramente maggiori rigidità in ingresso, uno scarso funzionamento dei sistemi di incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro, oltre che caratterizzata da una scarsa propensione alla mobilità dei lavoratori, con una conseguente riduzione delle possibilità di lavoro.

3. Grandi dimissioni o transizioni occupazionali?

A ragione del fatto che è bene muoversi con piedi di piombo di fronte alle narrazioni che dicono di un automatismo tra le dimissioni e l'uscita definitiva dal mercato del lavoro, alcune ricostruzioni basate sui dati delle *Comunicazioni obbligatorie* per il 2021 già menzionate⁽¹⁶⁾ mostrano come negli ultimi cinque anni il tasso di rioccupazione post-dimissioni (a una settimana, a un mese, a tre mesi) di coloro che hanno abbandonato volontariamente la propria occupazione abbia seguito un andamento positivo.

Se mettiamo a confronto l'anno 2019 con il 2021 è infatti possibile notare come, considerando il mese di novembre di entrambe le annate, il tasso di rioccupazione a una settimana dalle dimissioni sia passato dal 36 per cento al 40 per cento. Inoltre, allungando l'orizzonte temporale a un mese dall'abbandono dal precedente lavoro, la quota è passata dal 48 per cento nel 2019 al 52 per cento nel 2021. Considerando invece il tasso di rioccupazione a tre mesi, per i periodi di settembre 2019 e settembre 2021, la quota si conferma nel suo andamento positivo, passando dal 56 al 60 per cento nell'ultimo anno preso in considerazione.

Già da questa breve ricostruzione è quindi possibile riconoscere una certa fretta in chi parla di abbandono totale del sistema lavoro da parte dei dimissionari, poiché in molti casi si è trattato, invece, di una sempre più comune transizione occupazionale.

Isolando alcune caratteristiche dei lavoratori, quali ad esempio il genere, emerge un certo squilibrio tra uomini e donne, con i primi in possesso di un tasso di rioccupazione a un mese strutturalmente più elevato di quello delle seconde di circa 10 punti percentuali. Senza qui avventurarsi in rischiose comparazioni con contesti diversi da quello italiano, emerge ad ogni modo l'importanza di monitorare con particolare attenzione il tema della differenza di genere, particolarmente marcato nel nostro mercato del lavoro che

⁽¹⁵⁾ Banca d'Italia, Ministero del lavoro, *Il mercato del lavoro: dati e analisi. Le Comunicazioni obbligatorie*, 2021, p. 4.

⁽¹⁶⁾ F. Armillei, *Un primo identikit delle grandi dimissioni*, cit.; F. Armillei, *Dove sono andati a finire i lavoratori che si sono dimessi?*, cit.

storicamente penalizza la componente femminile, nell'ambito di fenomeni come quello in oggetto.

Per quanto concerne invece il tema anagrafico, risulta come siano i lavoratori tra i 40 e i 49 anni ad essere i più "rioccupati", con una media del 55 per cento, seguiti dalla fascia 30-39 anni, 15-29 anni e 50-64 anni. Alcune prime evidenze riportate dalle analisi qui riprese ⁽¹⁷⁾, che meritano tuttavia di essere monitorate per ulteriori conferme al riguardo, mostrano anche un aumento delle transizioni da un mestiere e da un ambito lavorativo all'altro già a fine 2020. Dal punto di vista anagrafico la possibilità di cambio settore e professione decresce con l'aumento dell'età del lavoratore dimissionario.

Provando a leggere in controluce le rilevazioni qui riportate è, quindi, possibile ipotizzare come i lavoratori più anziani abbiano tassi di rioccupazione più elevati, anche se nell'ambito dello stesso settore e professione del lavoro precedente, mentre i più giovani riscontrano livelli di rioccupazione inferiori ma sono maggiormente propensi a cambiare settore e/o professione.

Conferma questo parallelismo tra dimissioni e mobilità anche un'analisi condotta sulle dimissioni in Veneto dal 1° gennaio al 30 settembre 2021, escluse quelle nel periodo di prova e per giusta causa, a partire dalle Comunicazioni obbligatorie. Dalla rilevazione emerge un incremento di 77mila unità rispetto ai primi nove mesi del 2019 (+11 per cento), trasversale per età, genere, nazionalità, molto accentuato nel settore sanitario/sociale (+44 per cento) e importante anche per metalmeccanici e costruzioni (+16 per cento). Molto meno interessati dal fenomeno, invece, il commercio al dettaglio, il turismo e i servizi finanziari.

Il tasso di ricollocazione tempestivo (entro un mese) risulta essere alto, pari al 54 per cento, e ancora più elevato (62 per cento) per le persone fino a 54 anni. Secondo lo studio, dunque, l'aumento delle dimissioni si è accompagnato a una parallela dinamica del tasso di ricollocazione, segnalando un'accresciuta mobilità in particolare dei lavoratori dipendenti. I livelli più alti di ricollocazione riguardano i lavoratori del metalmeccanico (64 per cento), dei trasporti e magazzinaggio, della pubblica amministrazione e della sanità (60 per cento), con particolare riferimento agli infermieri (74 per cento), e la maggior parte dei processi di ricollocamento avviene nell'ambito del medesimo settore di provenienza. I livelli più bassi sono raggiunti, invece, per i dipendenti dei servizi di pulizia (38 per cento) e dei servizi turistici (42 per cento).

Comunque la si legga, emerge come le grandi dimissioni, nella maggior parte dei casi, non si stiano traducendo in un abbandono del mercato del lavoro, ma si stiano traducendo in una transizione occupazionale *job to job*, alla ricerca di condizioni lavorative più appaganti, non soltanto dal punto di vista salariale.

⁽¹⁷⁾ Ancora F. Armillei, *Un primo identikit delle grandi dimissioni*, cit.; F. Armillei, *Dove sono andati a finire i lavoratori che si sono dimessi?*, cit.

4. Condizioni e criticità del mercato del lavoro italiano post-Covid-19

Se i dati sulle dimissioni si prestano a molteplici letture – ma, allo stesso tempo, difficilmente portano ad avvallare una visione entusiastica di una trasformazione culturale in corso, intesa come cambio di atteggiamento verso il lavoro e la vita – non mancano altre caratteristiche del mercato del lavoro italiano che vale la pena approfondire.

Innanzitutto i più recenti dati sull'occupazione nel nostro Paese ci dicono che il tasso di occupazione (la percentuale di persone in età da lavoro che sono occupate) è il più alto da quando (1977) l'Istat produce le serie storiche, essendo arrivato al 59,9 per cento. Non sembra quindi possibile riscontrare un fenomeno generalizzato di fuga dal lavoro, sebbene in questo dato incidano i cambiamenti demografici che vedono diminuire l'insieme di persone tra i 15 e i 64 anni, calati di ben 500mila unità tra la fine del 2019 e la fine del 2021. E occorre guardare proprio a questo trend demografico per comprendere come la scarsità di offerta di lavoro sarà sempre più un problema negli anni a venire e come la scarsità che si denuncia oggi non sia un fenomeno contingente ma connesso a trasformazioni che vengono da lontano e che non è possibile correggere nell'immediato.

Ulteriore elemento di interesse riguarda l'andamento dell'occupazione suddiviso per fasce d'età. Da questi dati emerge come la fascia 25-34 anni, quella spesso dipinta come più critica rispetto alle logiche del mercato del lavoro contemporaneo e più in linea con un fenomeno di rifiuto di un certo tipo di lavoro, sia in realtà quella nella quale il tasso di occupazione è cresciuto maggiormente negli ultimi mesi. Siamo infatti passati dal 62,8 per cento del dicembre 2019 al 66,1 per cento del dicembre 2021, numeri ancora ridotti rispetto a quelli pre-crisi del 2008, ma che evidenziano come la ripresa in corso si stia concentrando principalmente sui giovani che cercano e in buona parte trovano lavoro.

Questi numeri non sono però sufficienti per lasciare sullo sfondo ampie criticità del mercato del lavoro italiano, che ha proprio recentemente evidenziato anche il governatore della Banca d'Italia Visco nelle sue *Considerazioni finali* sull'anno 2021. Negli ultimi anni la base occupazionale giovanile non è diminuita solo a causa del calo demografico, ma questo trend, già di per sé drammatico, è stato ulteriormente aggravato da una emorragia di giovani formati e competenti che si è recata a lavorare all'estero. Al contrario la domanda di lavoro in Italia si è spesso concentrata su settori a basso valore aggiunto e a scarsa propensione all'innovazione. Questo sembra essere all'origine delle dinamiche di disallineamento, che non vengono corrette anche a causa di una scarsa integrazione tra mondo della formazione e mondo del lavoro.

Qualcuno ha parlato di *Great Mismatch* piuttosto che di *Great Resignation*⁽¹⁸⁾, un quadro più ampio e complesso nel quale il caso della crescita delle dimissioni si inserirebbe, anche solo come fenomeno *una tantum*. Riprendendo il concetto già lanciato dall'*Economist* più di dieci anni fa, oggi saremmo davanti a un crescente disallineamento tra le aspettative dei lavoratori e quelle dei datori di lavoro, non soltanto relativamente alle competenze possedute e ricercate, ma a un livello anche più profondo.

La pandemia ha sicuramente mutato, in parte, le aspettative dei lavoratori su tematiche come la conciliazione vita-lavoro, il ruolo del tempo libero o dell'autonomia dai luoghi

⁽¹⁸⁾ D. Pennel, *The Great Mismatch*, ADAPT International Bulletin, 2022.

di lavoro. E questo si è innestato su uno scenario già decennale di grave difficoltà di reperimento delle competenze. Ma è uno punto che, per quanto in parte inedito, sembra giocarsi su un livello differente da quello della dinamica delle dimissioni che, come abbiamo visto, avrebbe cause differenti. Tutto ciò invece che dimostrerebbe un dinamismo particolare del mercato del lavoro italiano ne confermerebbe il dualismo che consente a chi ha gli strumenti (competenze, risorse economiche) per cambiare di farlo, e chi invece è nella fascia più povera (anche qui sia di competenze che di risorse economiche) resta bloccato al proprio posto. Potremo parlare pienamente e compiutamente di grandi dimissioni quando tutti i lavoratori avranno davvero gli strumenti per potersi muovere liberamente, supportati dove necessario, all'interno del mercato del lavoro.

Quanto emerge invece dal quadro complessivo è ancora un mercato del lavoro che consente le transizioni occupazionali, che si attuano anche attraverso il processo delle dimissioni a fronte dell'individuazione di un posto di lavoro migliore o più interessante, solo a chi può permetterselo. Lavorare oggi sulle politiche attive non significa quindi solo guardare alle emergenze connesse alle crisi industriali o alle crisi economiche, arrivando a tentare di affrontare i problemi solo nel momento in cui questi sono già ad uno stato avanzato. Ma fornire di strumenti di attivazione le persone, garantire loro un diritto alla transizione in tutte le fasi della vita significa immaginare un mercato del lavoro nuovo, più equo e nel quale la concorrenza basata su competenze e professionalità possa essere matura.

Una preconditione per questo è che l'incontro tra domanda e offerta di lavoro si fondi su regole chiare e rispettate, troppo spesso il fenomeno delle dimissioni è stato raccontato in relazione a condizioni di lavoro che poco hanno a che fare con le previsioni contrattuali e che generano situazioni nelle quali spesso chi vorrebbe legittimamente andarsene non può farlo a causa di una retribuzione che, anche se diversa da quello che spetta, è l'unica fonte di sussistenza. La soluzione di tali situazioni patologiche non dovrebbe quindi certo spettare alla scelta delle dimissioni, quanto a un sistema di controlli ancora oggi scarsamente sviluppato e capillare che consente le enormi quote di lavoro irregolare presenti in Italia.

5. Fuga dal lavoro pubblico?

Il lavoro pubblico non è esente dal dibattito qui presentato, con il paradosso che allo stesso tempo sentiamo notizie di concorsi ai quali si sono presentate poche persone e sondaggi nei quali emerge che il lavoro desiderato dai giovani è ancora quello nella pubblica amministrazione. Segnali di un mondo che sta anch'esso cambiando e che non vanno sottovalutati, ma che richiedono una innovazione dei percorsi lavorativi nella pubblica amministrazione che tengano conto di quelle dinamiche virtuose che soprattutto i giovani cercano.

La riforma del reclutamento del personale della pubblica amministrazione sta andando proprio in questa direzione, a partire dal decreto-legge n. 44 del 2021, che all'articolo 10 ha ridisegnato la fisionomia dei concorsi pubblici e introdotto meccanismi di accelerazione del reclutamento del personale, gettando le basi per le misure ordinarie

introdotte sul tema dal successivo decreto-legge n. 80 del 2021 e dal recente decreto-legge n. 36 del 2022.

Con l'entrata in vigore della disciplina sulla semplificazione e sulla digitalizzazione dei concorsi pubblici introdotta dal decreto-legge n. 44 del 2021 sono stati riavviati i concorsi sospesi da molto tempo a causa prima del regime limitativo delle assunzioni e poi della pandemia.

Qualche numero: nella seconda parte del 2021 sono stati avviati concorsi per oltre 45.000 posti di lavoro a cui ha partecipato circa 1 milione e mezzo di candidati provenienti da tutto il territorio nazionale. Secondo i dati elaborati da Formez PA, per i concorsi gestiti direttamente dall'associazione, il 63,9 per cento dei candidati erano residenti nelle regioni del Sud e nelle Isole, il 24,1 per cento nel Centro e solo l'11,5 per cento nel Nord. Maggiore è stato il tasso di partecipazione delle donne, pari al 62,6 per cento. Interessante anche il dato sull'età dei partecipanti: il 44,9 per cento è collocato tra i 30 e i 40 anni, il 23,3 per cento tra i 40 e i 50; il 25,2 per cento ha fino a 30 anni. Per la gran parte dei candidati, dunque, non siamo di fronte a giovani neolaureati in cerca di prima occupazione, ma a persone appartenenti a una fascia di età in cui alcune scelte private/sociali sono già avvenute o sono in corso di definizione: rapporti affettivi più stabili, la presenza di un figlio, genitori più anziani che richiedono maggiori cure e assistenza, una rete consolidata di rapporti sociali e amicali, forme di occupazione magari precarie, ma legate al territorio.

Anche la ripartizione della tipologia di lauree fornisce elementi molto interessanti: soltanto il 17 per cento dei candidati possiede lauree del gruppo tecnico (8 per cento architettura e 9 per cento ingegneria), mentre oltre il 60 per cento dei candidati possiede una laurea del gruppo giuridico amministrativo.

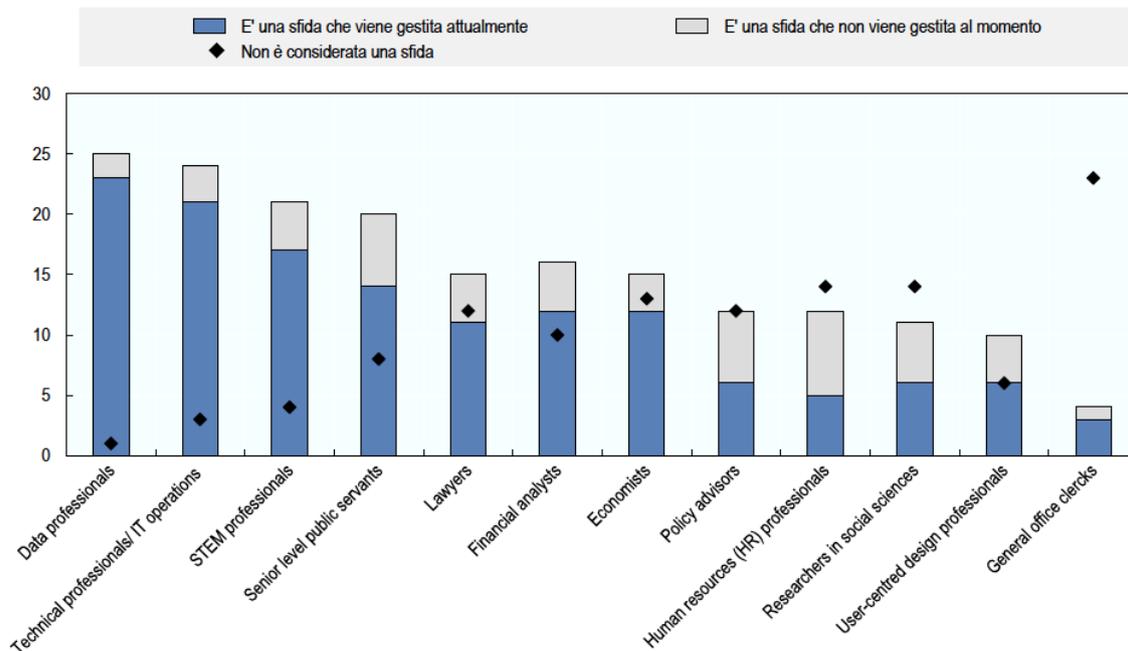
Da una lettura complessiva e ragionata dei dati sulle posizioni realmente coperte attraverso concorsi pubblici, emerge, infatti, che esclusivamente per alcune figure professionali il fabbisogno delle amministrazioni non viene interamente soddisfatto: si tratta proprio delle professioni tecniche e delle figure dotate delle nuove competenze sui temi del digitale. Si registra, invece, una sovrabbondanza di copertura rispetto alle figure amministrative e trasversali, con la realizzazione anche di ampie liste di idoneità oltre i vincitori. Pertanto, la questione su cui vale davvero la pena interrogarsi riguarda le ragioni per cui le figure tecniche non ritengono appetibile concorrere per una posizione nelle amministrazioni pubbliche: livello delle retribuzioni (se ovviamente confrontate con le tante opportunità offerte dal mercato privato, soprattutto in questa fase in cui il PNRR promuoverà la realizzazione di numerosissime opere pubbliche), facilità e velocità di carriera, qualità del lavoro e qualità del welfare (con significative differenze tra ciò che offre il mercato privato, in termini di servizi aggiuntivi, e ciò che offre il pubblico), responsabilità legata alla "firma".

Va peraltro segnalato che la difficoltà delle amministrazioni pubbliche di attrarre e reclutare professionalità con profili tecnologici e digitali rappresenta, al momento, una sfida comune di tutti i principali Paesi OCSE. In un'analisi dell'OCSE del 2021 sul futuro del pubblico impiego ⁽¹⁹⁾ si delineava come la ricerca di lavoro qualificato per le nuove professionalità dell'economia e della società digitale (*data science* in primo luogo, ma anche competenze STEM e tecnologiche) costituisce una sfida comune per 23 Paesi OCSE sui

¹⁹ Public Employment and Management 2021 – The Future of Public Service, OECD 2021.

33 presi in esame (si veda grafico 10). Il tema generale è l'esigenza di acquisire internamente alcune competenze (ad esempio, in materia di sviluppo App e interfacce API) che negli ultimi anni sono state spesso esternalizzate con forme di *contracting-out*, o acquisite sul mercato.

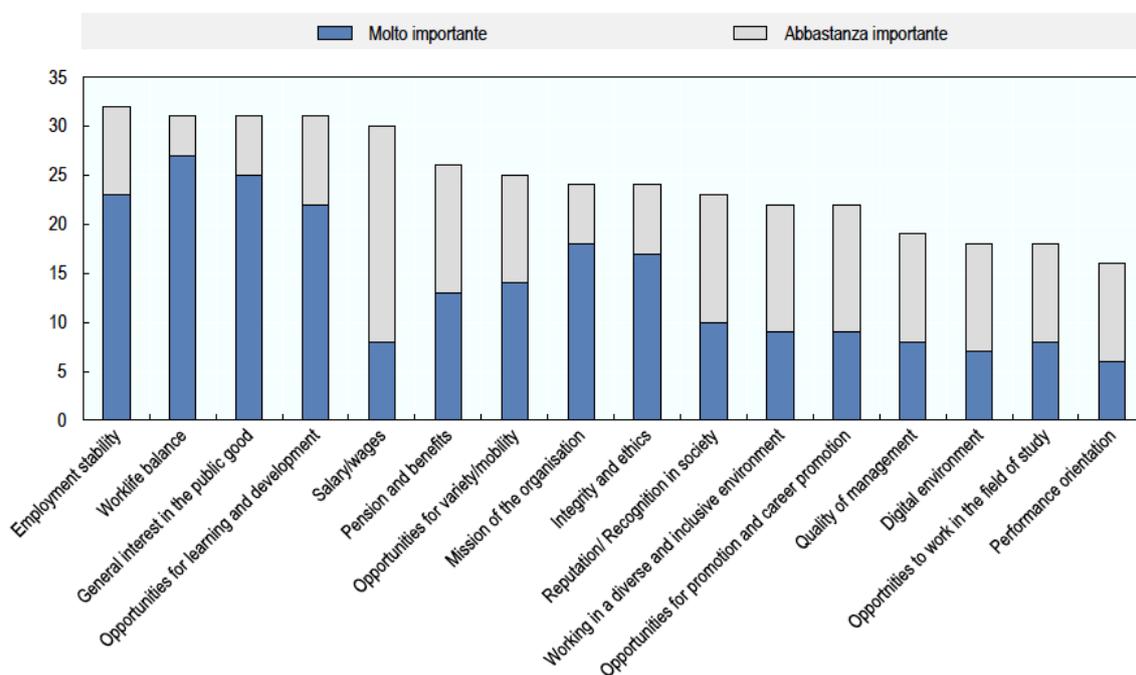
Grafico 10



Rilevazione su 33 Paesi OCSE, in base alla domanda: "L'amministrazione centrale / federale deve far fronte a sfide particolari nell'attrarre le seguenti tipologie di professionalità e di competenze?". Fonte: OECD Public Employment & Management, *The Future of Public Service*, 2021

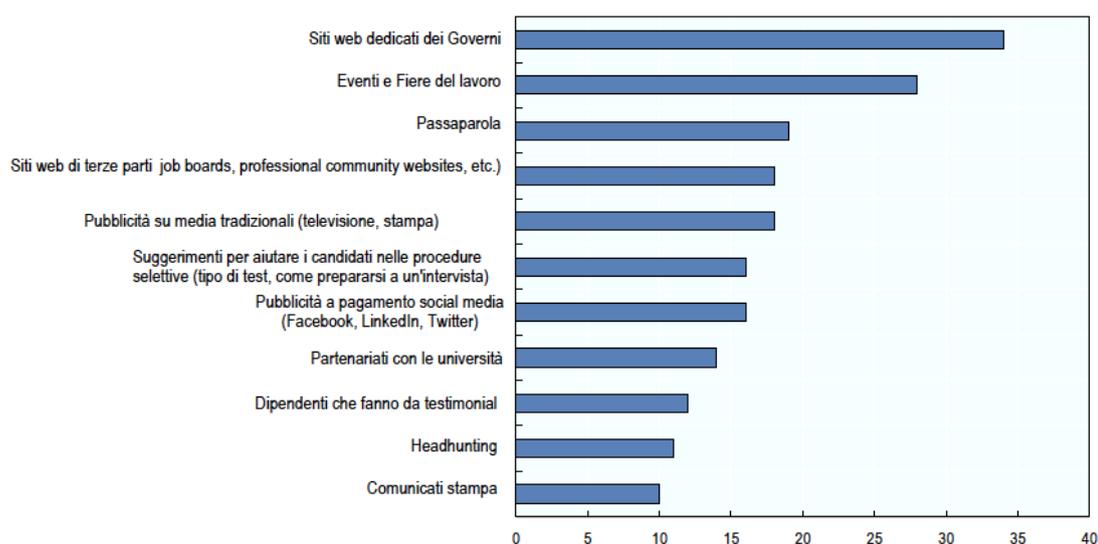
Quanto alle motivazioni alla base dell'attrattività dell'impiego pubblico, le stesse rilevazioni OCSE confermano che non ci sono state variazioni significative rispetto alle richieste più tradizionali: tra le ragioni principali, rimane la stabilità dell'occupazione, il bilanciamento tra lavoro e vita privata, l'interesse al bene comune e le opportunità di sviluppo professionale e di apprendimento (citato da 22 Paesi come "molto importanti").

Grafico 11



Un'ulteriore sfida comune dei Paesi OCSE riguarda le modalità con cui attrarre e selezionare i talenti delle nuove professionalità, con un ruolo sempre più rilevante di modalità innovative (come portali gestiti direttamente dalle amministrazioni) per individuare le migliori competenze e risorse.

Grafico 12



Nota: Domanda al questionario: "Come comunica l'Amministrazione federale e centrale le sue campagne di concorso e le sue posizioni aperte?" Fonte: OECD Public Employment & Management 2021

Talvolta si sostiene che le sedi delle amministrazioni pubbliche dislocate al Nord non siano coperte, in quanto la maggior parte dei vincitori di concorsi pubblici proviene dal Sud e preferisce lavorare vicino a casa. In realtà alcuni dati ci dimostrano che anche questo assunto non è vero in assoluto. Ad esempio, il concorso promosso dall’Agenzia per la coesione territoriale per circa 2.800 posizioni – destinate alle amministrazioni pubbliche con ruolo di coordinamento nazionale nell’ambito degli interventi previsti dalla politica di coesione dell’Unione europea e nazionale per i cicli di programmazione 2014-2020 e 2021-2027, alle autorità di gestione, agli organismi intermedi e ai soggetti beneficiari delle Regioni Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sardegna e Sicilia – non ha consentito di coprire tutti i posti per le figure professionali tecniche ricercate, nonostante la provenienza geografica dei candidati e nonostante le sedi di lavoro dislocate quasi esclusivamente al Sud. In questo caso si può ipotizzare che un ruolo determinante nel mancato raggiungimento dell’obiettivo complessivo sia stato giocato anche dal fatto che si trattava di posizioni retributive da funzionario e con contratto a termine della durata di tre anni.

A fronte della grande offerta di posti di lavoro che oggi caratterizza il settore pubblico, derivante dal riavvio dei concorsi e dalla realizzazione degli interventi del PNRR, si sta, infatti, cominciando a osservare come i vincitori di concorsi a tempo determinato talvolta rinuncino all’assunzione quando scoprono di aver vinto anche concorsi che garantiscono un contratto stabile nella pubblica amministrazione.

In sintesi, il fenomeno è davvero complesso e diversi sono i fattori da prendere a riferimento per una lettura complessiva non miope e non superficiale, che non risulti compiacente con narrazioni emotive non supportate da dati scientifici. Non a caso il legislatore ha introdotto con coraggio, a pandemia ancora in corso, misure di profonda innovazione, che puntano a rivedere non soltanto i meccanismi di reclutamento del personale pubblico, ma anche – e soprattutto – a introdurre sistemi moderni di gestione, valorizzazione e sviluppo delle risorse umane, attraverso una chiara definizione dei fabbisogni di competenze da parte delle amministrazioni e di implementazione di strategie di accesso e di sviluppo delle carriere sia sotto il profilo economico sia di crescita professionale, che sappiano attrarre i migliori talenti. Per supportare le amministrazioni in questo percorso, il Governo ha approvato una riforma del lavoro pubblico che investe le modalità di selezione, valutazione e carriera dei dipendenti pubblici e si basa su alcuni interventi specifici. In particolare:

1. la riprogettazione del sistema dei profili professionali secondo un modello articolato per competenze, ossia conoscenze, capacità tecniche e capacità comportamentali, per guidare le amministrazioni nella definizione dei propri fabbisogni e supportarle nell’acquisizione e nello sviluppo delle competenze richieste dall’organizzazione;
2. l’introduzione dell’area delle elevate qualificazioni. Una nuova area – il c.d. *middle management* – in cui inquadrare le persone in possesso di elevata professionalità (master, dottorati di ricerca, ecc.) per la quale sono previste retribuzioni competitive con il mercato;
3. un nuovo sistema di progressioni orizzontali (economiche) più strettamente collegato alla valutazione delle performance e alla formazione;

4. una radicale innovazione del sistema di mobilità verticale, che consente l'accesso alle qualifiche superiori, inclusa la dirigenza, non solo per concorso ma anche dall'interno, attraverso meccanismi di *assessment* di risultati, competenze e *soft skill*;
5. la liberalizzazione della mobilità orizzontale, anche internazionale;
6. un imponente investimento sulla formazione, intesa come strumento di qualificazione delle persone sia nella fase iniziale del percorso professionale sia in maniera continuativa durante tutta la vita professionale. Formazione che diventa, così, lo strumento per acquisire o rafforzare le competenze e le capacità e sulla quale si basano i meccanismi di crescita economica e professionale.

Anche motivare la presunta e indimostrata fuga dal lavoro pubblico con i livelli salariali appare, oggi, fortemente riduttivo. Già all'inizio degli anni Novanta fu formulata la teoria del "salario ombra", secondo cui il salario nelle amministrazioni pubbliche è fino a quattro volte maggiore del salario monetario. Perché a quest'ultimo vanno assommate le garanzie che offre solamente il settore pubblico e che possono facilmente essere monetizzate: la non licenziabilità, assimilabile a un premio assicurativo contro la disoccupazione; il mancato controllo della produttività; la molteplicità delle regole più favorevoli rispetto al settore privato, da quelle sindacali a quelle previdenziali.

Oggi il valore del salario ombra continua ad essere percepito, e questo spiega l'elevato numero di candidati che partecipa ai concorsi pubblici. Ma, rispetto al passato, è probabile che – dopo un decennio di blocco del *turnover* e di depauperamento di risorse e competenze nella pubblica amministrazione – sicurezza, stabilità, non licenziabilità non bastino più a rendere attrattivo il lavoro pubblico, in particolare al capitale umano più attrezzato.

Accanto a salari dignitosi, contano percorsi di carriera chiari e definiti, la presenza di momenti di formazione altamente qualificati, spazio per strumenti di conciliazione vita-lavoro, veri sistemi premiali sulla base delle performance: tutte azioni previste dalla riforma in corso e in larga parte già attuate. Perché è indubbio che le dinamiche demografiche di cui sopra, insieme alle fasi di ampliamento e contrazione rapide e repentine del mercato del lavoro nella complessità odierna, rendono più importante di prima quell'insieme di strategia di *talent acquisition* che consentono di intercettare i migliori talenti.

6. Affrontare le “grandi dimissioni”? Prospettive di azione

Come si è provato brevemente ad illustrare in sede introduttiva di questo contributo, il contesto statunitense è stato fucina del termine, ma soprattutto dell'idea romantica, delle *Great Resignation*. Sul finire del secolo scorso era inoltre parso sulla scena americana un altro fenomeno, per certi versi simili, quello della *War for Talent*, la guerra per i talenti, termine coniato da McKinsey ⁽²⁰⁾, che, riletto oggi, sembra aver steso il tappeto per la riflessione ben più ampia sulle grandi dimissioni. In quel caso, il tema centrale era rappresentato dalla difficoltà delle grandi multinazionali americane di trattenere presso la

⁽²⁰⁾ E.G. Chambers, M. Foulon, H. Handfield-Jones, S. Hankin, E. Michaels, *The War for Talent*, in *The McKinsey Quarterly*, 1998, pp. 44-57.

propria organizzazione il personale qualificato ed esperto per via dell'aumento della competitività dei mercati del lavoro.

A ben vedere, chi si sta (pre)occupando delle grandi dimissioni oggi non è di per sé scosso dal fatto che una persona libera decida di ritirarsi a vita propria, quanto piuttosto dagli effetti che questo fenomeno può recare al sistema produttivo e occupazionale con l'abbandono di una massa più o meno definita di lavoratori. In tal senso, sia che qualcuno decida di uscire definitivamente dal mercato del lavoro che di transitare verso una altra occupazione, il tema per le imprese, come anche per i datori di lavoro pubblici, rimane quello di comprendere le strategie per far sì che la propria organizzazione riesca a far fronte al proprio fabbisogno occupazionale, rendendosi attrattiva nei confronti dei propri lavoratori e dei potenziali candidati.

L'ordine delle soluzioni si pone quindi almeno su due piani, tra loro connessi. Il primo è relativo alla strutturazione della organizzazione del luogo di lavoro e della esperienza lavorativa, mentre il secondo fa riferimento alle pratiche formative della forza lavoro. Per quanto concerne il primo aspetto, secondo un recente monitoraggio di Randstad ⁽²¹⁾ quasi 7 italiani su 10 hanno maturato una nuova prospettiva rispetto al modo in cui il lavoro si adatta ai propri impegni personali (69 per cento), il dato più alto fra i principali Paesi europei. In molti casi, la nuova consapevolezza acquisita anche a seguito della pandemia si traduce nel desiderio di un cambiamento sul piano lavorativo.

In tal senso, il 73 per cento si è attivato per migliorare il proprio equilibrio fra lavoro e vita privata, specialmente fra le lavoratrici (75 per cento) e nel segmento dei 35-44enni (78 per cento). Sempre secondo questa rilevazione, oltre al lavoro da remoto, risultano essere temi centrali il clima e i valori aziendali, i percorsi di carriera e il contenuto lavorativo, mettendo quindi in luce come sempre più persone non siano in cerca soltanto di un lavoro ma di un lavoro che li soddisfi e li appaghi. Pertanto spetta al datore di lavoro garantire queste condizioni, nonché comunicarle in modo efficace così che possano essere determinanti nella scelta di una posizione piuttosto che di una altra.

Un aspetto di ulteriore interesse, riportato dal *Talent Trends Report 2022* di Randstad, è che l'86 per cento degli intervistati ritiene che una azienda più inclusiva sia anche più innovativa. Un dato che si incrocia con il 73 per cento dei responsabili HR che ritiene che le pratiche a favore della diversità, della equità, del benessere e della inclusione adottate nelle organizzazioni siano importanti per i candidati e rappresentino un netto vantaggio quando si tratta di attrarre risorse eccellenti.

Cultura aziendale/organizzativa, flessibilità, diversità e inclusione, ma anche il welfare, rappresentano quindi alcuni elementi fondamentali, anche se non in grado da soli di gestire le dinamiche lavoro, per far sì che una organizzazione riesca a essere competitiva ed attrattiva nella dinamicità dei mercati odierni.

Anche nell'ambito della pubblica amministrazione, alcuni studi sottolineano l'importanza di una gestione del personale che non sia meramente burocratico-amministrativa ma che sia in grado di considerare le particolarità delle esigenze mettendo al centro la persona. Tra le priorità espresse, vengono confermati la volontà di lavorare in un ambiente lavorativo sereno, l'aver un buon bilanciamento vita privata-lavoro e l'aver la possibilità di sviluppare abilità e competenze.

⁽²¹⁾ Randstad, *Talent Trends Report*, 2022.

Quest'ultimo aspetto, che introduce al secondo punto, rappresenta la vera sfida per prevenire il fenomeno delle dimissioni, rispondendo al bisogno sempre più netto delle persone (e dei giovani in particolare) di non trovare solamente un "posto" di lavoro (tanto meno un posto "fisso"), ma un luogo disposto a formare persone e costruire relazioni di valore a mutuo beneficio per entrambe le parti contrattuali ⁽²²⁾. In tal senso, se si vuole agire in modo strutturale non possono che essere considerati come leve di avvicinamento delle persone e dei giovani ai luoghi di lavoro strumenti (al contempo metodi) formativi come l'alternanza scuola-lavoro e l'apprendistato soprattutto nella sua versione duale e percorsi di carriera capaci di sviluppare competenze e professionalità e premiare il merito.

⁽²²⁾ SDA Bocconi – School of Management, SNA Presidenza del Consiglio dei Ministri – Scuola Nazionale dell'Amministrazione, *Progetti per una nuova Pubblica Amministrazione Raccolta di idee per orientare il cambiamento delle Amministrazioni Pubbliche*.

Bibliografia

- Armillei F., *Un primo identikit delle grandi dimissioni*, in *LaVoce.info*, 2021
- Armillei F., *Dove sono andati a finire i lavoratori che si sono dimessi?*, in *LaVoce.info*, 2021
- Banca d'Italia, Ministero del lavoro, *Il mercato del lavoro: dati e analisi. Le Comunicazioni obbligatorie*, 2021
- Chambers E.G., Foulon M., Handfield-Jones H., Hankin S., Michaels E., *The War for Talent*, in *The McKinsey Quarterly*, 1998, pp. 44-57
- Chugh A., *What is 'The Great Resignation'? An expert explains*, World Economic Forum, 2021
- Cook I., *Who Is Driving the Great Resignation?*, in *Harvard Business Review*, 2021
- De Smet A., Dowling B., Mugayar-Baldocchi M., Schaninger B., *'Great Attrition' or 'Great Attraction'? The choice is yours*, McKinsey&Company, 2021
- Fuller J., Kerr W., *The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic*, in *Harvard Business Review*, 2022
- Job Openings and Labor Turnover Summary*, US Bureau Labor Statistics, maggio 2022
- Lalljee J., *The Great Resignation is working for women*, in *Business Insider*, 2022
- OECD, *Public Employment and Management 2021 - The Future of Public Service*, 2021.
- Pennel D., *The Great Mismatch*, in *The Future of Work – ADAPT Special Bulletin in collaboration with WEC*, 2022, n. 5
- Randstad, *Workmonitor 2021*
- Randstad, *Talent Trends Report 2022*
- SDA Bocconi – School of Management, SNA Presidenza del Consiglio dei Ministri – Scuola Nazionale dell'Amministrazione, *Progetti per una nuova Pubblica Amministrazione. Raccolta di idee per orientare il cambiamento delle Amministrazioni Pubbliche*
- Thompson D., *Three Myths of the Great Resignation. What if I told you the Big Quit wasn't really about "quitting"?*, in *The Atlantic*, 2021
- United States Job Quits Rate