

Programma di ricerca SNA
“Progetti per una nuova Pubblica Amministrazione - Raccolta di idee per orientare il cambiamento delle amministrazioni pubbliche”

**WE WANT YOU(ng):
ATTRARRE E MOTIVARE I GIOVANI NELLA PA**

Executive Summary

Obiettivi e metodologia

Il progetto di ricerca ha inteso analizzare i principali fattori che guidano la creazione di una proposta di valore (*Employer Branding Value Proposition*) delle organizzazioni pubbliche, anche in virtù delle specificità dei diversi livelli amministrativi.

Al fine di rispondere alle esigenze delle PA italiane, la ricerca ha proposto una duplice prospettiva di indagine: da un lato, indagare le aspettative dei più giovani rispetto al mondo del lavoro; dall'altro, rilevare l'eventuale disallineamento tra ciò che i giovani cercano e ciò che pensano, o che hanno trovato, nel settore pubblico.

E' stato adottato un approccio “integrato” allo studio dell'*Employer Branding* (EB) che indaga:

- da una prospettiva esterna, come rendere più attrattivo il settore pubblico nei confronti dei più giovani (*attraction*)
- da una prospettiva interna, come fornire ai giovani dipendenti pubblici l'adeguato supporto e le necessarie prospettive di sviluppo atti a favorirne la soddisfazione lavorativa e limitarne la tendenza a lasciare l'organizzazione (*retention*).

Attraverso un approccio multidisciplinare, sociologico ed economico-aziendale, lo studio ha risposto alle seguenti domande di ricerca:

- i. Quali sono i principali *driver* che guidano i giovani nella scelta del proprio datore di lavoro?
- ii. Quali sono le percezioni che gli *under 35* hanno rispetto alla possibilità di trovare tali *driver* rappresentati all'interno del settore pubblico e quali *gap* possono essere individuati?
- iii. Quali variabili organizzative incidono sulla soddisfazione degli *under 35* dipendenti pubblici e sulla loro propensione a lasciare l'organizzazione?

È stato applicato un approccio di ricerca a metodi misti, ovvero basato sulla combinazione di modalità differenti di raccolta e analisi dei dati:

- analisi della letteratura in materia di *Employer Branding*
- questionari somministrati in due *wave* per attenuare i rischi di *bias* durante il processo di compilazione;
- esperimento di scelta discreta (DCE)
- interviste semi-strutturate e *focus group*.

Il campione di indagine ha coinvolto quattro popolazioni *target*: 1) studenti universitari all'ultimo anno o neo-laureati; 2) *under 35* laureati impiegati nel settore privato e *non profit*; 3) *under 35* laureati che attualmente non hanno un impiego; 4) *under 35* laureati impiegati nel settore pubblico.

Hanno partecipato allo studio 2.042 giovani; il campione finale presenta le seguenti caratteristiche:

- 39,8% di genere maschile e 60,2% di genere femminile
- 23,3% studenti, 66,1% occupati e 10,6% disoccupati
- 18,2% ambito di studi umanistico, 17,2% ambito di studi economico, 34,6% ambito di studi giuridico; 23,2% ambito scientifico e 6,8% altro
- 40% residente al Nord, 27,8% residente al Centro e 32,2% residente al Sud e Isole.

Sviluppo del progetto e risultati

Con riguardo all'**Attraction**, nella scelta del datore di lavoro i giovani considerano “molto importanti” (valori medi almeno pari a 6 su 7) i **fattori relativi alla dimensione sociale-relazionale** (presenza di un ambiente di lavoro sereno, buon bilanciamento tra vita privata e lavoro, rapporto sereno con responsabile e colleghi, sicurezza del posto di lavoro) e alla **dimensione** legata allo **sviluppo professionale** (presenza di opportunità per lo sviluppo di abilità e competenze, ambiente di lavoro stimolante, possibilità di acquisire esperienze per accrescere la propria carriera e possibilità di promozione all'interno dell'ente).

Tabella 1. Driver principali di scelta del luogo in cui lavorare

Dimensione	Item	Media
Sociale	Un ambiente lavorativo sereno	6,28
Flessibilità	Un buon bilanciamento vita privata-lavoro	6,18
Sviluppo	Avere la possibilità di sviluppare abilità e competenze	6,14
Sociale	La sicurezza del posto di lavoro	6,13
N.C.	Avere un rapporto sereno con il superiore/capo	6,06
Sviluppo	Lavorare in un ambiente stimolante	6,06
N.C.	Avere un rapporto sereno con i colleghi	6,05
N.C.	Essere contento di te stesso grazie al lavoro svolto per l'organizzazione	6,04
Sviluppo	Acquisire esperienze per accrescere la tua carriera	6,03
Economica	Buone possibilità di promozione all'interno dell'organizzazione	5,77

Elaborazione Bocconi

In questa prospettiva, avere un responsabile che mostra comprensione e ascolto verso le esigenze dei collaboratori aumenta dell'11% la probabilità di scegliere un ente come datore di lavoro, mentre

l'opportunità di sviluppare le proprie competenze e la disponibilità dei colleghi a fornire supporto per risolvere i problemi incidono circa per il 10% sulla scelta.

Allo stesso tempo, **generare un impatto rilevante sui destinatari finali** dei servizi erogati amplia la propensione a scegliere un'organizzazione come datore di lavoro del 6%. In questo senso, si evidenzia che i giovani con un elevato livello di *Public Service Motivation* attribuiscono un maggior rilievo alla dimensione valoriale, intesa come la possibilità di lavorare in un contesto che crea valore per la società.

A fronte di questi *driver* di scelta del datore di lavoro, i giovani hanno **un'immagine** del settore pubblico come luogo di lavoro che si può definire **'tradizionale'**: condizioni economiche soddisfacenti, contesti di lavoro sereni e con un buon livello di flessibilità. In altre parole, una destinazione lavorativa sicura o anche un'opportunità per fare esperienza e dirigersi poi altrove.

In generale, le aspettative dei giovani rispetto a cosa pensano di trovare presso le amministrazioni pubbliche sono mediamente inferiori rispetto alla rilevanza attribuita ai medesimi fattori come *driver* generali di scelta del datore di lavoro, con particolare riferimento alla dimensione dell'**innovazione**, che **non viene riconosciuta come tratto distintivo del settore pubblico**.

Tuttavia, la **Pubblica Amministrazione non rappresenta un contesto omogeneo e indifferenziato** nelle percezioni dei giovani, che sviluppano aspettative differenti nei confronti di diverse tipologie di enti (Ministeri e Comuni).

Da un lato, i giovani si dichiarano abbastanza in accordo (media superiore a 5 su 7) sul fatto che un impiego presso il Ministero possa offrire **fattori estrinseci**, quali la sicurezza del posto di lavoro (5,71), condizioni economico contrattuali favorevoli come un pacchetto complessivo di remunerazione allettante (5,22) e uno stipendio sopra la media (5,01), l'opportunità di sfruttare l'esperienza per accrescere la propria carriera (5,25) e come trampolino per altri lavori futuri (5,21). Dall'altro, le aspettative dei giovani verso il Comune si focalizzano su **dimensioni maggiormente intrinseche e valoriali**, in quanto si dichiarano abbastanza in accordo (media superiore a 5 su 7) con la possibilità di lavorare per un'organizzazione orientata agli utenti (5,48), con conseguente possibilità di focalizzare la proposta di valore sulla percezione di quello pubblico generato. Viceversa, i giovani riconoscono solo in parte la presenza di condizioni economiche e di sviluppo favorevoli presso i Comuni.

A fronte dell'immagine che gli *under 35* hanno delle amministrazioni pubbliche, la ricerca ha indagato come tali **aspettative** si declinassero **in funzione del background accademico** dei rispondenti, in termini di maggiore o minore propensione a scegliere la Pubblica Amministrazione come possibile datore di lavoro. I giovani che mostrano un maggiore interesse a lavorare presso il settore pubblico hanno seguito indirizzi di studio legati alle professioni più tradizionali dello stesso: più della metà hanno un *background* educativo (77%), giuridico (66%), letterario-umanistico (59%), psicologico (54%), scientifico (50%), medico-sanitario e farmaceutico (50%) e si dicono interessati a lavorare in un ente pubblico. Viceversa, una percentuale minore è attratta dal settore pubblico tra i laureati in ingegneria industriale e dell'informazione (21%), informatica e tecnologie ICT (24%), arte e *design* (24%), economia (31%). Sebbene il settore pubblico si dimostri poco attrattivo nei confronti di giovani che seguono questi indirizzi di studio, i futuri fabbisogni della Pubblica Amministrazione evidenziano tra i profili necessari alla realizzazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) proprio figure altamente qualificate in queste discipline, quali architetti, ingegneri civili, ambientali, gestionali, energetici, specialisti ICT ed esperti economici. Dalla ricerca emerge che quasi la metà degli studenti laureandi (45%) dichiara di voler lavorare presso il settore pubblico, evidenziando la presenza di un elevato potenziale di attrattività per la Pubblica Amministrazione.

Con riferimento alla **Retention**, la ricerca mostra un sensibile disallineamento tra le aspettative dei giovani e l'esperienza di coloro che lavorano all'interno della PA. In particolare, se dall'esterno i Ministeri vengono percepiti come capaci di offrire condizioni estrinseche favorevoli, gli *under 35* impiegati presso

gli stessi rilevano soprattutto la presenza di un **buon clima relazionale**, in quanto si dichiarano mediamente in accordo o abbastanza in accordo (valori medi superiori a 5 su 7) sulla presenza dei seguenti fattori: sicurezza del posto di lavoro (5,99), bilanciamento vita privata-lavoro (5,52), ambiente di lavoro (5,08), rapporto con colleghi (5,47) e responsabile (5,40) sereni, orari lavorativi flessibili (5,17), incoraggiamento e supporto dei colleghi (5,08), possibilità di usufruire dello *smart working* (5,03).

In questa prospettiva, la maggior parte dei dipendenti pubblici *under 35* intervistati riconosce nei propri responsabili diretti uno **stile di leadership orientato all'etica**, ritenendo il proprio capo affidabile (con un valore medio pari a 4,04 su 5) e capace di ascoltare le istanze del personale (3,92 su 5). Per più della metà dei rispondenti, inoltre, il proprio capo rappresenta un modello di come fare le cose nel modo giusto e viene riconosciuto l'utilizzo di pratiche partecipative nella gestione del personale (meno dall'organizzazione nel suo complesso).

A questi si aggiunge il riconoscimento della possibilità di **lavorare per un'organizzazione che crea valore per la società** (5,30). La quasi totalità del campione (82,3%), infatti, ritiene che la propria organizzazione offra servizi pubblici di grande valore per la società (con un valore medio pari a 4,14 su 5), facendo emergere una percezione positiva della *mission valence* degli enti di appartenenza.

D'altro canto, i giovani che lavorano presso i Ministeri evidenziano la **percezione di limitate opportunità di carriera e pacchetti remunerativi poco allettanti**. L'immagine che restituiscono dei contesti in cui lavorano smentisce decisamente le aspettative dei loro coetanei in merito a pacchetti retributivi vantaggiosi (3,99 su 7), stipendi sopra la media (3,59), possibilità di promozione all'interno dell'organizzazione (3,58) e trampolino di lancio per altri lavori futuri (3,88).

I dipendenti *under 35* **non ritengono soddisfatte le proprie esigenze di crescita professionale** (valore medio pari a 2,58 su 5) e **non vedono un forte interesse da parte dell'organizzazione allo sviluppo delle loro competenze** (2,87). Inoltre, meno della metà dei dipendenti pubblici del campione (37,4%) ritiene di aver ricevuto la formazione necessaria per rimanere aggiornato, più della metà dei rispondenti (53,9%) vede poche opportunità di crescita professionale all'interno della propria organizzazione e solo un dipendente su tre (28,5%) ritiene tali opportunità adeguate rispetto alle sue aspettative.

Coerentemente con le aspettative, le persone con meno di 35 anni trovano in modo marginale, nella propria esperienza presso un Ministero, un ambiente di lavoro innovativo, in quanto mediamente non credono di lavorare per un'organizzazione che valorizzi la loro creatività (3,66 su 7), favorisca pratiche di lavoro all'avanguardia (3,85) e offra servizi innovativi (3,92). In questo senso, la metà dei dipendenti si dichiara in accordo o completamente in accordo con il fatto che i **meccanismi burocratici tipici delle PA rendono i processi di lavoro più complicati** (53,6%) e **richiedono molto tempo** per il loro assolvimento (49,2%), **limitando pertanto gli spazi di innovazione** con solo un dipendente su quattro che ritiene di poter decidere quando introdurre e compiere cambiamenti organizzativi.

Si rileva, infine, un **livello mediamente positivo di identificazione organizzativa e soddisfazione personale**, ma una percentuale significativa di giovani dipendenti pubblici (43,6%) dichiara di voler lasciare la propria organizzazione non appena riesca a trovare un lavoro migliore (anche se solo il 22% dichiara di cercare attivamente un lavoro alternativo).

Questa evidenza rappresenta un potenziale campanello di allarme per le politiche di *retention* adottate presso le Pubbliche Amministrazioni italiane, in quanto la *turnover intention* contenuta dei giovani dipendenti è ascrivibile prevalentemente all'assenza di offerte alternative e alla limitata predisposizione a ricercare nuove soluzioni, caratterizzate da riconoscimenti più significativi del proprio contributo individuale.

Indicazioni di policy

Sette proposte finalizzate a innovare le politiche di attrazione, reclutamento, selezione e motivazione dei giovani all'interno della PA.

Con riferimento all'**attrazione** si evidenzia la necessità di:

1. **Creare una nuova proposta di valore per la Pubblica Amministrazione**, investendo sulla *brand identity* del settore pubblico attraverso campagne di comunicazione che: (i) presentino la PA come centro di sviluppo di saperi e competenze; (ii) valorizzino la dimensione relazionale-sociale; (iii) insistano sull'offerta di un lavoro capace di generare valore pubblico per la società
2. **Personalizzare e comunicare la nuova proposta di valore**, prevedendo una funzione interna alle organizzazioni per il presidio delle attività di *employer branding*
3. **Incrementare l'attrattività della Pubblica Amministrazione**, al fine di attrarre le nuove professionalità che attualmente mostrano un minor interesse a lavorare presso il settore pubblico. A tale scopo, si propone di introdurre e comunicare **percorsi *ad hoc* per i migliori talenti**, capaci di valorizzarli accelerandone i percorsi di carriera.

Per quanto riguarda il **reclutamento** risulta necessario:

4. **Valorizzare la reputazione della Pubblica Amministrazione** a livello di sistema e di singolo ente, investendo sui sistemi di *performance management* non solo ai fini della programmazione delle attività, ma anche e soprattutto in termini di trasparenza, misurazione e rendicontazione dei risultati prodotti
5. **Incrementare l'attrattività della Pubblica Amministrazione presso i giovani universitari**, gestendo in modo più attivo il rapporto con gli studenti ad alto potenziale, attraverso l'offerta di opportunità di formazione e sviluppo coerenti rispetto alle aspettative dei laureandi. A tale proposito, occorre: (i) sviluppare le relazioni con il sistema universitario per facilitare la conoscenza del settore pubblico; (ii) definire un'offerta articolata di *stage* e proposte formative rivolte a diversi possibili profili di specializzazione; (iii) promuovere campagne di comunicazione destinate agli specifici *target* di riferimento.

Per quanto concerne la **selezione** emerge la necessità di:

6. **Selezionare i migliori candidati**. A tale scopo occorre (i) digitalizzare le iniziative di attrazione e reclutamento attraverso l'utilizzo di canali di comunicazione in linea con il *target* di riferimento; (ii) includere nei bandi di concorso *job description* e *profile* delle posizioni aperte per chiarire ai potenziali candidati i contenuti del lavoro e le competenze richieste; (iii) promuovere lo svolgimento di selezioni uniche per la formazione di elenchi di idonei all'assunzione presso enti locali, anche attraverso l'esternalizzazione o la gestione congiunta di questa attività.

Infine, con riferimento alla **motivazione** risulta necessario:

7. **Creare le condizioni organizzative per la motivazione e la *retention* dei giovani**, innovando la *people strategy* degli enti per delineare percorsi di sviluppo e condizioni di lavoro in linea con i fattori che i giovani reputano più importanti nella scelta del posto di lavoro.

Gruppo di ricerca

Valentina Mele (Responsabile scientifico), Marta Barbieri, Giorgio Giacomelli, Lorenza Micacchi, Marta Micacchi, Raffaella Saporito, Giovanni Valotti, Francesco Vidè - Università Bocconi SDA Bocconi School of Management

Periodo di realizzazione della ricerca: Settembre 2020 - Settembre 2021

Contatti

SNA Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Servizio Ricerca innovazione e strategia

ricerca.sna@governo.it