



Indagine FPA in collaborazione con Indeed

ATTRARRE TALENTI E VALORIZZARE LE PERSONE:

LE STRATEGIE DI EMPLOYER BRANDING NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



Aprile 2023

Indice

Introduzione	2
Il contesto di riferimento	3
Obiettivi e struttura della ricerca	3
Principali risultati emersi	4
1. Attrattività, innovazione e gestione delle persone: l'opinione dei dipendenti pubblici	6
1.1 La PA come luogo di lavoro	6
1.2 Il <i>sentiment</i> dei dipendenti pubblici rispetto alla propria organizzazione	9
1.3 Gli ambiti e le azioni per il miglioramento delle condizioni di lavoro	11
1.4 La funzione “risorse umane” e la percezione dei dipendenti pubblici	13
2. Strategie di <i>recruiting</i> ed <i>employer branding</i> nel settore pubblico	15
2.1 La ricerca dei candidati: i canali di promozione delle nuove opportunità	15
2.2 Le attività di <i>employer branding</i> : priorità, strumenti, governance	16
2.3 Prospettive di crescita: le leve per migliorare il recruiting e l'attrattività	19
I protagonisti dell'indagine	20
I dipendenti pubblici partecipanti al sondaggio d'opinione	20
I dirigenti alle risorse umane coinvolti nella survey	21
I promotori dell'indagine	22
FPA	22
Indeed	22

Introduzione

Il contesto di riferimento

Le attività volte alla costruzione e alla valorizzazione degli enti pubblici come organizzazioni dinamiche, flessibili e attente alle persone, rappresentano leve essenziali per vincere le sfide che attendono la PA nei prossimi anni.

Oggi, in un contesto caratterizzato dalle necessità di ammodernamento e potenziamento della macchina pubblica, nel quadro di una trasformazione digitale e organizzativa sempre più pervasiva, per la PA diventa sempre più fondamentale sviluppare la capacità di promuovere sé stessa come un luogo di lavoro attrattivo.

In altri termini, è fondamentale anche nel settore pubblico sviluppare una **cultura dell'employer branding**, vale a dire un processo di creazione e manutenzione dell'immagine dell'azienda come valido datore di lavoro per chi è in cerca di un impiego. Un processo che riconosce la centralità di ciò che i dipendenti pensano e dicono della propria organizzazione, al fine di sviluppare strategie di comunicazione e promozione volte a valorizzarne le caratteristiche e i valori distintivi, con l'obiettivo di acquisire, selezionare e trattenere i talenti in un mercato del lavoro sempre più competitivo.

Ormai ampiamente diffuso nelle aziende private, l'*employer branding* rappresenta quindi un ramo del marketing strategico orientato alla costruzione della reputazione come luogo di lavoro appetibile: se lo scopo del *customer branding* è quello di conquistare e fidelizzare i clienti, l'obiettivo dell'*employer branding* è di attrarre ed acquisire i candidati migliori, fidelizzando al tempo stesso quelli che già fanno parte dell'azienda.

Oggigiorno, la diffusione di queste strategie anche nel settore pubblico rappresenta non solo un obiettivo ambizioso, ma una vera e propria necessità imposta da innovazione e ammodernamento di strutture e processi che richiedono l'ingresso di nuovi talenti e, al tempo stesso, la valorizzazione dei dipendenti già presenti nelle amministrazioni di ogni ordine e grado.

Obiettivi e struttura della ricerca

L'obiettivo dell'indagine "*Attrarre talenti e valorizzare le persone: le strategie di employer branding nella pubblica amministrazione*", realizzata da FPA in esclusiva per Indeed, persegue un duplice obiettivo. Da un lato, analizzare l'opinione che i dipendenti pubblici hanno della propria organizzazione, dall'altro approfondire la maturità delle organizzazioni pubbliche rispetto all'adozione di strategie di promozione delle nuove opportunità lavorative e di valorizzazione dell'immagine aziendale.

L'indagine si compone pertanto di due differenti rilevazioni, realizzate tra febbraio e marzo 2023.

Un sondaggio d'opinione, svolto attraverso un "panel PA", cui hanno preso parte **1.289 dipendenti pubblici** appartenenti alla community di FPA (il dettaglio della composizione del panel è riportato nella sezione "I protagonisti dell'indagine"). Il sondaggio mira a far emergere la percezione dei rispondenti rispetto alla propria amministrazione

di appartenenza. L'analisi della percezione dell'azienda da parte dei suoi lavoratori rappresenta, infatti, il punto di partenza per qualsiasi strategia di *employer branding*. Attraverso la rilevazione è stato quindi possibile raccogliere l'opinione che differenti dipendenti pubblici hanno circa la cultura aziendale, i valori e le caratteristiche intrinseche della propria amministrazione, nonché le principali leve su cui operare per rendere il luogo di lavoro sempre più orientato alla centralità delle persone.

Una survey rivolta a 67 dirigenti al personale e/o alle risorse umane di altrettante organizzazioni, selezionate tra le principali amministrazioni centrali, locali e società pubbliche del panorama italiano. Attraverso la survey è stato possibile rilevare le azioni intraprese dalle amministrazioni interessate dall'indagine sia in tema di promozione di concorsi e selezioni, sia di valorizzazione dell'immagine dell'ente come organizzazione appetibile per le nuove leve e attenta alla valorizzazione delle proprie persone. Inoltre, attraverso la survey i dirigenti intervistati hanno potuto esprimere la loro opinione rispetto alle prospettive d'intervento future finalizzate a rendere le proprie organizzazioni sempre più attrattive e competitive.

La combinazione dei risultati delle due rilevazioni, seppur non statisticamente rappresentative del complesso e articolato contesto della PA italiana, offre una fotografia sulla maturità di alcune tra le maggiori organizzazioni pubbliche rispetto agli elementi essenziali per lo sviluppo di future strategie di *employer branding* nel settore pubblico.

Principali risultati emersi

Complessivamente, la pubblica amministrazione è considerata dai propri dipendenti come un luogo di lavoro valido: circa sei dipendenti su dieci (61%) consiglierebbero a parenti e amici un impiego futuro nella PA, seppure con motivazioni differenti. In particolare, emerge un sostanziale equilibrio tra chi consiglierebbe un'esperienza di lavoro nel settore pubblico ritenendola professionalmente qualificante (37%) e chi invece ne evidenzia soprattutto i vantaggi in termini di sicurezza e stabilità occupazionale (36%).

Buona parte dei dipendenti pubblici coinvolti nell'indagine concorda nel definire la propria organizzazione come un luogo *inclusivo* (40%), o comunque riconosce all'amministrazione gli sforzi intrapresi per renderla tale (24%). Poco più di un quarto dei rispondenti (27%) ritiene che il proprio ente sia *moderno* e poco meno della metà (46%) afferma invece che l'amministrazione sta lavorando per diventarlo. I giudizi più negativi riguardano la capacità degli enti di presentarsi come organizzazioni *semplici ed efficienti*: solo poco più di un dipendente su dieci (11%) riconosce all'ente di appartenenza questa qualità.

A questo si aggiunge una percezione piuttosto diffusa del ruolo svolto dalla direzione al personale ancora legata a modelli "burocratici" e poco allineata alle trasformazioni sociali, culturali ed economiche in atto. Infatti, il 72% del panel concorda, *in toto* o in parte, con l'affermazione secondo cui la propria funzione HR è ancora troppo orientata allo svolgimento di compiti di carattere puramente amministrativo, prestando invece ancora poca attenzione all'attrazione, all'acquisizione e al mantenimento in azienda dei profili più brillanti. Al tempo stesso, le opinioni espresse dai dipendenti fanno ben sperare circa la progressiva maturazione della direzione HR verso un ruolo maggiormente rispondente

agli obiettivi di arricchimento delle capacità del personale e del ringiovanimento della forza lavoro. Ciò è confermato dal riconoscimento da parte dei rispondenti dello sforzo promosso dalla propria direzione HR nella conoscenza delle dinamiche di funzionamento dell'ente (47%), nella partecipazione ai processi di digitalizzazione (44%) e nelle iniziative per la formazione, anche attraverso soluzioni innovative (42%). Questi ultimi elementi testimoniano le potenzialità ancora parzialmente inesprese delle direzioni al personale nella PA, che sono sempre più chiamate a svolgere un ruolo guida nei processi di innovazione tecnologica e organizzativa, al pari delle funzioni preposte alla trasformazione digitale degli enti. Tra le azioni migliorative proposte dai dipendenti pubblici, spiccano proprio le azioni rivolte all'*empowerment* dei lavoratori, principalmente attraverso percorsi di crescita professionale legati al merito (42%).

In generale, il *sentiment* complessivamente positivo emerso dall'indagine ci proietta verso una nuova immagine della PA, lontana da vecchi stereotipi e pregiudizi che ne hanno contribuito a limitarne negli anni le potenzialità. Un'immagine sicuramente più in linea rispetto al ruolo che l'amministrazione pubblica è oggi chiamata a svolgere, *in primis* rispetto alle sfide poste dall'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Questo *mood* deve ora tradursi in azioni di valorizzazione e promozione più incisive da parte delle amministrazioni. Infatti, dalla survey rivolta ai dirigenti al personale, emerge un ricorso ancora limitato a metodologie avanzate di *recruiting* ed *employer branding*. In base alle risposte offerte dai partecipanti alla survey, solo 27 amministrazioni su 67 utilizzano canali di promozione delle nuove opportunità lavorative diversi dai tradizionali canali previsti dalla normativa di settore. Ancor meno, 21 su 67, sono le organizzazioni che hanno svolto attività di *employer branding* negli ultimi due anni. In entrambi i casi, i canali utilizzati sono principalmente rappresentati dai social network, mentre risultano ancora poco esplorati strumenti più avanzati e settoriali, che potrebbero garantire una maggiore efficacia sia nella ricerca di nuovi talenti, sia nella promozione dell'organizzazione come luogo di lavoro attrattivo.

Tuttavia, l'importanza riconosciuta a queste attività, ritenuta molto o abbastanza prioritaria da quasi tre quarti dei rispondenti (50 dirigenti HR su 67), fa presupporre che nel prossimo futuro le organizzazioni pubbliche possano attrezzarsi per sviluppare strategie mature che sappiano valorizzare al meglio l'immagine della PA rispetto ai nuovi potenziali lavoratori, rendendosi appetibili per i portatori di quelle professionalità innovative di cui il settore pubblico oggi ha tremendamente bisogno.

1. Attrattività, innovazione e gestione delle persone: l'opinione dei dipendenti pubblici

Risultati del panel PA rivolto ai membri della Community di FPA

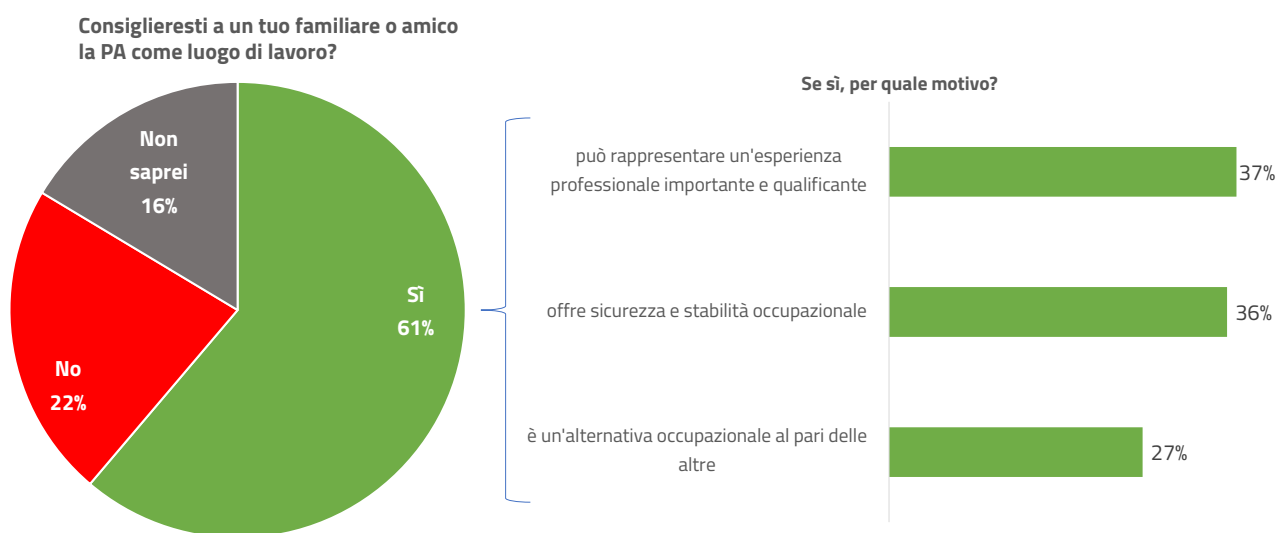
1.1 La PA come luogo di lavoro

Complessivamente, la maggioranza dei dipendenti pubblici partecipanti all'indagine esprime un giudizio piuttosto positivo rispetto all'eventualità che un loro parente o amico lavori in una pubblica amministrazione. Andando ad analizzare le loro opinioni, infatti, il 61% consiglierebbe la PA come luogo di lavoro (figura 1.1).

Le motivazioni alla base di questa risposta sono però abbastanza differenti. Infatti, la pubblica amministrazione può rappresentare un luogo professionalmente qualificante per il 37% di coloro che consiglierebbero un impiego nel settore pubblico, contro un 36% per cui la PA sarebbe appetibile in quanto in grado di offrire sicurezza e stabilità occupazionale. Per il 27%, infine, la prospettiva di un lavoro nel settore pubblico costituisce semplicemente un'alternativa occupazionale al pari delle altre.

Ne emerge una visione che propende verso il nuovo, che muove i primi passi verso visione alternativa allo stereotipo del pubblico impiego quale luogo di garanzie occupazionali e retributive, procedendo nella direzione di una ricerca di valore, crescita e piena realizzazione professionale anche in ambito pubblico.

Figura 1.1 – Dipendenti pubblici che consiglierebbero la PA come luogo di lavoro



Se si guarda poi ai singoli macro-comparti del settore pubblico (tabella 1.1), dalle risposte fornite dagli intervistati emerge che, seppur in un contesto abbastanza omogeneo, sono soprattutto i dipendenti delle amministrazioni centrali a sostenere la bontà di un impiego nel settore pubblico (64%).

Tabella 1.1 – Dipendenti pubblici che consiglierebbero la PA come luogo di lavoro: distribuzione per tipologia di ente

	Sì	No	Non saprei
PA centrale	64%	18%	18%
PA locale	60%	25%	15%
Istituto scolastico, Università pubblica	61%	21%	18%
Ente Sistema Sanitario Nazionale	60%	25%	15%
Totale panel	61%	23%	16%

Inoltre, è sempre tra i dipendenti degli enti centrali che si rileva la percentuale maggiore di chi consiglierebbe un lavoro nella PA in quanto esperienza professionale qualificante (39%), seguiti a stretto giro da quelli degli enti locali (38%). Di contro, tra i dipendenti del Servizio Sanitario Nazionale prevale una motivazione legata al senso di sicurezza e stabilità occupazionale (54%) (tabella 1.2).

Tabella 1.2 – Motivi per cui i dipendenti pubblici consiglierebbero la PA come luogo di lavoro: distribuzione per tipologia di ente

	Può rappresentare un'esperienza professionale importante e qualificante	Offre sicurezza e stabilità occupazionale	È un'alternativa occupazionale al pari delle altre
PA centrale	39%	38%	23%
PA locale	38%	33%	29%
Istituto scolastico, Università pubblica	34%	36%	30%
Ente Sistema Sanitario Nazionale	28%	54%	18%
Totale (rispondenti che consiglierebbero un lavoro nella PA)	37%	36%	27%

Sicuramente più rilevanti appaiono le differenze riscontrate nel confronto generazionale tra i partecipanti all'indagine (tabella 1.3). Infatti, tra le classi anagrafiche considerate, sono le due classi "estreme", rappresentate dai *millennials* (24-39 anni) e dai c.d. *baby boomers* (56-74 anni) a far registrare una maggiore propensione a sponsorizzare un lavoro nel settore pubblico, rispetto al totale del panel (63% contro 61%). Di contro, nella classe mediana, rappresentata dai rispondenti di età compresa tra 40 e 55 anni (appartenenti alla c.d. *generazione X*), la percentuale di risposte affermative alla domanda "Consiglieresti un lavoro nella PA?" è sensibilmente inferiore (59%).

Tabella 1.3 – Dipendenti pubblici che consiglierebbero la PA come luogo di lavoro:
distribuzione per classe d'età

	Sì	No	Non saprei
24-39 anni (<i>millenials</i>)	63%	19%	18%
40-55 anni (<i>generazione X</i>)	59%	23%	18%
56-74 anni (<i>baby boomers</i>)	63%	23%	14%
Totale panel	61%	23%	16%

A differenziare *millenials* e *baby boomers* sono però le motivazioni alla base della risposta, con risultati per certi versi sorprendenti (tabella 1.4). Infatti, sono soprattutto i rispondenti di età compresa tra 56 e 74 anni a considerare un potenziale impiego pubblico come un'esperienza professionale qualificante (40%), mentre tra i più giovani (24-39 anni) prevale di gran lunga la motivazione legata alla sicurezza e alla stabilità occupazionale (48%).

Tabella 1.4 – Motivi per cui i dipendenti pubblici consiglierebbero la PA come luogo di lavoro:
distribuzione per classe d'età

	Può rappresentare un'esperienza professionale importante e qualificante	Offre sicurezza e stabilità occupazionale	È un'alternativa occupazionale al pari delle altre
24-39 anni (<i>millenials</i>)	26%	48%	26%
40-55 anni (<i>generazione X</i>)	36%	41%	23%
56-74 anni (<i>baby boomers</i>)	40%	29%	30%
Totale (rispondenti che consiglierebbero un lavoro nella PA)	37%	36%	27%

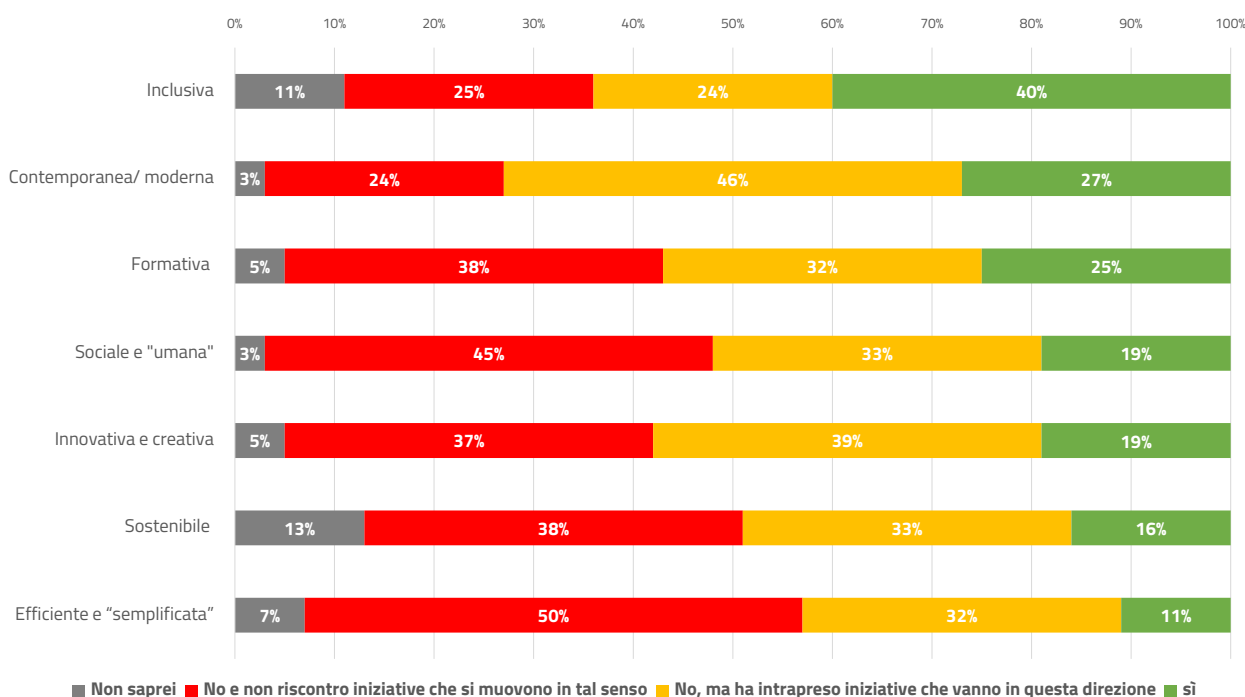
La considerazione condivisa dalla maggioranza dei “veterani” rispetto alla qualità di un'esperienza lavorativa in ambito pubblico può rappresentare un ottimo viatico per l'abilitazione di quei processi di *mentoring* necessari a garantire ai giovani una crescita professionale basata anche sull'accompagnamento continuo e sul mutuo apprendimento, fondamentale soprattutto nella fase di ingresso in un nuovo contesto lavorativo. Meccanismi senza i quali un neoassunto potrebbe soffrire di una sorta di “sindrome da abbandono”, alimentando sentimenti quali delusione e frustrazione da parte anche di chi, entrato con determinate aspirazioni e vocazioni, si scontra poi con una realtà lavorativa distante dalle aspettative iniziali. Il dato emerso dalle opinioni dei *millenials* potrebbe derivare, almeno in parte, proprio da fenomeni di questo tipo.

1.2 Il *sentiment* dei dipendenti pubblici rispetto alla propria organizzazione

Se guardiamo alle caratteristiche che i pubblici impiegati riconoscono alla propria organizzazione, rileviamo che il 40% dei rispondenti la reputa *“inclusiva”*, luogo di promozione e valorizzazione della parità di genere, età, razza, ecc.; il 26% la considera *“contemporanea o moderna”* rispetto all’utilizzo della leva del digitale, di applicazioni *user friendly* e della trasformazione dei processi di *back office*. A seguire, la PA è considerata *“formativa”* da un quarto dei rispondenti (il 25%), che riconoscono l’attivazione di processi innovativi di formazione e tecniche di *on-boarding*, che accompagnano gli ingressi delle nuove leve.

Attraverso una lettura in chiave opposta, guardando alle caratteristiche meno segnalate dai dipendenti della PA, solo l’11% la dichiara di appartenere a un’amministrazione *“efficiente e semplificata”*, e solo il 16% considera *“sostenibile”* la propria organizzazione (figura 1.2).

Figura 1.2 – Caratteristiche riferibili alla propria amministrazione



Quasi la metà dei dipendenti (46%), pur sostenendo che la propria amministrazione non sia né contemporanea né moderna, rileva la presenza di iniziative volte a renderla tale; il 39% ha dichiarato che essa lavora nella direzione dell’innovazione e della creatività del personale; a seguire, circa un terzo ha individuato processi che si muovono verso la sostenibilità socioeconomica, ambientale ed una dimensione più sociale e umana (33%), e all’indirizzo della semplificazione e della formazione del personale (32%).

Si delinea un panorama abbastanza diversificato tra i comparti della PA, rispetto agli attributi di cui sopra: la PA centrale risulta la più contemporanea e moderna (33%) insieme a scuola e Università (31%). Inoltre, l'inclusività, oltre ad essere la caratteristica in assoluto più menzionata dal panel, prevale nel comparto istruzione per più della metà dei suoi dipendenti (52%).

Al contrario, le percentuali più basse spiccano in tutti i comparti in relazione alla voce "efficienza e semplificazione": questa tocca il valore minimo – il 6% dei rispondenti – tra gli appartenenti agli enti del Sistema Sanitario Nazionale, ma anche nel comparto dove si registra il valore più alto – ovvero la PA centrale - questa è menzionata solo dal 13,7% dei rispondenti (tabella 1.5).

Tabella 1.5 – Caratteristiche riferibili alla propria amministrazione: differenze per comparto
(% riferibili ai soli rispondenti "sì")

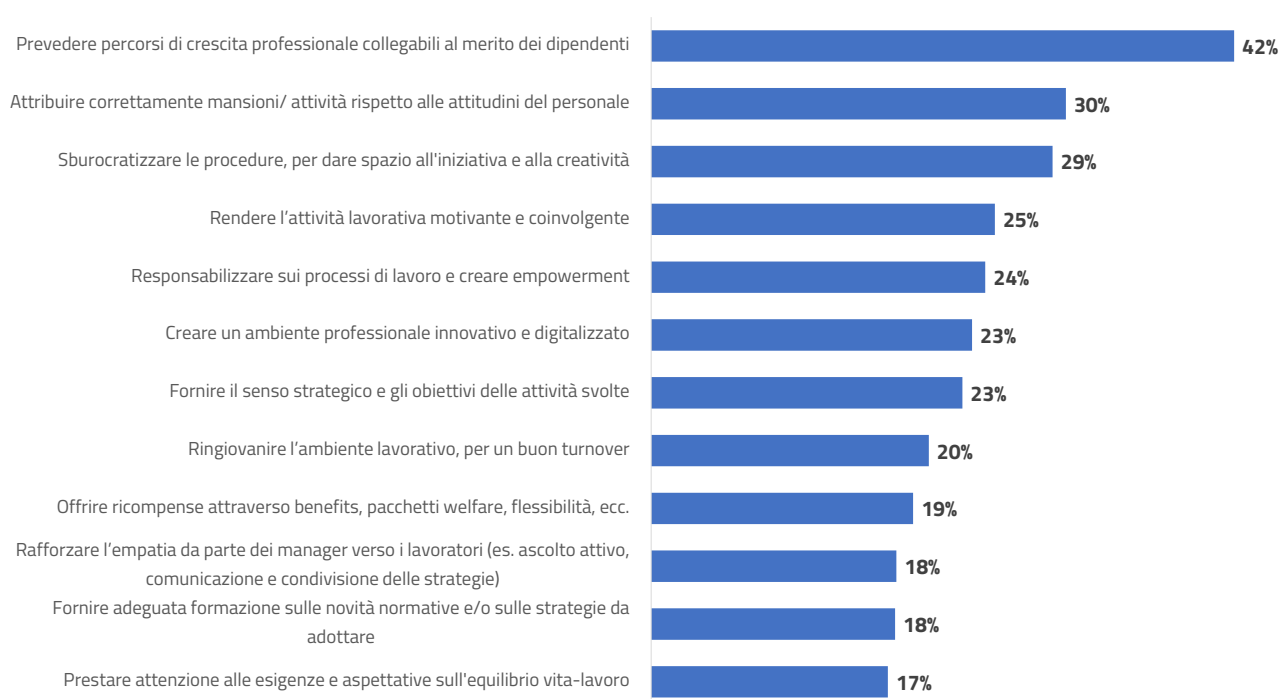
	Contemporanea / moderna	Sociale e "umana"	Sostenibile	Innovativa e creativa	Inclusiva	Formativa	Efficiente e "semplificata"
PA centrale	33%	23%	18%	27%	40%	27%	14%
PA locale	22%	17%	14%	15%	37%	24%	10%
Istituto scolastico, Università pubblica	31%	22%	21%	21%	52%	29%	9%
Ente del Sistema Sanitario Nazionale	12%	13%	8%	11%	37%	15%	6%
Totale panel	27%	19%	16%	19%	40%	25%	11%

1.3 Gli ambiti e le azioni per il miglioramento delle condizioni di lavoro

Andando ad analizzare le opinioni dei rispondenti rispetto ai cambiamenti che apporterebbero alle proprie amministrazioni per migliorare complessivamente le condizioni di lavoro, emerge di gran lunga la necessità di prevedere percorsi di crescita professionale collegati al merito, ritenuta prioritaria dal 42% dei partecipanti al panel. Seguono la necessità di un miglior *matching* tra mansioni e attitudini del personale (30% dei rispondenti) e l'esigenza che siano sburocratizzate le procedure interne (29%), al fine di dar spazio all'iniziativa e alla creatività del personale. Infine, un quarto dei partecipanti all'indagine (25%) considera prioritaria un'attività lavorativa più motivante e coinvolgente, che sia in grado di garantire un maggior livello di *engagement* (figura 1.3).

Figura 1.3 – Indicazione dei cambiamenti da apportare al lavoro svolto presso il proprio ente

Nota: Domanda a risposta multipla



Se si guarda, anche in questo caso, all'articolazione delle risposte per comparto (tabella 1.6), l'esigenza di percorsi di crescita professionali basati sul merito, pur rappresentando la principale voce su cui agire in tutte le tipologie di enti considerati, risulta di gran lunga più sentita dai dipendenti delle strutture scolastiche e universitarie (48%) rispetto a PA locali ed enti sanitari (entrambi al 43%) e alle amministrazioni centrali (38%).

Il comparto istruzione-università è anche quello in cui è maggiormente avvertita la necessità di responsabilizzazione e creazione di empowerment del personale (30% contro un dato complessivo del 24%), mentre tra gli appartenenti al SSN assumono particolare rilevanza la maggiore coerenza tra mansioni assegnate e attitudini personali (36% rispetto al 30% del totale del panel) e la necessità di svolgere un lavoro motivante e coinvolgente (29% vs 25%).

Tabella 1.6 – Indicazione dei cambiamenti da apportare al lavoro svolto presso il proprio ente, per tipologia di ente
(prime cinque modalità di risposta)

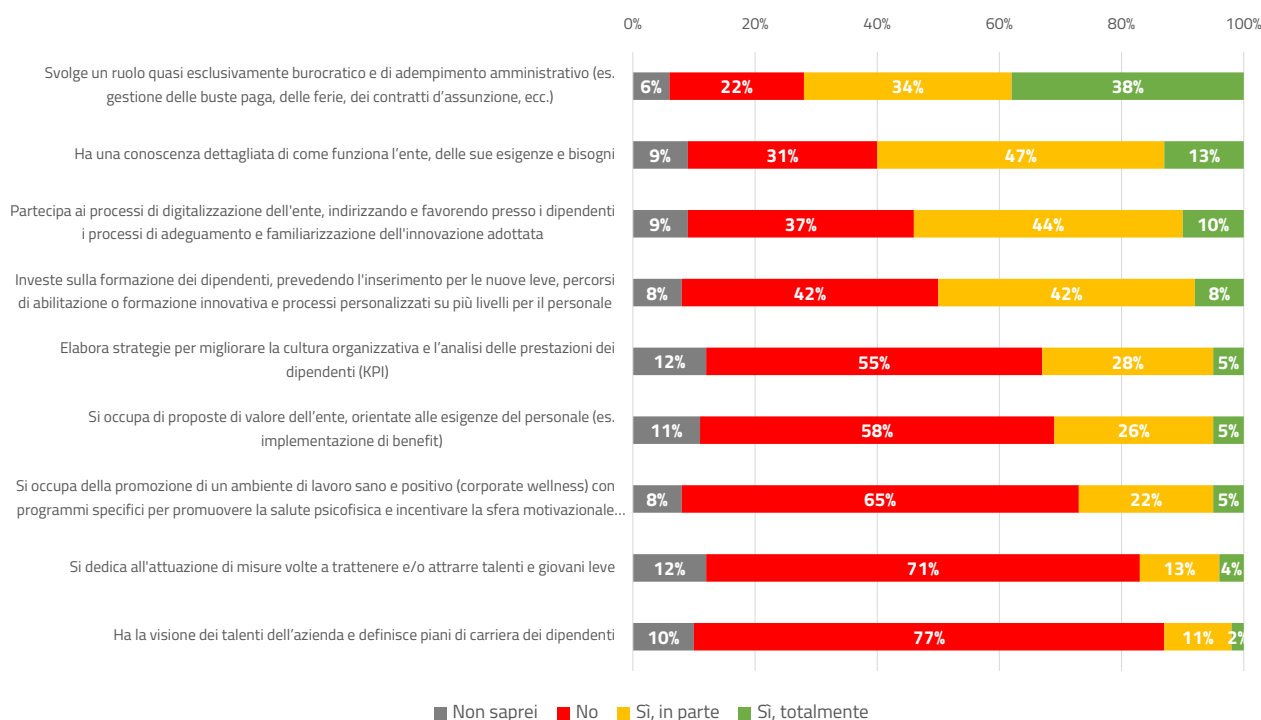
Nota: Domanda a risposta multipla

	Prevedere percorsi di crescita professionale legati al merito	Attribuire correttamente mansioni/attività rispetto alle attitudini	Sburocratizzare le procedure	Rendere l'attività lavorativa motivante e coinvolgente	Responsabilizzare e creare empowerment
PA centrale	38%	30%	30%	27%	22%
PA locale	43%	28%	28%	25%	25%
Istituto scolastico, Università pubblica	48%	33%	32%	17%	30%
Ente del Sistema Sanitario Nazionale	43%	36%	31%	29%	21%
Totale panel	42%	30%	29%	25%	24%

1.4 La funzione “risorse umane” e la percezione dei dipendenti pubblici

La funzione “risorse umane” – o HR (*human resources*), per semplicità – svolge un ruolo fondamentale nella costruzione di un ambiente lavorativo accogliente e motivante, attento alla valorizzazione delle competenze e dei talenti. Eppure, dalle risposte fornite dal nostro panel (figura 1.4), emerge una percezione piuttosto diffusa di una funzione ancora molto legata a un ruolo puramente amministrativo. Infatti, il 38% dei rispondenti concorda con l’affermazione secondo cui la propria direzione HR sia totalmente focalizzata su attività relative ad adempimenti burocratici quali paghe, permessi e ferie. Una percentuale che sale addirittura al 72%, se si considera anche l’opinione di coloro che condividono in parte questa affermazione. Tuttavia, dalle risposte fornite dal panel, emergono alcuni elementi che sembrano, almeno in potenza, controbilanciare questa percezione piuttosto limitata del ruolo della direzione al personale.

Figura 1.4 – Valutazioni sul ruolo e sull’attività che svolge l’area risorse umane nelle amministrazioni pubbliche



In particolare:

- il 60% dei rispondenti riconosce, in tutto o in parte, la capacità della propria direzione HR di conoscere in maniera dettagliata le modalità di funzionamento dell’ente, insieme alle esigenze e ai bisogni dei suoi dipendenti;
- il 54% dei rispondenti afferma di essere d’accordo (in toto o parzialmente) con l’affermazione secondo cui la propria direzione HR partecipi attivamente ai processi di digitalizzazione dell’ente, svolgendo anche un ruolo di accompagnamento dei dipendenti alle innovazioni introdotte.
- il 50% dei rispondenti è sostanzialmente concorde nel ritenere che la propria direzione HR si occupi attivamente della formazione dei dipendenti, seppur con sfumature differenti.

Di contro, tra gli elementi maggiormente critici, spiccano le opinioni piuttosto negative circa le attività inerenti al *talent management*: il 71% dei rispondenti non ritiene che la propria direzione HR si prodighi in misure finalizzate ad attrarre le nuove leve e a trattenere i talenti; addirittura il 77% non riconosce a questa direzione la visione complessiva dei talenti già presenti nell'organizzazione.

2. Strategie di recruiting ed employer branding nel settore pubblico

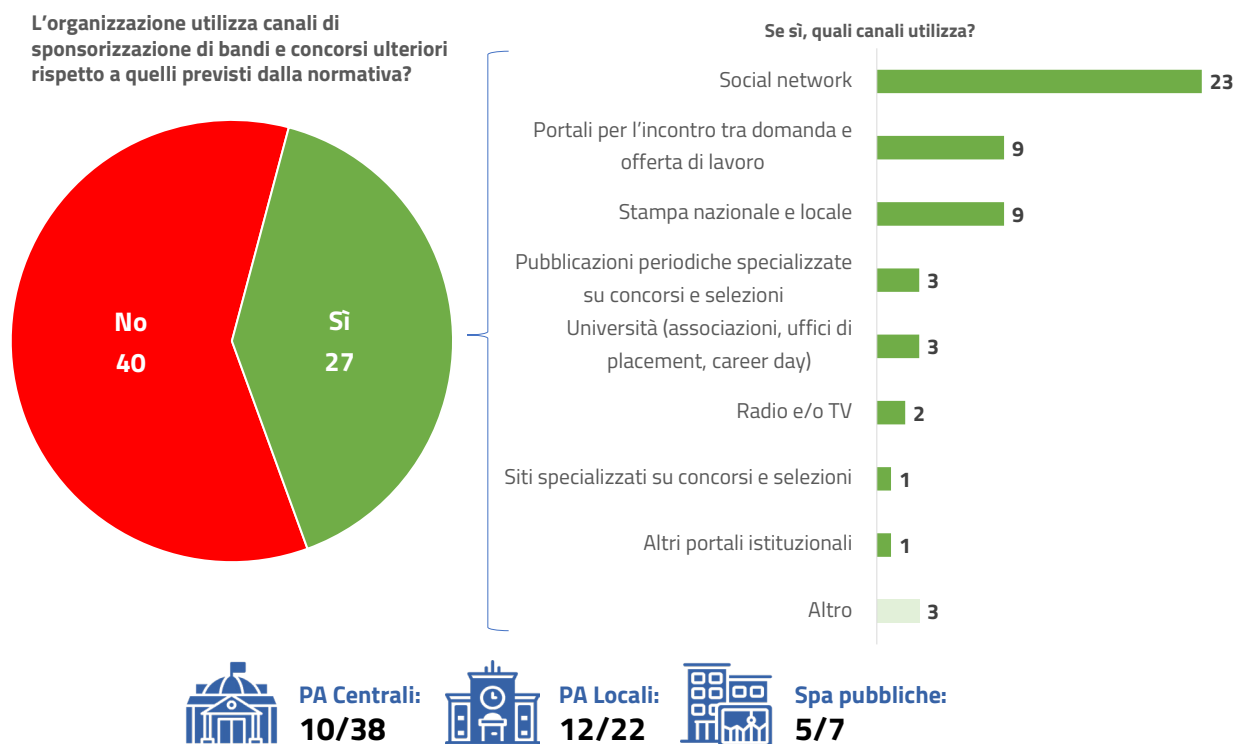
Risultati della survey rivolta ai dirigenti HR

2.1 La ricerca dei candidati: i canali di promozione delle nuove opportunità

I risultati dell'indagine evidenziano una certa reticenza da parte dei rispondenti a pubblicizzare le nuove opportunità lavorative utilizzando strumenti ulteriori rispetto a quelli previsti dalla normativa di settore¹.

Infatti, sulla base delle risposte fornite dai dirigenti al personale partecipanti alla survey, solo 27 organizzazioni su 67 si avvalgono di "canali" di promozione diversi da quelli istituzionali (figura 2.1). Tra queste spiccano 12 amministrazioni locali, 10 enti centrali e ben 5 delle 7 società pubbliche coinvolte nell'indagine. I canali maggiormente utilizzati sono di gran lunga i **social network**, con 23 enti che affermano di adoperarli anche con finalità di *recruiting*, segnalando bandi di concorso e/o selezioni. Molto meno diffuse soluzioni più settoriali quali **portali di incontro domanda-offerta di lavoro**, indicati da soli 9 rispondenti, e ancor meno pubblicazioni cartacee (3) o siti online (1) specializzati in selezioni e concorsi. Ma lo stesso può sostanzialmente dirsi rispetto a canali più generalisti quali stampa, sia essa nazionale o locale (9), radio o tv (3), molto poco diffuse tra le organizzazioni partecipanti all'indagine, almeno per le attività di *recruiting*.

Figura 2.1 – Organizzazioni pubbliche che dichiarano di utilizzare canali di sponsorizzazione di concorsi e selezioni diversi dai canali tradizionali istituzionali



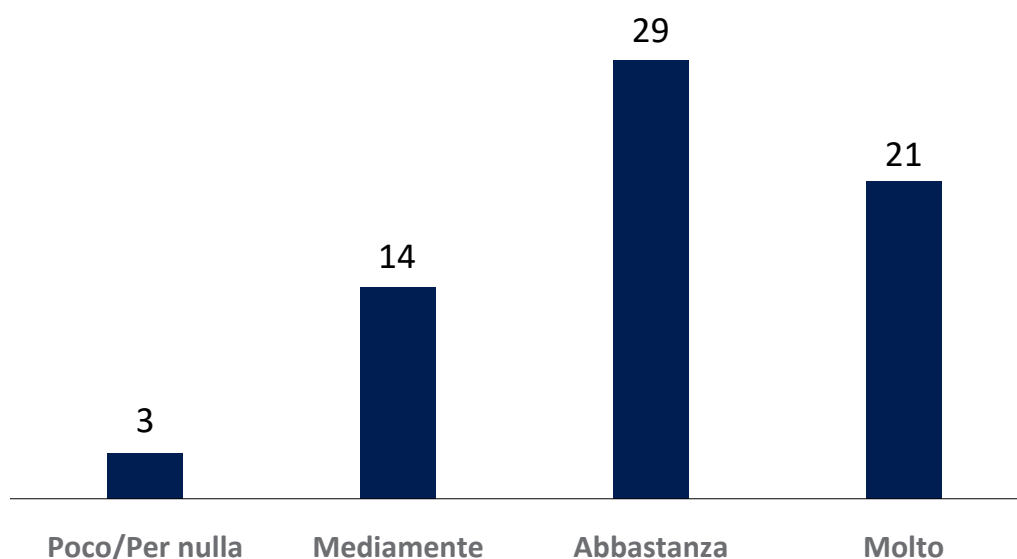
¹ Si fa riferimento: alla Gazzetta Ufficiale, 4ª serie speciale "Concorsi ed esami"; al portale unico del reclutamento inPA del Dipartimento Funzione Pubblica; alla sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale, sottosezione "Bandi di concorso" (art. 19, Dlgs 33/2013). Giova ricordare che, con il portale inPA, a partire dal 2023 i bandi di concorso non sono più pubblicati in GU in via obbligatoria.

2.2 Le attività di *employer branding*: priorità, strumenti, governance

Se si volge lo sguardo alle strategie complessive di *employer branding*, i risultati dell'indagine sembrano mettere in evidenza un'apparente contraddizione tra la priorità riconosciuta a tali strategie e la loro effettiva adozione nel settore pubblico.

Infatti, la grande maggioranza dei rispondenti riconosce l'importanza di attività volte a promuovere l'immagine dell'organizzazione come valido datore di lavoro: 50 dirigenti al personale su 67 ritengono "abbastanza" o "molto" importante svolgere tali attività all'interno dell'ente (figura 2.2).

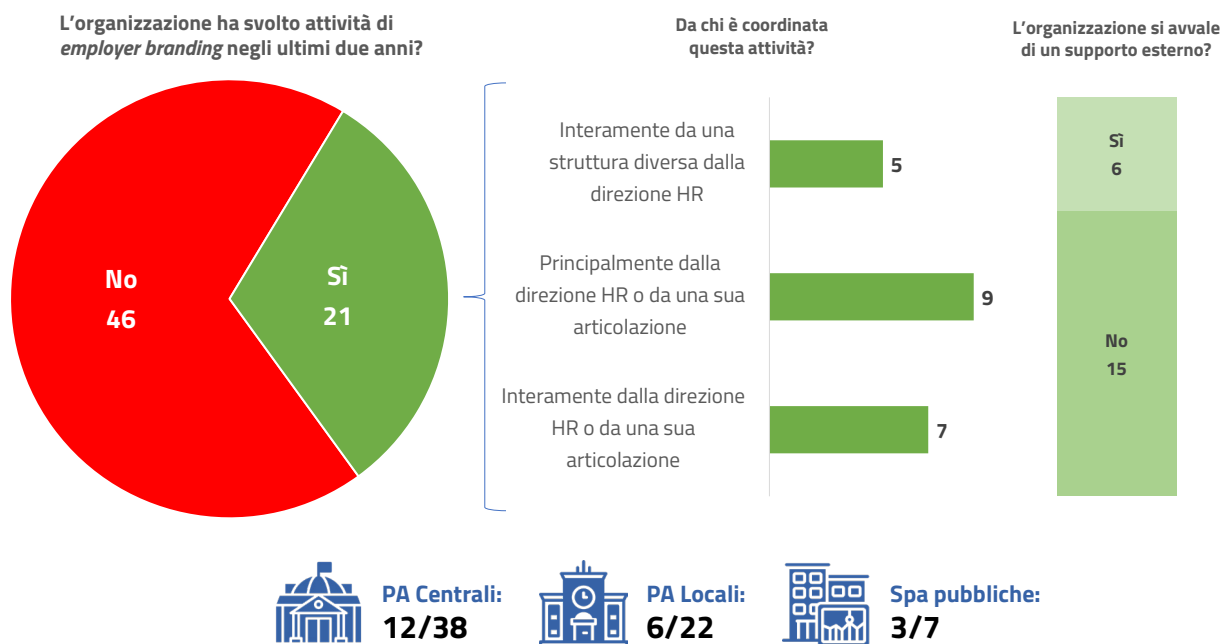
Figura 2.2 – Rilevanza attribuita all'attività di *employer branding*, al fine di valorizzare l'ente e attrarre nuove leve



Di contro, in base alle risposte offerte dai rispondenti, sono solo 21 le organizzazioni ad aver svolto attività di *employer branding* negli ultimi 2 anni (figura 2.3). In questo caso, sono soprattutto le amministrazioni centrali (12 su 38) rispetto alle locali (6 su 22) a svolgere attività volte a trasmettere verso l'esterno il valore e l'identità dell'organizzazione.

Nelle organizzazioni che dichiarano di aver svolto attività di *employer branding*, emerge in ogni caso una chiara centralità della Direzione risorse umane: in ben 16 organizzazioni su 21, la struttura HR – direttamente o tramite una sua articolazione – svolge un ruolo essenziale nel coordinamento delle attività di promozione, in alcuni casi (7) detenendone l'ownership esclusiva. Inoltre, nella gran parte dei casi prevale un approccio self made: infatti, solo 5 organizzazioni affermano di avvalersi di un supporto esterno nello svolgimento di tali attività.

Figura 2.3 – Enti che hanno svolto attività di *employer branding* negli ultimi due anni



Guardando agli strumenti di promozione utilizzati o utilizzabili per le attività di promozione dell'organizzazione, le risposte offerte dai dirigenti al personale coinvolti nell'indagine mettono in evidenza una certa differenza di approccio (figura 2.4).

Tra le amministrazioni che dichiarano di aver già svolto attività di employer branding prevalgono, anche in questo caso, le campagne di comunicazione sui social network (utilizzate da 17 organizzazioni su 21), seguite da sezioni specifiche del portale istituzionale dell'ente dedicate alle carriere (14 enti) e dalla partecipazione a career day o job day promossi da Università, centri di ricerca o aziende (9).

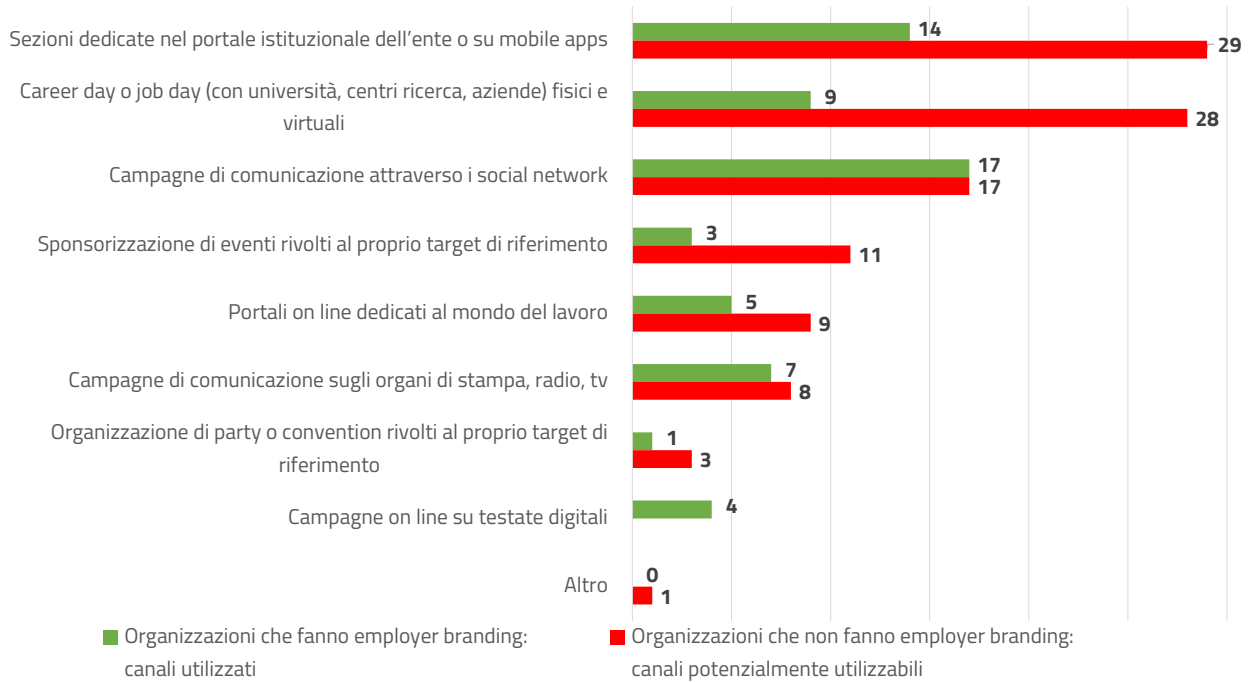
Questi ultimi due strumenti sono anche quelli individuati dalle organizzazioni che non hanno effettuato attività promozionali negli ultimi due anni come principali strumenti da attivare nel caso di avvio di simili iniziative: 29 dirigenti al personale su 46 dichiarano che, nel caso, propenderebbero per l'utilizzo di sezioni del sito aziendale dedicate alle opportunità di carriera, mentre sono 28 quelli che ricorrerebbero eventualmente ai career day.

In entrambi i casi, emerge comunque una scarsa attenzione verso strumenti più avanzati e settoriali, come già visto in precedenza per le attività finalizzate al recruiting: i portali online di incontro domanda-offerta di lavoro sono utilizzati solo da 5 organizzazioni tra le 21 che hanno svolto campagne di employer branding negli ultimi due anni, mentre solo 9 enti sui 46 che non hanno ancora avviato tali iniziative dichiarano che ne farebbero eventualmente ricorso.

Al netto del diverso mix di canali indicati tra i due gruppi di amministrazioni coinvolte nell'indagine, emerge una propensione generalizzata verso modalità ancora piuttosto

tradizionali di promozione dell'immagine aziendale, concentrata principalmente su strumenti già a disposizione dell'ente.

Figura 2.4 – Canali di promozione: confronto tra organizzazioni che fanno e non fanno employer branding

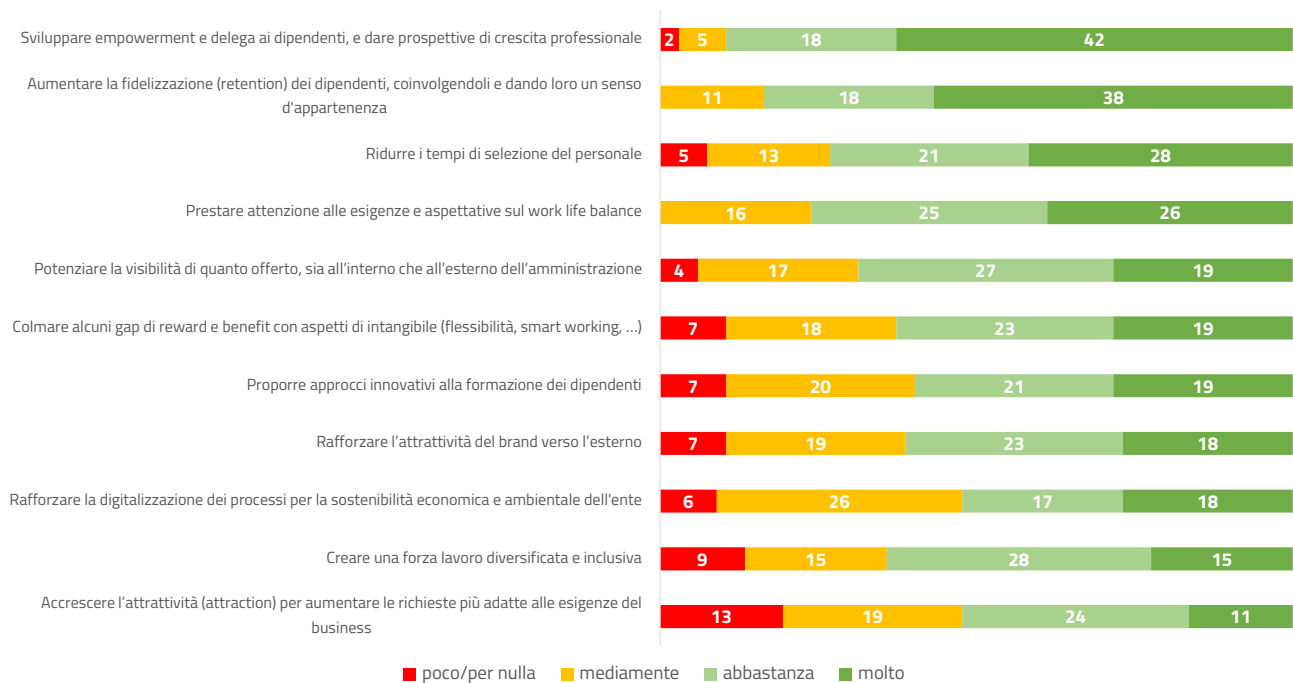


2.3 Prospettive di crescita: le leve per migliorare il recruiting e l'attrattività

In definitiva, in una prospettiva futura di crescita e potenziamento della capacità di attrazione di nuovi talenti e di promozione dell'organizzazione come luogo di lavoro attento alle persone, i dirigenti al personale attribuiscono grande rilevanza agli obiettivi *empowerment* e alle prospettive di crescita e carriera, molto rilevanti per 42 rispondenti su 67. Una priorità perfettamente in linea con le necessità già evidenziate in precedenza dai dipendenti pubblici, e che quindi denota una certa comunità di intenti tra direzione HR e lavoratori.

A seguire, particolare rilevanza è attribuita alla capacità di aumentare la *retention* dei dipendenti, molto rilevante per 38 dirigenti al personale: sintomo di una certa consapevolezza rispetto al fatto che per attrarre le nuove leve è indispensabile lavorare sulla capacità di mantenere in azienda i talenti già presenti, motivandoli e valorizzandoli adeguatamente.

Figura 2.5 – Rilevanza attribuita agli ambiti di miglioramento dell'ambiente lavorativo



I promotori dell'indagine

I dipendenti pubblici partecipanti al sondaggio d'opinione

L'indagine **“Attrattività, innovazione e gestione delle persone nella PA: dacci la tua opinione!”** è stata realizzata attraverso la somministrazione di un questionario strutturato ad un campione di 1.289 dipendenti pubblici, non statisticamente rappresentativo, appartenenti alla Community di FPA. Il questionario è stato somministrato attraverso un software online tra il 20 febbraio e il 27 marzo 2023.

Di seguito si riportano i dati relativi all'anagrafica dei partecipanti all'indagine.

Classi d'età	val. %
24-39 anni	8,0
40-55 anni	48,0
56-74 anni	44,0
Totale	100,0

Genere	val. %
Donne	62,2
Uomini	37,8
Totale	100,0

Titolo di studio	val. %
Scuola dell'obbligo	1,0
Diploma scuola secondaria di II grado	21,0
Laurea - post laurea	79,0
Totale	100,0

Rapporto di lavoro	val. %
Dipendente a tempo indeterminato	95,0
Dipendente a tempo determinato	3,0
Imprenditore/Libero professionista	1,0
Consulente/Collaboratore	1,0
Totale	100,0

Profilo professionale (solo per i dipendenti)	val. %
Dirigente	12,0
Impiegato	51,0
Quadro/Posizione Organizzativa	35,0
Tecnico/Operaio	2,0
Totale	100,0

I dirigenti alle risorse umane coinvolti nella survey

L'indagine **“Attrattività, innovazione e gestione delle persone nella PA: dacci la tua opinione!”** è stata realizzata attraverso la somministrazione di un questionario strutturato ad un campione di 67 dirigenti HR della pubblica amministrazione, non statisticamente rappresentativo.

Il questionario è stato sottoposto attraverso un software online tra il 20 febbraio e il 27 marzo 2023. Contestualmente, è stata svolta attività di *recalling* per sollecitare ed eventualmente supportare la compilazione da parte degli intervistati.

Di seguito si riportano i dati relativi alla classificazione degli enti d'appartenenza dei partecipanti all'indagine.

Categorie enti	N.
PAC - Agenzie fiscali	3
PAC - Autorità amministrative indipendenti	4
PAC - Enti di regolazione dell'attività economica	4
PAC - Enti e istituzioni di ricerca	6
PAC - Enti nazionali di previdenza e assistenza sociale	2
PAC - Organi costituzionali e di rilievo costituzionale	3
PAC - Ministeri e Dipartimenti Presidenza del Consiglio dei ministri	14
PAC - <i>Altro tipo di ente centrale</i>	2
PAL - Regioni e Province Autonome	9
PAL - Città Metropolitane	5
PAL - Comuni e Unioni di Comuni	8
SPA pubbliche	7
Totale	67

I promotori dell'indagine




FPA è la società di servizi e consulenza del Gruppo Digital360 specializzata in relazioni pubbliche, comunicazione istituzionale, formazione e accompagnamento al cambiamento organizzativo e tecnologico delle pubbliche amministrazioni e dei sistemi territoriali.

Da 30 anni **lavoriamo per favorire l'incontro e la collaborazione** tra pubblica amministrazione, imprese, mondo della ricerca e società civile, sostenendo tutti i processi di innovazione che impattano sul sistema pubblico, sullo sviluppo del Paese, sulla vita quotidiana di cittadini e imprese.

Dal 1990 organizziamo **FORUM PA**, il più importante evento nazionale dedicato al tema della modernizzazione della PA, da cui trae origine tutta la nostra attività.

Dal 2015 il nome FORUM PA, pur restando il titolo della nostra manifestazione di punta, ha lasciato il posto a FPA come ragione sociale della società. Ciò per mettere sempre meglio in evidenza come alla kermesse romana di maggio si affiancano oggi **365 giorni di iniziative, eventi, consulenza e networking**, che danno alla tre giorni di manifestazione lo spessore necessario affinché non siano uno spot, ma il fiore di un'innovazione sapientemente coltivata tutto l'anno.

Per ulteriori informazioni: www.forumpa.it.

 Le persone trovano lavoro su Indeed più che in qualsiasi altro posto.

Indeed è il sito numero #1 al mondo per la ricerca di lavoro (Comscore, visite totali, settembre 2022) e permette a chi cerca lavoro di cercare tra milioni di offerte in più di 60 paesi e 28 lingue. Oltre 3 milioni di datori di lavoro utilizzano Indeed per trovare e assumere nuovi talenti. Ogni mese più di 300 milioni di utenti cercano lavoro, pubblicano curriculum e cercano informazioni sulle aziende su Indeed.

Per ulteriori informazioni: [Indeed](https://www.indeed.it).

