

L'Employer Branding nelle organizzazioni pubbliche

Raimondo Ingrassia

*Professore associato di Organizzazione aziendale
Università degli Studi di Palermo*

Riassunto

L'*employer branding* (EB) nelle organizzazioni pubbliche è un tema poco esplorato dalla ricerca. Scopo di questo studio è comprendere il fenomeno dell'EB nelle organizzazioni pubbliche e fornire alcune prime indicazioni di policy per le amministrazioni e la ricerca. L'articolo affronta nell'ordine i seguenti temi: (1) il concetto di EB nelle organizzazioni orientate al profitto; (2) la ricostruzione dei motivi che spiegano l'interesse del settore pubblico per il *branding* in generale; (3) le ragioni per le quali l'EB è rimasto fino a oggi una pratica poco conosciuta e i motivi di un crescente interesse nelle organizzazioni pubbliche; (4) l'analisi dei contenuti emergenti per un EB pubblico; (5) le indicazioni per le politiche di EB pubblico; (6) le indicazioni per la futura ricerca.

Parole chiave: branding, employer branding, organizzazioni pubbliche

Abstract. *The Employer Branding in Public Organizations*

Employer branding (EB) in public organizations has been little studied as a theme. The aim of this study is to understand the phenomenon of EB in public organizations and provide some early indications for government and research policy. This article discusses the following topics in this order: (1) the concept of EB in profit-oriented organizations; (2) reconstruction of the reasons for public sector interest in branding in general; (3) the reasons for which EB has remained a little known practice until today and for growing interest in public organizations; (4) analysis of emerging contents for public EB; (5) suggestions for public EB policies; (6) suggestions for future research.

Keywords: branding, employer branding, public organizations

1. Introduzione

L'interesse per una identità attraente sul mercato del lavoro è tradizionalmente assente nel settore pubblico. Mentre le organizzazioni orientate al profitto hanno da tempo compreso che per sopravvivere nelle globalizzate, sofisticate e competitive società contemporanee è necessario costruire una immagine positiva al fine di assicurarsi collaboratori di qualità, le organizzazioni pubbliche stentano ancora oggi a considerare la competizione sul mercato del lavoro come un importante fattore di successo organizzativo. Casi di *employer branding* (EB) nella pubblica amministrazione sono pertanto poco frequenti. Conseguentemente il tema è rimasto un'area poco esplorata anche dalla ricerca.

Scopo di questo studio è comprendere il fenomeno dell'EB nelle organizzazioni

pubbliche e fornire alcune prime indicazioni di policy per le amministrazioni e la ricerca. L'articolo affronta nell'ordine i seguenti temi: (1) il concetto di EB nelle organizzazioni orientate al profitto; (2) la ricostruzione dei motivi che spiegano l'interesse del settore pubblico per il *branding* in generale; (3) le ragioni per le quali l'EB è rimasto fino a oggi una pratica poco conosciuta e i motivi di un crescente interesse nelle organizzazioni pubbliche; (4) l'analisi dei contenuti emergenti per un EB pubblico; (5) le indicazioni per le politiche di EB pubblico; (6) le indicazioni per la futura ricerca. Una breve notazione metodologica. Le fonti analizzate provengono dalla banca dati *Google Scholar*. Sono state consultate le prime 40 pagine con riferimento a due chiavi di ricerca diverse: "employer branding public sector" ed "employer branding public administration" per un totale di 800 titoli osservati. Le fonti di specifico interesse per il tema di questo studio sono riportate in bibliografia.

2. L'Employer Branding nelle organizzazioni orientate al profitto

Il branding delle risorse umane ha avuto una crescente diffusione in questi ultimi anni nelle organizzazioni orientate al profitto (Collins, 2007; Edwards, 2010; Sisodia e Chowdhary, 2012; Sivertzen *et al.*, 2013). Nelle sempre più globalizzate, sofisticate e competitive società contemporanee il mercato del lavoro è diventato il luogo dove il datore cerca di attrarre lavoratori compatibili con le sue specifiche esigenze produttive, organizzative e culturali e dove le persone vogliono trovare posti di lavoro gratificanti e di valore (Joo e McLean, 2006).

Le attività attraverso cui rendersi attraenti come datori di lavoro possono essere dirette e indirette. Sono indirette quelle attività che fanno appello alla responsabilità e alla sostenibilità dell'organizzazione rispetto alle dimensioni ambientale, economica e sociale della performance organizzativa. Basso impatto ambientale dei processi produttivi, qualità dei beni e servizi prodotti, solidità economica e finanziaria, sviluppo delle comunità locali,

buone relazioni con il personale e i sindacati accrescono la reputazione e l'immagine positive verso tutti i portatori di interesse, compresi i dipendenti e i potenziali candidati (Turban e Greening, 1997; Hart e Milstein, 2003; Bakker *et al.* 2005; Jabbour e Santos, 2008; Aggerholm *et al.*, 2011; Suliman e Al-Kathib, 2014). Sono dirette quelle attività che valorizzano le specifiche politiche del personale dell'organizzazione in quanto datore di lavoro. Di queste seconde attività si è occupato il mondo accademico proponendo il costrutto dell'*Employer Branding* (Backhaus e Tikoo, 2004; Edwards, 2010). L'EB è una politica di differenziazione dalla concorrenza volta a offrire una rappresentazione unica e distintiva dei benefici funzionali, economici e psicologici ottenibili da un rapporto con un determinato datore di lavoro (Ambler e Barrow, 1996; Backhaus e Tikoo, 2004; Edwards, 2010). L'EB è pertanto una promessa al pubblico nel senso commerciale, giuridico ed etico del termine.

Gli scopi per i quali le aziende tendono oggi a investire in EB sono diversi. In primo luogo, per contrastare la concorrenza sul mercato del lavoro al fine di acquisire un vantaggio competitivo derivante dall'assunzione di lavoratori ad alto potenziale, facendo leva sull'attrattiva dell'organizzazione del lavoro, sull'immagine e la buona reputazione aziendale, sul brand dei beni e servizi (Turban, 2001, Collins, 2007; Gomes e Neves, 2010; Sivertzen *et al.*, 2013; Moretti, 2013, p. 233). In secondo luogo, per circoscrivere le aspettative circa le caratteristiche del rapporto di lavoro. Il datore di lavoro comunica quali sono le condizioni materiali, professionali e psicologiche che caratterizzeranno il rapporto come i livelli retributivi, l'impegno lavorativo, i livelli di formazione e sviluppo, le politiche di *work-life balance*, l'organizzazione del lavoro, ecc. e il lavoratore valuta tali condizioni. Ciò crea le premesse per una migliore capacità di adattamento all'organizzazione nella quale il lavoratore verrà assunto (Saks e Ashforth, 2002). In terzo luogo, per il positivo impatto che ha l'investimento in EB sulle varie fasi del ciclo di gestione delle risorse umane: il recruitment, il commitment e la retention.

Recruitment. Una percezione positiva dell'EB sollecita un numero di candidature elevato sia sul piano quantitativo che su quello qualitativo creando le condizioni, se adeguatamente

gestito, per conseguire un vantaggio competitivo sul mercato del lavoro. Molte ricerche spiegano questo assunto. L'EB infatti: (1) risponde a una precisa strategia di *signaling* in un contesto in cui i candidati, e in particolare quelli meno esperti, hanno informazioni incomplete sulle reali caratteristiche dell'organizzazione (Spence, 1973; Turban, 2001); (2) influenza positivamente la percezione dei reclutatori e le caratteristiche attribuite all'organizzazione (Collins e Han, 2004; Clegg, 2004; Backhaus e Tikoo, 2004; Knox e Freeman, 2006).

Commitment. Il commitment è quella condizione psicologica che porta le persone a provare senso di identificazione, soddisfazione e coinvolgimento dall'appartenere a una data organizzazione, condizione psicologica questa correlata con buona produttività, qualità del lavoro, capacità di allineamento ai valori e alle strategie aziendali (Robbins *et al.*, 2016, p. 34). Edwards (2010) mostra che: (1) quando le strategie di EB tendono a enfatizzare l'identità organizzativa, cioè gli attributi unici e distintivi delle caratteristiche dell'organizzazione, e tali strategie vengono realmente esperite dai dipendenti, aumenta anche il grado di identificazione e commitment organizzativo; (2) le organizzazioni che rispettano le promesse dell'EB su aspetti come il supporto al personale, le comunicazioni aperte e l'equità organizzativa beneficiano anche di una maggiore identificazione organizzativa.

Retention. Il mantenimento nel tempo delle promesse dell'EB suscita fidelizzazione dei dipendenti minimizzando le probabilità di abbandono volontario del posto di lavoro con positive ricadute sul turnover che, come è noto, è un forte generatore di costi aziendali. Ambler e Barrow (1996) sostengono che un EB basato sul concetto di *great-place-to-work* aumenta la disponibilità delle persone a restare nell'organizzazione. Ciò è dovuto alle caratteristiche di un luogo di lavoro dove è attraente lavorare e rimanere come: (1) la garanzia di un ragionevole grado di sicurezza; (2) la rivendibilità dell'esperienza professionale con un datore di lavoro che si avvale abitualmente di personale qualificato; (3)

le opportunità di apprendimento che offre; (4) le capacità di bilanciare la vita privata con la vita lavorativa; (5) un sistema di ricompense che riconosca le prestazioni e garantisca retribuzioni e benefit competitivi; (6) la possibilità di svolgere lavori interessanti e gratificanti; (7) le prospettive di sviluppo e carriera.

3. L'interesse delle organizzazioni pubbliche per il *branding*

L'interesse delle organizzazioni pubbliche per il branding è un fenomeno piuttosto recente (Waeraas, 2008). Il ruolo dello Stato in questi ultimi trenta anni è molto mutato nel mondo passando da produttore quasi-monopolista di beni e servizi pubblici a quello di garante di servizi minimi essenziali in un contesto sempre più competitivo (La Spina e Maione, 2000; Pollit e Bouckaert, 2002; Borgonovi, 2005 pp. 21 e 41-42; Gromark e Melin, 2013). Le conseguenze di questo cambiamento sono state la contrazione della spesa sociale, il ridimensionamento delle aziende pubbliche, la scomparsa di alcune istituzioni, una maggiore pretesa dei cittadini alla qualità e all'efficienza dei beni e servizi pubblici, una crescente competizione fra produttori pubblici e privati di beni e servizi simili (Borgonovi, 2005, pp. 162-167; Pollit e Bouckaert, 2002; Whelan, 2009; Gromark e Melin, 2013). Si pensi a ciò che è avvenuto nel mondo dell'istruzione, della sanità, dei servizi sociali, delle attività culturali, di alcune produzioni industriali in buona parte dei paesi occidentali.

Anche le amministrazioni operanti in condizioni di monopolio si sono trovate a operare in un contesto più responsabilizzante. Enti locali, agenzie fiscali, amministrazioni giudiziarie, authority di regolazione, forze dell'ordine, enti previdenziali sono sempre più tenuti a rispondere delle proprie performance. Il sistema pubblico è apparso agli occhi della società un apparato meno indifferenziato del passato nel quale le singole amministrazioni sono chiamate a operare quali soggetti distinti, autonomi e responsabili. Tutto ciò ha reso la costruzione dell'identità dell'istituzione pubblica una strategia più plausibile del passato

(Whelan, 2009)

Il crescente interesse per un branding pubblico, inteso come politica volta a costruire, differenziare e rendere attraente l'identità dell'organizzazione pubblica e i beni e servizi che essa produce, è ascrivibile quindi al mutato ruolo dello Stato nella società (Kotler e Lee, 2008; Waeraas, 2008; Gromark e Melin, 2013). Le organizzazioni pubbliche si sono trovate nella necessità di dovere catturare l'attenzione benevola di tutti i portatori di interesse all'attività amministrativa (decisori politici, cittadini, utenti, finanziatori, altre istituzioni) in un contesto economico meno munifico e protetto del passato al fine di stabilire, mantenere e rafforzare livelli accettabili di fiducia, legittimazione, risorse e consenso (Borgonovi, 2005, p. 286; Csaba, 2005; Waeraas, 2008; Gustafsson e Porflelt, 2009). La necessità di richiamare l'attenzione di una platea vasta di portatori di interesse sul valore generato dalle organizzazioni pubbliche rende strategica la comunicazione istituzionale legata al branding in tutti i processi dell'organizzazione amministrativa (Levanti, 2015). È in questo contesto che le organizzazioni pubbliche hanno cominciato a manifestare un certo interesse anche per forme di branding legate alla gestione delle risorse umane (Lievens *et al.* 2007).

4. L'Employer Branding nelle organizzazioni pubbliche: le ragioni di una pratica poco conosciuta

Mentre nelle organizzazioni orientate al profitto, come abbiamo visto, l'EB ha avuto una crescente attenzione di studi scientifici e di pratiche manageriali, il settore pubblico ha solo recentemente scoperto le potenzialità di una politica di comunicazione volta a proporre l'organizzazione pubblica come un datore di lavoro da scegliere (Waeraas, 2008). Le ragioni di questo scarso interesse sono diverse.

In primo luogo, culturali. Non tutte le organizzazioni pubbliche hanno ricevuto la stessa considerazione nei differenti contesti sociali (Peters, 1995, pp. 103-110 trad. it. 2002; Pollit e Bouckaert, 2002, p. 189). Sappiamo che i sentimenti per tutto ciò che pubblico è una

condizione collettiva particolarmente ambigua e variabile nel tempo e nello spazio (Pollit e Bouckaert, 2002, pp. 164-168 e 193-198). Per esempio, le strutture amministrative pubbliche hanno goduto di un certo prestigio nel Regno Unito fino ai primi anni '80 del secolo scorso, prima dell'avvento dell'era Thatcher, per poi declinare progressivamente nella positiva percezione collettiva. Negli Stati Uniti la fiducia e la stima per l'apparato pubblico non hanno mai raggiunto elevati livelli di sentire collettivo. Negli Emirati Arabi Uniti (EAU) il governo nel suo complesso viene abitualmente percepito come un datore di lavoro che offre scarsi incentivi e poche opportunità. In una recente indagine sulle prime 10 migliori imprese per cui lavorare in EAU figura soltanto una società pubblica (Suliman e Al-Kathib, 2014). In Italia lo Stato non ha mai goduto di una grande credibilità per quanto riguarda le sue capacità di gratificare i migliori dipendenti (Cassese, 2011, pp. 95-98). Ciò ha reso meno convincente il datore di lavoro pubblico come soggetto capace di valorizzare le persone nella sua organizzazione.

In secondo luogo, economiche. Come abbiamo notato, solo di recente le organizzazioni pubbliche hanno cominciato ad affrontare una reale competizione nella offerta dei beni e servizi e ad avvertire una chiara riduzione delle risorse economiche a loro disposizione. Ciò ha reso meno urgente competere sul mercato del lavoro per acquisire risorse umane più qualificate e motivate.

In terzo luogo, organizzative. La cultura organizzativa delle amministrazioni pubbliche è storicamente carente. Secondo Brunsson e Sahlin-Andersson (2000), ciò che è mancato alle organizzazioni pubbliche di ogni tempo e luogo, è l'essere e percepirsi come organizzazioni "complete". A lungo le organizzazioni pubbliche sono state considerate (dal potere politico che le dirige e dai cittadini che se ne servono) più come docili agenzie esecutive al servizio di poteri esterni che autonome organizzazioni capaci di operatività, responsabilità e identità proprie. Ciò ha impedito al management di sviluppare competenze, sensibilità e motivazione verso qualsiasi forma di branding.

In quarto luogo, per ragioni legate alla natura del lavoro svolto. Vi è un'ampia letteratura, su cui avremo modo di tornare tra breve, che considera il settore pubblico come il luogo nel

quale soddisfare, per dirla *a là* Maslow, bisogni di ordine superiore quali lavorare per il bene comune, contribuire al progresso della società, tutelare l'interesse nazionale, esercitare una professione nelle migliori condizioni possibili. Ma la vaghezza e la contraddittorietà delle politiche pubbliche, la distorta influenza politica, l'incultura organizzativa cui facevamo riferimento hanno reso molto spesso velleitario soddisfare ambizioni di un simile livello (Pollit e Bouckaert, 2002; Lavigna e Hays, 2004).

5. L'Employer Branding nelle organizzazioni pubbliche: le ragioni di un crescente interesse

L'idea che il settore pubblico debba disporre di risorse umane qualificate e motivate è presente da tempo nelle culture di governo. Lo slogan "pochi, qualificati e ben pagati" diventò, per esempio, parte integrante del programma di selezione delle classi dirigenti del governo Nitti nell'Italia del primo dopoguerra del secolo scorso portando alla nascita di una classe dirigente pubblica che sopravvisse e continuò a operare efficacemente anche durante il periodo fascista (AA.VV., 2007, pp. 114-115).

Le ragioni di un crescente interesse per la comunicazione nell'area delle risorse umane sono state messe in evidenza solo di recente. Secondo i dati del rapporto OECD (2001, p. 10), denominato *Competitive Public Employer Project*¹, il numero dei candidati per posizione scoperta negli anni '90 del secolo scorso nel pubblico impiego è rimasto stazionario o è diminuito drasticamente.

Il rapporto OECD (2001, pp. 10-12) individua alcuni problemi di reclutamento che hanno un rilevante impatto per le politiche di EB. Problemi demografici. Il rapporto ha previsto un elevato invecchiamento medio degli organici, una grande quantità di

¹ Il rapporto è stato redatto da Kirsi Äijälä del Public Management Service dell'OECD sulla base dell'indagine condotta dal gruppo di ricerca creato nell'ambito del progetto *Competitive Public Employer*. L'indagine ha visto la partecipazione di 11 stati membri: Austria, Canada, Danimarca, Germania, Corea, Italia, Norvegia, Polonia, Svezia, Portogallo e Spagna.

pensionamenti e una forza lavoro in entrata quantitativamente inferiore a quella in uscita entro i primi 15 anni del nuovo secolo. Ciò ha determinato, in alcuni paesi e per i lavoratori più qualificati, una crescita di competizione fra datori di lavoro pubblici e privati a causa di una minore disponibilità di forza lavoro. Problemi retributivi. Il settore pubblico pagherebbe salari medi più bassi rispetto ai molti settori privati. Problemi di immagine. La percezione collettiva del settore pubblico, soprattutto tra le generazioni più giovani, è quella di un ambiente di lavoro sclerotizzato, poco innovativo, di scarso prestigio sociale. Problemi relativi alla gestione del personale. Le politiche del personale sono percepite come anacronistiche, opache, poco rispettose del merito e della professionalità. Problemi questi che sembrano minare alla base le condizioni per la competitività del sistema e la sua capacità di proporsi come un datore di lavoro attraente.

Un altro problema di reclutamento messo in evidenza dal Rapporto OECD (2001, p. 9) è la carenza di offerta di alcune specifiche professionalità. Specialisti informatici in Australia, Portogallo, Germania e Paesi scandinavi, legali in Australia, dirigenti pubblici in Canada e Portogallo, contabili e ricercatori in Svezia, funzionari di finanza pubblica e delle imposte in Svizzera sembrano essere scarsamente disponibili sul mercato del lavoro. Altri studi segnalano scarsità di professionisti nel settore del welfare e dei servizi alla persona in Svezia (infermieri professionali e operatori nei servizi agli anziani) con la stima di un fabbisogno di 500 mila operatori entro il 2023 (Amby, 2015, pp. 1-2). Si osservi che molti di questi paesi, tranne qualche rara eccezione, erano negli anni '90 del secolo scorso (e lo sono tutt'ora) tra i paesi più sviluppati dell'area OECD e che dunque la scarsità di offerta di specifiche professionalità potrebbe dipendere proprio dagli elevati livelli di sviluppo economico e di occupazione raggiunti da questi paesi.

6. Contenuti emergenti per una politica di *employer branding* nelle organizzazioni pubbliche

Pur essendo un'area di ricerca poco esplorata, questioni di gestione del personale in una prospettiva di EB pubblico stanno tuttavia emergendo. Di seguito ne esponiamo i contenuti sulla base dell'impatto che esse hanno sulle varie fasi del ciclo di gestione delle risorse umane prima illustrato.

Recruitment. Per quanto riguarda il reclutamento di personale la prima variabile su cui agire è l'immagine del settore pubblico, in questi ultimi decenni alquanto appannata nel mondo (Peters, 2002, p. 101). Un settore pubblico attraente dal punto di vista della gestione del personale può stimolare migliori candidature. Il rapporto OECD individua alcune aree di riforma che migliorerebbero l'immagine del settore pubblico: (a) modernizzazione dei sistemi di pubblicità delle posizioni vacanti (uno studio, per esempio, ha trovato che quando i web aziendali presentano informazioni complete e approfondite sui profili lavorativi messi a concorso ciò determina migliori candidature e una più elevata *retention* dei neoassunti nel periodo di prova) (Selden e Orestein, 2011); (b) criteri di assegnazione delle posizioni dirigenziali basati sul riconoscimento delle professionalità e delle capacità di leadership; (c) una maggiore apertura ai candidati stranieri e alla mobilità dai settori privati.

Le teorie della motivazione al lavoro pubblico danno un ulteriore contributo alla costruzione di politiche di EB nella fase del reclutamento. I primi studi individuano alcuni fattori che renderebbero disponibili le persone a lavorare nel settore pubblico quali: operare per il bene comune e il progresso della società, l'assenza di logiche di profitto, la tutela degli interessi nazionali, il valore del servizio pubblico, la giustizia sociale, l'attrazione per le politiche pubbliche, ecc. (Perry e Wise, 1990; Rainey e Steinbauer, 1999; Vandenabeele, 2008). Sebbene queste teorie abbiano avuto diverse conferme empiriche recentemente esse sono state oggetto di integrazione da parte della ricerca. Fattori meno nobili e altruistici sono risultati essere altrettanto motivanti al lavoro pubblico come la sicurezza del posto di lavoro, la presenza di retribuzioni più elevate del privato, maggiori prospettive di carriera,

rispetto della diversità e dei diritti del lavoro, protezione e prestigio sociali (Perry *et al.*, 2010; Perry, 2014; Barsoum 2015).

Ricerche condotte in paesi non occidentali quali l'Egitto, il Pakistan, il mondo arabo, alcuni paesi africani, hanno mostrato che il settore pubblico è per i giovani disoccupati istruiti molto più attraente del privato a causa delle più favorevoli condizioni lavorative che garantisce quali: stabilità del posto di lavoro, maggiori benefici economici, fiducia nel datore di lavoro, elevato status sociale, rispetto dei diritti (Hider, 2007; Jin, 2013; Van Hoyer *et al.*, 2013; Barsoum 2015). Ciò ha indotto i primi teorici della motivazione al lavoro pubblico a rivedere le loro posizioni e a riconoscere che accanto a fattori ideologici di motivazione coesistono più prosaici fattori organizzativi, economici e istituzionali che giocano un ruolo molto importante nelle decisioni di quale datore di lavoro scegliere (Perry *et al.*, 2010; Perry, 2014).

Commitment. Per quanto riguarda il commitment l'EB non può che confrontarsi con le reali condizioni lavorative promesse nelle campagne di comunicazione. Il rapporto OECD individua alcune aree di riforma della gestione del personale che dovrebbero essere attuate in un quadro di politiche di EB. Sviluppo delle capacità di leadership e di management sulla base di criteri di reclutamento che valorizzino le potenzialità umane. Incisivi programmi di formazione che chiariscano le competenze e i comportamenti attesi nell'espletamento dei ruoli direttivi. Criteri di promozione e carriera che non si limitino a valorizzare l'anzianità e l'appartenenza a consorte di potere ma che tengano conto anche delle capacità manageriali e delle prestazioni reali. Mobilità internazionale e mobilità tra settore pubblico e privato. Pari opportunità con riferimento al genere, alla religione, all'etnia e azioni positive volte a rimuovere gli ostacoli alla piena espressione delle diversità culturali. Interventi nella disciplina del lavoro e nella governance pubblica che rendano effettive le pari opportunità (per es., quote di partecipazione riservate alle minoranze, istituzione di organismi di promozione e controllo delle pari opportunità, conciliazione della vita lavorativa e privata). Promuovere il professionismo attraverso la formazione continua nei vari settori delle amministrazioni.

La Danimarca, per esempio, ha sviluppato programmi di *mentoring*, *coaching* e *networking* miranti a coltivare e formare potenziali capi (OECD, 2001, p. 16). La Germania ha promosso azioni di sviluppo degli organici che prevedono accordi per regolari percorsi di carriera, *assessment* differenziati e promozione delle donne. Il Portogallo ha intrapreso politiche di *attraction* degli specialisti informatici poiché in questo paese tali figure tendono a preferire il settore privato, nonostante la maggiore stabilità occupazionale, i minori carichi di lavoro e il *work-life balance* offerti dal settore pubblico. Giappone e Corea (questa con l'Open Competition Position System) hanno creato sistemi di gestione che permettono ai *civil servant* di lavorare per un determinato tempo al di fuori del comparto pubblico.

Un'altra azione di riforma individuata dal gruppo di ricerca dell'OECD (2001, p. 23) è quella che riguarda la stabilità del posto di lavoro. "The civil servant's cake is modest but secure", afferma un anziano signore svedese intervistato. Il riequilibrio delle condizioni di lavoro tra il settore pubblico e privato attraverso una maggiore quota di contratti a tempo determinato, come è avvenuto, per esempio, in Svezia e Finlandia (OECD, 2001, p. 21) o la progettazione di mansioni motivanti possono rendere più eque le basi del confronto con il datore di lavoro privato, a parità di altre condizioni. Politiche retributive che flessibilizzino la retribuzione fissa legandola a prestazioni specifiche ed effettive, come ha fatto il Canada, incentivi non monetari che facciano leva sullo sviluppo professionale, sulla flessibilità dell'orario di lavoro e sull'*empowerment* sono alcune azioni che potrebbero rendere più attraente il datore di lavoro pubblico sul piano motivazionale.

Retention: il turnover volontario è un indicatore di performance organizzativa in materia di gestione del personale. Esso segnala la capacità dell'organizzazione di soddisfare i bisogni personali di coloro che ne fanno parte e allo stesso tempo di mantenere persone esperte e socializzate nel sistema. In generale le promesse e le pratiche reali che favoriscono il commitment organizzativo sono anche le stesse che influenzano le decisioni di rimanere all'interno del sistema. Incentivi al rinvio della quiescenza e bonus retributivi aggiuntivi per specifiche categorie di personale al fine di incentivarne la permanenza sul posto di lavoro sono stati individuati quali strumenti di retention. La Germania, per esempio, ha deciso di

mantenere l'istituto giuridico della *tenure* dei propri civil servant per migliorare la competitività del settore (OECD, 2001, p. 21).

Un'altra politica di sostegno all'EB pubblico, dall'impatto trasversale su tutte le fasi del ciclo di gestione delle risorse umane, è infine quella che fa leva sui valori fondanti dell'azione pubblica. Le organizzazioni pubbliche differiscono da quelle private e, in particolare, da quelle orientate al profitto perché perseguono in modo quasi monopolistico il benessere generale della collettività (Borgonovi, 2005, p. 16; Ritz e Waldner, 2011; Rainey, 2003; Steijn, 2008) nel rispetto di alcuni principi ampiamente riconosciuti nelle migliori democrazie quali la trasparenza amministrativa, l'*accountability* dei risultati, il rispetto dei diritti umani, la rigorosa applicazione delle norme di legge, l'equilibrato soddisfacimento dei diversi portatori di interesse (ISO, 26000, 2010; Starineka e Voronchuk, 2014). Questi valori, che come abbiamo visto sono importanti fattori di motivazione al lavoro (Perry e Wise, 1990; Rainey e Steinbauer, 1999; Vandenabeele, 2008), possono costituire la base per una forte *value proposition* del datore di lavoro pubblico in forza della quale acquisire distintività e vantaggio competitivo sul mercato del lavoro (OECD, 2001, p. 14; Gustafsson e Porsfelt, 2009; Amby, 2015, p. 33; Steijn, 2008).

7. Conclusioni: differenziare le politiche di *branding* del datore di lavoro pubblico?

Le organizzazioni private orientate al profitto hanno da tempo intrapreso politiche di EB volte a valorizzare sé stesse sul mercato del lavoro, circoscrivere le aspettative dei candidati sulle condizioni del rapporto contrattuale, ottenere effetti positivi sull'intero ciclo di gestione del personale. Bisogni di comunicazione volti a ottenere visibilità e rilevanza istituzionali, consapevolezza e consenso altrui in un mercato dei beni e servizi pubblici sempre più competitivo spingono le istituzioni pubbliche verso politiche di branding in tutti i settori dell'organizzazione amministrativa, compresa la gestione del personale. Motivi economici, organizzativi, culturali e legati alla natura del lavoro hanno storicamente

determinato uno scarso interesse delle istituzioni pubbliche per le pratiche di EB. Negli ultimi decenni tuttavia il settore si è trovato ad affrontare problemi connessi ad alcuni fenomeni demografici intervenuti nel mercato del lavoro, alla cattiva immagine del settore pubblico e alla scarsa attrattività delle politiche di gestione delle risorse umane. In questo mutato contesto le organizzazioni pubbliche hanno cominciato a modificare l'atteggiamento verso l'idea di EB.

Pur essendo un'area di ricerca poco esplorata, contenuti per politiche di EB pubblico stanno progressivamente emergendo. Ciò che sembra delinarsi è che non sia possibile un branding indifferenziato per tutto il settore pubblico ma che le politiche di EB vadano progettate di volta in volta in funzione degli obiettivi istituzionali e delle politiche pubbliche perseguite, dei gruppi professionali ai quali esse si rivolgono, delle specifiche condizioni culturali, economiche e istituzionali esistenti nei vari paesi (Aggerholm *et al.* 2010).

Le politiche di EB sono influenzate dal fatto che l'organizzazione pubblica abbia obiettivi istituzionali e politiche pubbliche socialmente attraenti (Lievens *et al.*, 2007). Si pensi al caso di un'amministrazione militare o di polizia che svolga compiti di *peace keeping*, di lotta al terrorismo o di liberazione da una dittatura o, al contrario, che si faccia portatrice di politiche di aggressione, controllo e repressione. Oppure a un'amministrazione giudiziaria che agisca per combattere la criminalità organizzata in un contesto economico poco sviluppato oppure che si limiti a svolgere una ordinaria attività di giurisdizione. E ancora a un'amministrazione finanziaria che operi in uno Stato poco efficiente con alta pressione fiscale ed elevata evasione, dove l'amministrazione viene percepita come uno strumento repressivo e vessatorio, oppure che operi in un contesto di efficiente welfare state in cui le agenzie fiscali sono viste come mezzi per pagare le giuste tasse e contribuire al benessere collettivo. In tutti questi casi l'EB dovrebbe fare leva sugli aspetti virtuosi e socialmente più attraenti delle missioni istituzionali, evocandone di volta in volta il valore sociale, le funzioni economiche e l'articolazione operativa (Ritz e Waldner, 2011; Amby, 2015, p. 33).

Le politiche di EB sono percepibili in modo differenziato dai diversi gruppi professionali. Differenti gruppi di *jobseeker* potrebbero avere differenti visioni di EB (Amby, 2015, p. 36).

Alcune professioni potrebbero vedere nel pubblico impiego uno sbocco occupazionale quasi obbligato come i medici, i laureati in scienze giuridiche o politiche, in economia o comunicazione pubblica e perciò nutrire aspettative meno ambiziose nei confronti del datore di lavoro pubblico mentre altre professioni potrebbero vedere il pubblico come una opzione alternativa rispetto alle più attraenti proposte del settore privato come agronomi, ingegneri, informatici, designer, chimici, fisici o biologi, periti industriali e simili. Un fenomeno questo ancora poco indagato ma che potrebbe dare utili informazioni per l'elaborazione di strategie di EB.

Le politiche di EB sarebbero ben diverse se l'organizzazione pubblica dovesse operare in un paese con un alto o un basso livello di fiducia nel settore pubblico. Nel primo caso l'immagine delle istituzioni godrebbe di un fascino consolidato nella popolazione che renderebbe le campagne comunicazionali più semplici e lineari. Nel secondo caso la comunicazione dovrebbe reggere il confronto con i settori economici culturalmente più attraenti elaborando contenuti comunicazionali più sofisticati e suggestivi. Altre condizioni culturali sembrano avere una potenziale influenza nelle strategie di branding (De Mooij e Hostede, 2010). Mentre le culture collettivistiche sembrano apprezzare i datori di lavoro che privilegiano i valori dell'appartenenza organizzativa e del prestigio sociale, le culture individualistiche sembrano essere più inclini a considerare la remunerazione economica e lo sviluppo professionale come importanti fattori di attrazione (Van Hoye *et al.*, 2013).

Le politiche di EB sarebbero ben diverse se l'organizzazione pubblica dovesse operare in un paese con un alto o un basso tasso di occupazione e sviluppo economico (Aggerholm *et al.*, 2010; Barsoum, 2015). Nel primo caso la comunicazione deve confrontarsi con un mercato del lavoro più competitivo. Le campagne di EB dovrebbero presentarsi di conseguenza più attraenti e differenziate di quelle condotte da altre istituzioni pubbliche e private. Nel secondo caso le avverse condizioni del mercato del lavoro dal punto vista dell'offerta garantirebbero un flusso di candidature quantitativamente adeguato e un commitment e una retention migliori. L'occupazione pubblica infatti verrebbe vista come un

bene-rifugio o *ripiego* al quale non rinunciare, almeno sotto certe condizioni istituzionali. Ne conseguirebbe un minore bisogno di investire in politiche di EB.

Anche le condizioni istituzionali possono influenzare le politiche di EB pubblico (Perry *et al.*, 2010). Una regolazione eccessivamente protettiva e garantista del rapporto di lavoro, come avviene in molte parti del mondo, può rendere il datore di lavoro pubblico interessante indipendentemente dall'attrattività del branding. Ciò è particolarmente vero quando la regolazione del mercato del lavoro opera in un contesto di bassa occupazione ed alta precarietà del lavoro privato, come avviene in molti paesi nei quali il lavoro informale e l'economia sommersa assumono proporzioni elevate. Al contrario istituzioni del mercato del lavoro pubblico in linea con gli altri settori dell'economia creerebbero le condizioni per politiche di EB più intraprendenti e competitive.

8. Futura ricerca

Essendo un'area poco esplorata, la futura ricerca è ricca di prospettive in questo emergente campo di studi della gestione delle risorse umane. Una prima prospettiva è quella dello studio di specifici casi di EB pubblico allo scopo di analizzarne valori e contenuti, motivazioni manageriali e condizioni di contesto. Una seconda prospettiva è quella di effettuare studi comparati tra paesi operanti in condizioni culturali, economiche e istituzionali diverse e tra settore pubblico e settori privati dell'economia allo scopo di individuarne analogie e differenze (Bonazzi, 1991, p. 251). Una terza prospettiva, che per certi versi accomuna e fa da supporto alle precedenti, è la ricerca metodologica. L'analisi del contenuto dei messaggi comunicazionali potrebbe dare informazioni utili sulle intenzioni e sulla cultura dell'organizzazione pubblica che veicola il messaggio (Invernizzi, 2000, pp. 486-494; OECD, 2001, p. 10). Indagini percettive effettuate attraverso strumenti di ricerca quali-quantitativa come *focus-group*, interviste e questionari potrebbero fornire informazioni preziose su come viene realmente interpretata la *value proposition* del datore

di lavoro pubblico nel contesto culturale, economico e istituzionale di riferimento.

Bibliografia

- AA.VV. (2007). *Lineamenti di storia dell'amministrazione italiana*. Roma: Carocci.
- Aggerholm H.K., Andersen S.E., Thomsen C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16, 2: 105. DOI: 10.1108/13563281111141642.
- Äijälä K. (2001). *Public Sector - An Employer of Choice? Report on the Competitive Public Employer Project*. Paris: OECD. Testo disponibile all'indirizzo web: <http://www.oecd.org/austria/1937556.pdf> (10/03/2017).
- Ambler T., Barrow S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4: 185. DOI: 10.1057/bm.1996.42.
- Amby L. (2015). *Making sense of employer branding in the public sector*. University of Gothenborg. Testo disponibile all'indirizzo web: https://Guinea-Bissau/bitstream/2077/41178/1/gupea_2077_41178_1.pdf (10/03/2017).
- Backhaus K., Tikoo S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9, 5: 501. DOI: doi.org/10.1108/1362043041055 0754.
- Bakker F.G.A., Groenewegen P., Hond F. (2005). A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance. *Business & Society*, 44, 3: 283. DOI: 10.1177/0007650305278086.
- Barsoum G. (2015). The Public Sector as the Employer of Choice among Youth in Egypt: The Relevance of Public Service Motivation Theory. *International Journal of Public Administration*, 36, 5: 331. DOI: 10.1080/01900692.2015.1004082.
- Bonazzi G. (1991). *Storia del pensiero organizzativo*. Milano: Franco Angeli.
- Borgonovi E. (2005). *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*. Milano: Egea.

- Brunsson N., Sahlin-Andersson K. (2000) Constructing organizations: The example of public sector reform. *Organization Studies*, 21, 4: 721. DOI: 0170840600214003.
- Cassese S. (2011). *L'Italia: una società senza Stato*. Bologna: il Mulino.
- Clegg A. (2004). Companies pull on grab-a-graduate night. *Financial Times*, 25 novembre: 17.
- Collins C.J. (2007). The interactive effects of recruitment practices and product awareness on job seekers' employer knowledge and application behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 92(1): 180. Testo disponibile all'indirizzo web: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/45> (10/03/2017).
- Collins C.J., Han J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: the effects of earlyrecruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel Psychology*, 57: 685. Testo disponibile all'indirizzo web: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/44> (10/03/2017).
- Csaba F. (2005). The limits of branding: The application of branding to non-profit organizations and places. In Schultz M., Antorini Y.M., Csaba F. (Eds.) *Corporate Branding. Purpose/People/Processes. Towards the second wave of corporate branding*. Copenhagen: CBS Press.
- De Mooij M., Hofstede G. (2010). The Hofstede model: Applications to global branding and advertising strategy and research. *International Journal of Advertising*, 29: 85. DOI: 10.2501/S026504870920104X.
- Edwards M.R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39, 1: 5. DOI: 10.1108/00483481011012809.
- Gomes D.R., Neves J. (2010). Employer branding constrains applicants' job seeking behaviour? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26, 3: 223. DOI: 10.5093/tr2010v26n3a6.
- Gromark J., Melin F. (2013) From market orientation to brand orientation in the public sector. *Journal of Marketing Management*, 29, 9: 1099. DOI: 10.1080/0267257X.

2013.812134.

- Gustafsson B-Å, Porsfelt D. (2009). *Branding public schools in Sweden. On legitimacy, values & identity*. Paper submitted to the 25th EGOS Colloquium “Passion for creativity and innovation - Energizing the study of organizations and organizing”: 1-25, July 2-4. ESADE Business School, Barcelona, Spain.
- Hart S.L., Milstein M.B. (2003). Creating Sustainable Value. *Academy of Management Executive*, 17, 2: 56. DOI: 10.5465/AME.2003.10025194.
- Hyder A. (2007). *Preference for public sector jobs and wait unemployment: A micro data analysis* (Working Paper 2007: 20). Islamabad, Pakistan: Pakistan Institute of Development Economics. Testo disponibile all'indirizzo web: <http://eprints.lse.ac.uk/23345/> (10/03/2017).
- Invernizzi E. (2000). *La comunicazione organizzativa: Teorie modelli e metodi*. Milano: Giuffrè.
- ISO 26000 (2010). *Guidance on social responsibility*. Geneva: ISO.
- Jabbour C.J.C., Santos F.C.A (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Resource Management*, 19, 12: 2133. DOI: 10.1080/09585190802479389.
- Jin M. (2013). Public service motivation: A cross-country study. *International Journal of Public Administration*, 36, 5: 331. DOI:10.1080/01900692.2012.757742.
- Joo B.K., McLean G. (2006). Best employer studies: A conceptual model from a literature review and a case study. *Human Resource Development Review*, 5, 2: 228. DOI:10.1177/1534484306287515.
- Knox S., Freeman C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22: 695. DOI: doi.org/10.1362/026725706778612103.
- Kotler P., Lee N. (2008). *Social marketing: Improving the quality of life*. Thousand Oaks (CA): Sage Publications.
- La Spina A, Maione G. (2000). *Lo Stato regolatore*. Bologna: Il Mulino.

- Lavigna R., Hays S. (2004). Recruitment and selection of public workers: An international compendium of modern trends and practices. *Public Personnel Management*, 33, 3: 237. Testo disponibile all'indirizzo web: www.essay.uk.com/free-essays/management/recruitment-and-selection-and-training.php (10/03/2017).
- Levanti G. (2015). La comunicazione istituzionale nelle organizzazioni pubbliche: opportunità e criticità connesse con il corporate brand orientation. *Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, 3: 53 (Numero speciale: La comunicazione nelle organizzazioni pubbliche e private, a cura di Ingrassia R.). DOI: 10.3280/SA2015-003004.
- Lievens F., Van Hoye G., Anseel F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18: S45. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x.
- Moretti E. (2013), *La nuova geografia del lavoro*, Milano: Mondadori.
- Perry J.L., Wise, L.R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50, 3: 367. DOI: 10.2307/976618.
- Perry J.L., Hondeghem A., Wise L.R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an Agenda for the future. *Public Administration Review*, 70, 5: 681. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x.
- Perry J.L. (2014). The motivational bases of public service: foundations for a third wave of research. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 36, 1: 34. DOI: 10.1080/23276665.2014.892272.
- Peters B.G. (1995). *The Politics of Bureaucracy*. New York: Longman (tr. it. *La pubblica amministrazione*. Bologna: il Mulino, 2002).
- Pollit C., Bouckaert G. (2000). *Public Management Reform*. Oxford: Oxford University Press (tr. it. *La riforma del management pubblico*. Milano: Egea, 2002).
- Rainey H.G. (2003). *Understanding and managing public organizations* (3rd ed.). San Francisco (CA): Jossey-Bass.

- Rainey H.G., Steinbauer P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9, 1: 1. DOI: doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024401.
- Ritz A., Waldner C. (2011). Competing for Future Leaders: A Study of Attractiveness of Public Sector Organizations to Potential Job Applicants. *Review of Public Personnel Administration*, 31, 3: 291. DOI: [10.1177/0734371X11408703](https://doi.org/10.1177/0734371X11408703).
- Robbins S.P., Judge T.A., Bodega D. (2015). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice-Hall/Pearson. (tr. it. *Comportamento organizzativo*. Milano-Torino: Pearson, 2016).
- Saks A.M., Ashforth B.E. (2002). Is job search related to employment quality? It all depends on the fit. *Journal of Applied Psychology*, 87, 4: 646. DOI: doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.646.
- Selden S., Orenstein J. (2011). Government E-Recruiting Web Sites: The influence of e-recruitment content and usability on recruiting and hiring outcomes in US state governments. *International Journal of Selection and Assessment*, 19, 1: 31. DOI: [10.1111/j.1468-2389.2011.00532.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2011.00532.x).
- Sisodia S., Chowdhary N. (2012). Selling internally: Should the service employers start that! *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*, 1, 5: 1.
- Sivertzen A.M., Nilsen E.R., Olafsen A.H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22, 7: 473. DOI: [10.1108/JPBM-09-2013-0393](https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393).
- Spence M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87: 355. DOI: [10.2307/1882010](https://doi.org/10.2307/1882010).
- Starineka O. Voronchuk I. (2014). Employer branding training development for public organizations. *Regional Formation and Development Studies*, 3: 207. DOI: doi.org/10.15181/rfdS.V14I3.877.
- Steijn B. (2008). Person-environment fit and public service motivation. *International Public*

Management Journal, 11, 1: 13. DOI: doi.org/10.1080/10967490801887863.

Suliman A., Al-Khatib H. (2014). Corporate Social Responsibility and Employer Branding: A Study in the Public Sector. *Proceedings of 27th International Business Research Conference*, June, 12-13. Ryerson University. Toronto. Canada.

Waeraas A. (2008) Can public sector organizations be coherent corporate brands? *Marketing Theory*, 8, 2: 205. DOI: 10.1177/1470593108093325.

Whelan S., Davies G., Walsh M., Bourke R. (2009). Public sector corporate branding and customer orientation. *Journal of Business Research*, 63, 11: 1164. DOI: 10.1016/j.jbusres.2009.10.013.

Turban D.B., Greening, D.W. (1997). Corporate social performance and organisational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40: 658. DOI: 10.2307/257057.

Turban D.B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 2: 293. DOI: 10.1006/jvbe.2000.1765.

Vandenabeele W. (2008). Government calling: Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public Administration*, 86, 4: 1089. DOI: 10.1111/j.1467-9299.2008.00728.x.

Van Hoye G., Bas T., Cromheecke S., Lievens F. (2013). The instrumental and symbolic dimensions of organisations' image as an employer: A large-scale field study on employer branding in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 62, 4: 543. DOI: 10.1111/j.1464-0597.2012.00495.x.