

# Strategie manageriali nel pubblico impiego italiano: la rivoluzione HR e l'*employer branding*

di **Devid Sparapani** e **Dario N. Palmucci**

---

**Sommario:** 1. Introduzione | 2. L'importanza della funzione HR nel pubblico impiego | 3. *Employer branding*: profili generali | 3.1. Definizioni ed evoluzione dell'*employer branding* | 3.2. Effetti positivi e opportunità offerte dall'*employer branding* | 4. L'utilizzo di strategie di *public employer branding* nel pubblico impiego | 5. *Employer branding* nel pubblico impiego: tra resistenze e opportunità | 6. Profili conclusivi e future prospettive di ricerca | Bibliografia

---

## 1. INTRODUZIONE

La maggiore complessità nell'attuazione delle migliori pratiche di gestione delle risorse umane nel settore pubblico rispetto a quello privato non può essere trascurata<sup>1</sup>. Ad esempio, l'implementazione di sistemi di compensazione come quello variabile è più difficile data la necessità di conformarsi a procedure pubbliche/contrattuali e la maggiore richiesta di equità. Tuttavia, le organizzazioni pubbliche possono beneficiare di un approccio HR strategico<sup>2</sup>, adattandosi all'ambiente in cui operano. Per esempio: la nuova era sta cambiando le aspettative dei lavoratori, con una maggiore mobilità e una crescente attenzione al benessere e alla flessibilità<sup>3</sup>. Il settore pubblico, tradizionalmente considerato attraente per la sicurezza lavorativa, ora deve competere con un mercato del lavoro più dinamico.

Per affrontare queste sfide, è essenziale adottare pratiche di gestione delle risorse umane efficaci, promuovendo un ambiente di lavoro sano, attrattivo e trasparente. La capacità di attrarre e trattenere talenti è cruciale per garantire la qualità dei

- 1 JÄRVALT, J., & RANDMA-LIIV, T. (2010). Public sector HRM: the case of no central human resource strategy. *Baltic Journal of Management*, 5(2), 242-256.
- 2 STEWART, J. (2004). The meaning of strategy in the public sector. *Australian Journal of Public Administration*, 63(4), 16-21.
- 3 MCCRINDLE, M., & FELL, A. (2019). Understanding Generation Z: Recruiting, training and leading the next generation. McCrindle Research Pty Ltd, p. 23.

servizi pubblici<sup>4</sup>. Ignorare queste esigenze potrebbe compromettere la produttività e il coinvolgimento dei dipendenti, minando il potenziale dell'organizzazione.

In altre parole, il mondo contemporaneo attraversa una trasformazione di straordinaria complessità e velocità e, negli ultimi tempi, si è assistito all'affermarsi e all'accentuarsi di un cambiamento nel mercato del lavoro<sup>5</sup> che, sebbene sia stato già evidente nel settore privato negli anni passati, sta ora influenzando anche quello pubblico. Questa trasformazione introduce una nuova competizione e ridimensiona elementi che in passato erano considerati caratteristici del lavoro nelle amministrazioni, come ad esempio l'importanza della stabilità lavorativa dell'impiego, dando maggior rilievo ad aspetti prima meno considerati come il *work-life balance*, il benessere organizzativo, la motivazione, la formazione, lo *smart working*.

## 2. L'IMPORTANZA DELLA FUNZIONE HR NEL PUBBLICO IMPIEGO

Il primo impatto di questa metamorfosi è la nascita di una competizione tra l'occupazione nel settore pubblico e quella nel settore privato, soprattutto con riferimento ai profili di alta specializzazione. Questa competizione è accentuata da una carenza di personale qualificato che coinvolge l'intero paese e dalla crescente richiesta di competenze specialistiche necessarie per i progetti pubblici previsti nel PNRR<sup>6</sup>.

La competizione, tuttavia, non è solamente tra il settore pubblico e quello privato, bensì anche tra le pubbliche amministrazioni, poiché l'ossimetria di procedure concorsuali e selettive che hanno avuto luogo nel biennio 2022-2023, ha determinato un fenomeno senza precedenti: candidature plurime e il fatto che alcuni vincitori ottengono più di una posizione acquisendo *de facto* un nuovo livello di potere decisionale nella scelta del posto di lavoro<sup>7</sup>.

Al fenomeno *de quo* si è affiancato quello della riduzione del numero di candidati per ogni posto messo a concorso, nel 2021 il numero dei candidati per ogni posizione disponibile nelle procedure concorsuali è drasticamente diminuito rispetto al biennio precedente, passando da 200 a soli 40 candidati per posizione. Inoltre, il tasso di rinuncia all'assunzione è aumentato, con il 20% di vincitori che hanno rinunciato all'assunzione, e addirittura il 50% di rinuncia per quelli a tempo determi-

4 GOWING, M. K., & LINDHOLM, M. L. (2002). Human resources management in the public sector. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 41(3), 283-295.

5 MORGAN, J. (2014). *The future of work: Attract new talent, build better leaders, and create a competitive organization*. John Wiley & Sons.

6 Scheda progetto "Investimenti in istruzione e formazione – Servizi e soluzioni tecnologiche a supporto dello sviluppo del capitale umano delle pubbliche amministrazioni" - Programma Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR Italia), PCM-Ministro per la Pubblica Amministrazione (Dipartimento della Funzione pubblica DFP 0017856-A- del 24 febbraio 2022.

7 FPA Annual Report 2023. Il contributo è reperibile al link: <https://www.forumpa.it/confronti-convegni/fpa-annual-report-2023/#programma>.

nato<sup>8</sup>. La presenza di simultanee procedure selettive per profili simili ha portato ad un aumento della competitività tra le amministrazioni, con il 42% dei candidati che ha partecipato a più concorsi e il 26% che è risultato idoneo in almeno due graduatorie<sup>9</sup>, conferendo così ai candidati migliori un nuovo livello di potere decisionale nella scelta della posizione lavorativa.

La condizione fin qui descritta impone oggi alle pubbliche amministrazioni di revisionare procedure, meccanismi e strategie attraverso cui assolvono al loro compito di datori di lavoro. Lavorare nella P.A., motore essenziale del funzionamento della macchina statale, è stato per anni sinonimo di sicurezza: nella narrazione ricorrente la P.A. è l'organizzazione che individua e identifica la sua migliore virtù nella possibilità di offrire stabilità.

Seppur la stabilità lavorativa sia ancora evidentemente un valore importante, ai giovani talenti il cosiddetto "posto fisso" non basta più<sup>10</sup>; i giovani di oggi chiedono di entrare in un'organizzazione che sia capace di valorizzarli, di garantire loro un percorso professionale che faccia acquisire competenze, esperienze, che dia loro la possibilità di crescere, di stare in organizzazioni che sappiano valutare le loro virtù e i loro talenti e che siano capaci di misurare e valutare il merito delle persone<sup>11</sup>. I giovani di oggi chiedono un contesto lavorativo dove il benessere organizzativo deriva anche dalla capacità di bilanciare l'impegno professionale con la vita personale<sup>12</sup>.

La P.A. sempre più mostra un vivo interesse e una grande ambizione nei confronti dei giovani, i quali rappresentano un punto focale nell'attrattività dell'ambiente lavorativo. Con i giovani, infatti, l'attrattività acquisisce caratteristiche particolari legate all'innovazione, alla prospettiva di carriera, alla mobilità, alla sperimentazione, all'ambizione, all'apprendimento, al dinamismo e alla cultura dell'errore, nozioni che per lungo tempo sono state considerate estranee al settore pubblico.

Il pubblico impiego, come detto, attraversa una fase di metamorfosi di eccezionale portata, estensione e valenza tale che le conoscenze molto rapidamente diventano obsolete e la stabilità lavorativa non è più soltanto determinata dalla tipologia contrattuale a tempo indeterminato, bensì anche dalla capacità di mantenere un profilo di competenze che consente di essere appetibile sul mercato nel lavoro. La rapida obsolescenza delle competenze e la dinamicità dei modelli organizzativi esigono sia il continuo ricorso alle competenze più avanzate, sia la lungimiranza di acquisire le risorse necessarie per soddisfare le esigenze attuali e future dell'organizzazione.

Stare nel mondo del lavoro non è dunque solamente conseguire il traguardo

8 FPA Data Insight Centro Studi sull'innovazione della pubblica amministrazione - Ricerca Lavoro Pubblico 2023. Il contributo è reperibile al link: <https://www.forumpa.it/riforma-pa/ricerca-fpa-lavoro-pubblico-2023-tornano-a-crescere-i-dipendenti-pubblici-ma-mancano-tecnici-e-nuovi-profil/>.

9 *Ibidem*

10 SIDORCUKA, I., & CHESNOVICKA, A. (2017, SEPTEMBER). Methods of attraction and retention of generation Z staff. In *CBU International Conference Proceedings* (Vol. 5, pp. 807-814).

11 MCCRINDLE, M., & FELL, A. (2019). Understanding Generation Z: Recruiting, training and leading the next generation. McCrindle Research Pty Ltd, p. 23.

12 RAY, T. K., & PANA-CRYAN, R. (2021). Work flexibility and work-related well-being. *International journal of environmental research and public health*, 18(6), 3254.

del posto fisso, ma continuare ad aggiornarsi per avere *know how* e competenze professionali che siano spendibili sul mercato del lavoro. Il pubblico impiego non può quindi non tenere in considerazione l'importanza dell'HR e delle aggiornate pratiche di gestione delle risorse umane<sup>13</sup>.

Il capitale umano è l'*asset* più rilevante di ogni organizzazione che misura dunque il proprio successo in ragione della capacità di valorizzare il proprio capitale umano. Scegliere con attenzione le persone da inserire nella pubblica amministrazione è fondamentale, ma se si desidera trattenere il personale più talentuoso evitando che lasci l'impiego, spesso dirigendosi verso il settore privato che offre compensi più competitivi o opportunità di crescita più rapide, diventa ancora più cruciale che le amministrazioni dedichino energie e risorse a divenire ambienti di lavoro migliori.

In un ambiente in cui si cerca di sviluppare istituzioni dinamiche, dotate di processi e flussi di lavoro efficienti e flessibili, il settore dell'HR nella P.A. si mantiene, in alcuni aspetti, ancora legato alle lungaggini burocratiche e amministrative<sup>14</sup>. Vi è ancora una mancanza di adeguata considerazione per i fattori chiave di una gestione efficiente delle risorse umane del pubblico impiego, come l'*engagement* dei dipendenti, le strategie di attrazione e trattenimento dei profili professionali più qualificati e tutte quelle azioni e interventi che curano il benessere dei lavoratori<sup>15</sup>.

Circa le strategie di reclutamento di talenti la P.A., quando si tratta di pubblicizzare una nuova opportunità di lavoro, sembra essere in difficoltà nell'avvalersi delle opportunità fornite da modalità, tecniche e strategie diverse da quelle previste dalle disposizioni normative e regolamentari. Meno del 40% delle istituzioni, infatti, adotta altri mezzi, soprattutto i social network, per il recruiting, e meno del 15% si affida ai siti specializzati nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro<sup>16</sup>. Sono esigue le PPAA che si avvalgono di campagne di comunicazione su social network e che utilizzano sezioni specifiche del proprio sito istituzionale dedicate alle opportunità di carriera e alla partecipazione a eventi di recruiting promossi da università, career day, centri di ricerca o aziende.

Anche nei casi in cui si ponga in essere una strategia di *attraction* di successo, permangono carenze strutturali nella fase di selezione mediante procedure concorsuali che, nonostante le agevolazioni introdotte dalle recenti disposizioni normative, sono ancora troppo spesso mal gestiti. A cominciare da bandi di concorso generici in

13 RONQUILLO, J. C., POPA, A., & WILLEMS, J. (2021). Toward an understanding of the role of human resources in cultivating a climate for innovation in nonprofit and public organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(5), 1126-1138.

14 "Direzione HR nella PA: è tempo di abbandonare la burocrazia e valorizzare le persone" – Network Digital 360. Il contributo è reperibile al link: <https://www.peoplechange360.it/change-management/processi-e-organizzazione/direzione-hr-nella-pa-puntare-su-azioni-di-attraction-e-retention/>.

15 Comunicazione interna aziendale, come coinvolgere i dipendenti e creare valore nell'era digitale – Network Digital 360. Il contributo è reperibile al link: <https://www.peoplechange360.it/change-management/comunicazione-interna-aziendale-coinvolgere-i-dipendenti-nell-era-digitale/>.

16 RONQUILLO, J. C., POPA, A., & WILLEMS, J. (2021). Toward an understanding of the role of human resources in cultivating a climate for innovation in nonprofit and public organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(5), 1126-1138.

cui non c'è alcun richiamo al *job profile* e al *job description* e dove dunque è arduo per i candidati identificare con chiarezza i profili ricercati dalle amministrazioni, l'impiego da svolgere, le competenze professionali richieste e le caratteristiche delle singole posizioni professionali.

I bandi di concorso spesso sono redatti in modo criptico e poco accessibile ai potenziali candidati, essendo più orientati agli addetti ai lavori. Tuttavia, essi sono fondamentali per attirare i candidati e dovrebbero essere semplificati e resi più comprensibili. È importante che descrivano chiaramente il contesto organizzativo, le attività dell'istituzione, i progetti in corso e i profili ricercati in termini di conoscenze, competenze e attitudini, evidenziando l'importanza del lavoro al servizio dei cittadini e per lo sviluppo del Paese. Scrivere un bando che delinea il contesto e le aspettative per il candidato va oltre una semplice elencazione di norme, materie e argomenti su cui si viene valutati; è invece necessario suscitare interesse e chiarire fin da subito le responsabilità del ruolo da assumere, considerando che il candidato riceverà supporto e formazione iniziale.

I processi di selezione dovrebbero mettere maggiormente in evidenza la valutazione delle competenze e delle attitudini richieste per il profilo di lavoro. Le prove dovrebbero concentrarsi sul *problem solving*, ossia valutare la capacità di applicare concretamente le conoscenze e di gestire la risoluzione dei problemi in modo efficace<sup>17</sup>.

Un percorso di selezione non è un elenco di materie da studiare e un elenco di prove a cui essere sottoposti. La selezione non è univoca: l'Ente cerca un candidato, tuttavia la vera selezione dovrebbe spingere il candidato a voler cercare di lavorare per quell'Ente<sup>18</sup>.

Il processo di selezione non dovrebbe dunque limitarsi a un elenco di argomenti da studiare e prove da affrontare e superare<sup>19</sup>. Dovrebbe piuttosto rappresentare un'opportunità per l'Ente di attrarre i candidati, incoraggiandoli a desiderare di lavorare per quella specifica organizzazione.

Per fare ciò, la comunicazione del bando non dovrebbe essere limitata alle modalità standard prescritte dalla normativa vigente (Portale del reclutamento INPA, sito istituzionale), ma dovrebbe sfruttare le piattaforme di domanda e offerta come LinkedIn e i social media come ad esempio Facebook, Instagram, TikTok, ecc. Inoltre, sarebbe utile presentare il ruolo e le professionalità richieste dall'Ente presso le scuole superiori e le università, evidenziando la *mission* istituzionale dell'organizzazione e il valore del servizio pubblico.

17 "Linee guida sulle procedure concorsuali" – Direttiva 3/2018 del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione del 24 aprile 2018. Il contributo è reperibile al seguente link: <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/18-06-2018/concorsi-pubblici-vigore-le-nuove-linee-guida> e "Linee guida per l'accesso alla Dirigenza pubblica" - Decreto Ministeriale 28 settembre 2022 del Ministro della pubblica amministrazione Il contributo è reperibile al seguente link: <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/28-09-2022/accesso-alla-dirigenza-saranno-valutate-competenze-e-soft-skill>.

18 *Ibidem*

19 *Ibidem*

I bandi dovrebbero poi riportare tutto quanto è offerto dall'istituzione che bandisce in termini di *benefit*, welfare aziendale, formazione, affiancamento *on the job* ecc. e non soltanto l'elemento retributivo<sup>20</sup>.

È essenziale poi che la scelta delle commissioni esaminatrici avvenga considerando criteri di qualità, anziché essere dettata esclusivamente da motivazioni di risparmio. Le prove di selezione dovrebbero essere progettate in modo da valutare non solo le conoscenze tecniche, ma anche le competenze pratiche e le motivazioni dei candidati nel contribuire al bene comune e alla costruzione del valore pubblico.

Troppo spesso le prove si concentrano su domande nozionistiche che non sono in grado di discriminare tra le competenze e i meri saperi. Un processo selettivo di qualità che ricerca profili di elevata professionalità dovrebbe essere in grado di offrire un processo di reclutamento all'altezza dei candidati identificando e valutando le competenze e le motivazioni in modo accurato ed efficace.

L'accoglienza e l'integrazione dei nuovi dipendenti nelle pubbliche amministrazioni rappresenta altresì un'area critica che richiede miglioramenti significativi. Spesso mancano percorsi strutturati di *tutoring*, *mentoring*, o formazione sul campo, e il periodo di prova viene visto più come un adempimento burocratico che come un'opportunità di orientamento e integrazione. Inoltre, il passaggio delle conoscenze e delle esperienze tra i dipendenti che lasciano l'organizzazione e quelli appena arrivati è spesso trascurato e avviene in modo casuale e non pianificato.

Queste carenze possono portare alla perdita dei nuovi dipendenti in pochi mesi, compromettendo gli investimenti fatti durante il processo di selezione. Per affrontare questa sfida, le pubbliche amministrazioni dovrebbero implementare programmi strutturati di *onboarding* e *mentoring*, fornendo supporto e orientamento ai nuovi dipendenti fin dai primi giorni di lavoro. È inoltre importante promuovere una cultura organizzativa che valorizzi il passaggio delle conoscenze e delle esperienze tra i colleghi e incoraggi la collaborazione e il supporto reciproco.

La necessità di una trasformazione radicale nella gestione delle risorse umane nelle pubbliche amministrazioni è evidente, data la situazione attuale. Questa trasformazione richiede un abbandono dei vecchi schemi e la creazione di qualcosa di completamente nuovo.

Le recenti campagne di comunicazione del Dipartimento per l'informazione e l'editoria e del Dipartimento della funzione pubblica enfatizzano l'importanza di smantellare gli stereotipi legati alla pubblica amministrazione e di comunicare come sta cambiando il panorama lavorativo nel settore pubblico. Si tratta di scoprire le opportunità offerte dal pubblico impiego e il valore intrinseco del lavoro per la collettività. Questo va al di là della mera occupazione. Si tratta infatti di un invito a contribuire attivamente al bene comune e alla trasformazione positiva della società attraverso il lavoro nella pubblica amministrazione.

Ciò che serve non sono nuove disposizioni normative, bensì un costante monitoraggio, linee guida chiare e adattate alle diverse realtà degli enti, insieme a un so-

20 *Ibidem*

stegno e una formazione sul campo. L'obiettivo è ripartire dall'elemento umano e dai giovani talenti, questi devono avere la possibilità di esplorare e di intraprendere nuovi percorsi, sentendosi liberi di sperimentare e di commettere errori, poiché, come dimostra la storia della scienza, è proprio dagli errori che nasce l'innovazione.

Allo stesso tempo, ciò che i giovani talentuosi cercano in un posto di lavoro è un ambiente che favorisca il cambiamento, caratterizzato dalla flessibilità e dal rispetto per la diversità di ciascun individuo e dei suoi diritti. Questi elementi sono considerati più importanti del semplice stipendio o della stabilità lavorativa; valori che, in una società in costante mutamento, stanno perdendo di rilevanza.

I fattori da considerare come fondamentali per costruire un rinnovato interesse verso la PA includono:

- la fantasia e l'audacia. Caratteristiche indispensabili poiché il cambiamento non può avvenire se non viene prima immaginato. Questo è un compito che spetta a tutti. La creatività e la sperimentazione sono forze trainanti, in contrasto con la burocrazia e le normative e vanno incoraggiate e riconosciute;
- l'azione, il cambiamento e l'innovazione. Fattori che devono essere concretizzati, non solo ideati. Per fare ciò, è necessario sviluppare capacità di programmazione, gestione delle risorse, investire sulle persone, sulle loro capacità e professionalità, capacità che devono essere in grado di affrontare le sfide di un mercato del lavoro in evoluzione;
- lo *storytelling* della P.A. come buon datore di lavoro per scardinare gli stereotipi di una P.A. statica, burocratica e inefficiente. La comunicazione è essenziale per mettere in luce le idee all'avanguardia, le popolazioni coinvolte, la commistione tra *know how* e soluzioni, per evidenziare le *best practices*, le evoluzioni in corso, la qualità e l'ammodernamento. Tutto questo produce passaggio di conoscenze e desiderio di appartenenza alle PPAA. che generano valore;
- il senso, cioè la ragione, il motivo per cui il dipendente svolge il proprio lavoro. È essenziale che i decisori politici e i dirigenti guidino, al fine di migliorare le prestazioni e l'impegno dei dipendenti, indirizzino le decisioni riguardanti la regolamentazione, la progettazione organizzativa e la gestione delle risorse umane verso la consapevolezza del bene comune, del servizio alla collettività e della creazione di valore pubblico;
- un approccio multicanale che impieghi tutte le possibilità e le modalità di comunicazione utili, come il sito web, le campagne integrate, i social media istituzionali, gli eventi e l'I.A., utilizzando uno stile comunicativo vicino a quello dei cittadini. Questo approccio integra comunicazioni di servizio, divulgazione delle attività istituzionali, coinvolgimento dei dipendenti e promozione dell'immagine del datore di lavoro pubblico, non solo per informare i diversi pubblici, ma anche per sviluppare aspetti quali prestigio, credito, buon nome, affidabilità, partecipazione e apprezzamento<sup>21</sup>.

21 CANEL M.J., LUOMA-AHO V. Public Sector Communication. Closing gaps between citizens and public organizations, Wiley, New York 2019.

Guardando al futuro prossimo, diventa essenziale che la P.A. migliori sensibilmente il ruolo di datore di lavoro poiché il mercato del lavoro sta subendo profondi cambiamenti e i criteri di selezione del passato non sono più efficaci, specialmente in un contesto sempre più competitivo come quello attuale in cui perfino il settore privato sta affrontando difficoltà nel colmare le posizioni vacanti.

Le pubbliche amministrazioni italiane si trovano di fronte a sfide difficili e delicate, spesso, come nel caso del PNRR, legate all'esecuzione di rilevanti progetti per i quali mancano le competenze tecniche necessarie. Questo può alimentare l'immagine di un insieme di enti pubblici in movimento, spinti sia dalle opportunità che dai rischi dei finanziamenti europei, proprio come accade una "nave con una grande vela ma uno scafo fragile"<sup>22</sup>. Tuttavia, considerando che il settore pubblico è il principale datore di lavoro del Paese, ha la possibilità e la responsabilità di acquisire le competenze necessarie per far fronte a queste sfide. È essenziale che impari a "navigare" in un mercato del lavoro in rapido e tumultuoso cambiamento, utilizzando in modo intelligente e lungimirante tutte le strategie di gestione delle risorse umane necessarie ed appropriate.

### 3. L'EMPLOYER BRANDING: PROFILI GENERALI

Tra le strategie di *human resources management* utilizzate con successo nel settore privato sicuramente una delle più promettenti per promuovere l'*engagement* della forza lavoro è quella dell'*employer branding*<sup>23</sup>. Nei sottoparagrafi che seguono si cercherà di fare luce prima sulla definizione e l'evoluzione di questa importante attività strategico-manageriale, successivamente si passeranno in rassegna gli effetti positivi e le opportunità offerte dalla stessa.

#### 3.1. DEFINIZIONI ED EVOLUZIONE DELL' EMPLOYER BRANDING

L'*Employer branding* (EB) non è un concetto nuovo. La letteratura lo ha definito da diverse prospettive<sup>24 25</sup>, considerandone le sue fondamenta funzionali e teoriche<sup>26</sup> oltre ad esaminarne le sue caratteristiche e la sua collocazione<sup>27</sup>. Ambler e Barrow<sup>28</sup> affer-

22 G. DOMINICI "Una PA che naviga veloce, controvento" Annual Report 2023 di Forum PA.

23 STANIEC, I., & KALI SKA-KULA, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. *Problems and perspectives in management*, 19(3), 33.

24 AMBLER, T. and BARROW, B. (1996). The Employer Brand. Panágra working paper. No. 96-902.

25 EWING M.T., PITT L. E., DE BUSSY N.M. and BERTHON P. *Employment branding in the knowledge economy*, International Journal of Advertising, 2002, UK.

26 BACKHAUS, K. and S. TIKOO. 2004. "Conceptualizing and Researching Employer Branding." *Career Development International* 9(5):501-517.

27 BERTHON, P., EWING, M., and LIAN HAH, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.

28 AMBLER, T. and BARROW, B. (1996). The Employer Brand. Panágra working paper. No. 96-902.



mano che “l'*employer branding* può essere inteso come un pacchetto di benefici funzionali, economici e psicologici forniti e identificati con l'azienda datrice di lavoro”. Questa definizione, in particolare, segna un punto di svolta nella letteratura, poiché mostra le strette interconnessioni tra una tipica strategia di *marketing* e il settore del *human capital management*.

Gli ideatori di uno dei primi modelli di EB, Backhaus e Tikoo<sup>29</sup>, evidenziano tre *asset* vitali per creare l'*employer branding*: la cultura organizzativa, l'identità organizzativa e la proposta di valore differenziante. Con la concettualizzazione di questo modello, gli autori intendono rendere più agevole la comprensione delle dinamiche associate alla strategia di *employer branding* così come, per la sua attuazione, l'importanza della stretta relazione tra *marketing* e *HR management*, con particolare riferimento alle fasi di ricerca e selezione<sup>30</sup>.

Secondo Kotler e Lee<sup>31</sup>, il *branding* rappresenta “il processo di sviluppo dell'identità di un determinato marchio”, mentre l'EB è l'espressione usata per riferirsi all'applicabilità degli elementi del *brand* alla gestione delle risorse umane. Così, se da un lato Backhaus e Tikoo descrivono l'*employer branding* come il “processo di costruzione di un'identità del datore di lavoro identificabile e unica”<sup>32</sup>, più recentemente Theurer e altri autori lo descrivono come un “approccio alla ricerca e al trattenimento che comporta la promozione interna ed esterna di una visione chiara di ciò che rende un'organizzazione un datore di lavoro unico e attraente”<sup>33</sup>.

Nonostante vi siano quindi diverse definizioni di EB, tutte sembrano convergere nell'affermare quanto sia imprescindibile oggi per le organizzazioni progettare e applicare specifiche strategie in materia di *attraction, retention and development* dei propri talenti<sup>34</sup>, pertanto il ruolo e l'impatto dell'*employer branding* assume una nuova rilevanza all'interno della gestione delle carriere<sup>35</sup>.

L'EB quindi, oltre ad essere una strategia di frontiera in ragione delle interconnessioni tra diverse discipline (gestione strategica, marketing, studi organizzativi, psicologia organizzativa), è altresì uno dei più completi strumenti di valorizzazione della cultura e della reputazione di un'organizzazione, fornisce un'*employer value proposi-*

29 BACKHAUS, K. and S. TIKOO. 2004. “Conceptualizing and Researching Employer Branding.” *Career Development International* 9(5):501–517.

30 LIEVENS, F., G. VAN HOYE and F. ANSEEL. 2007. “Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework.” *British Journal of Management* 18(s1):S45–S59.

31 KOTLER, P.; LEE, N. *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good*; SAGE Publications: New York, NY, USA, 2011.

32 BACKHAUS, K. and S. TIKOO. 2004. “Conceptualizing and Researching Employer Branding.” *Career Development International* 9(5): 502.

33 THEURER, CHRISTIAN P., ANDRANIK TUMASJAN, ISABELL M. WELPE and FILIP LIEVENS. 2018. *Employer Branding: A Brand Equity-Based Literature Review and Research Agenda: Brand Equity-Based Employer Branding*. *International Journal of Management Reviews* 20(1): 155–179.

34 VALVERDE, M., SCULLION, H., & RYAN, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1832-1852..

35 MONTEIRO, B.; SANTOS, V.; REIS, I.; SAMPAIO, M.C.; SOUSA, B.; MARTINHO, E.; SOUSA, M.J.; AU-YONG-OLIVEIRA, M. *Employer branding applied to smes: A pioneering model proposal for attracting and retaining talent*. *Information* 2020, 11, 574.

tion (EVP) e si configura come un meccanismo di identificazione e coinvolgimento dei dipendenti verso l'organizzazione<sup>36</sup>.

In altre parole, l'EB rappresenta un ramo del *marketing* strategico che concentra i suoi sforzi sulla creazione di una reputazione positiva del luogo di lavoro: un tentativo di applicare concetti tipici delle politiche di marketing alla ricerca, selezione e trattenimento delle risorse umane in una prospettiva innovativa per la gestione strategica dei talenti<sup>37</sup>. Questo poiché la funzione dell'EB è quella di attrarre e acquisire i migliori candidati e contemporaneamente trattenere i dipendenti che già fanno parte dell'organizzazione.

### 3.2. EFFETTI POSITIVI E OPPORTUNITÀ OFFERTE DALL'EMPLOYER BRANDING

La ricerca di strumenti capaci di gestire il talento ha assunto grande rilevanza negli ultimi anni. Le nuove sfide che le organizzazioni devono affrontare le spingono a distinguersi l'una dall'altra per ottenere un vantaggio competitivo sul mercato. Questo vantaggio viene raggiunto attraverso nuove forme e strutture lavorative più flessibili e in grado di ottenere agilità nell'affrontare i mercati, pratiche di gestione delle risorse umane che migliorino la creatività organizzativa interna<sup>38</sup>, e, l'investimento sui "dipendenti giusti"<sup>39</sup>.

In altri termini, dal momento che i cambiamenti demografici e finanziari nel mercato del lavoro globale hanno aumentato la competizione tra i dipendenti qualificati, il vantaggio competitivo di un'organizzazione diventa quindi funzione della capacità di questa di dotarsi di dipendenti validi<sup>40</sup>. Secondo Klein D.A.<sup>41</sup>, questi dipendenti possiedono caratteristiche, competenze, valori ed esperienze che corrispondono al capitale intellettuale e costituiscono il differenziale competitivo dell'organizzazione. Per tutti questi motivi molte organizzazioni utilizzano una strategia di *employer branding* per differenziarsi dai loro concorrenti costruendo un marchio unico e forte con l'obiettivo di risultare un datore di lavoro eccellente<sup>42 43</sup>.

36 ALVES, P.; SANTOS, V.; REIS, I.; MARTINHO, F.; MARTINHO, D.; SAMPAIO, M.C.; SOUSA, M.J.; AU-YONG-OLIVEIRA, M. Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees. *Sustainability* 2020, 12, 9993.

37 *Ibidem*

38 MARTINHO, F.; REIS, I.P.D.; SAMPAIO, M.C. Recruitment and Selection as a Tool for Strategic Management of Organizations—El Corte Ingles Case Study. *J. Rev. Glob. Econ.* 2019, 8, 1680–1688.

39 LIU, Y.; VRONTIS, D.; VISSER, M.; STOKES, P.; SMITH, S.; MOORE, N.; THRASSOU, A.; ASHTA, A. Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 2021, 31, 100744.

40 BACKHAUS, K. and S. TIKOO. 2004. "Conceptualizing and Researching Employer Branding." *Career Development International* 9(5):501–517.

41 KLEIN, D.A. *A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: Recursos para a Economia Baseada em Conhecimento*; Qualitymark Editora Ltda: Rio de Janeiro, Brazil, 1998.

42 BACKHAUS, K. and S. TIKOO. 2004. "Conceptualizing and Researching Employer Branding." *Career Development International* 9(5):501–517.

43 KUCHEROV, D. and ZAVYALOVA, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*. Vol. 36 (1): 86 – 104.

In questa prospettiva, il talento emerge come la chiave centrale della strategia organizzativa ed è considerato un fattore fondamentale per il successo e la sostenibilità organizzativa, pertanto la gestione del talento assume un ruolo cardine diventando un imperativo nella gestione delle risorse umane piuttosto che una semplice *best practice*.

L'Employer Branding è quindi la strategia di marketing finalizzata a promuovere l'immagine dell'azienda come luogo di lavoro desiderabile<sup>44</sup>. L'espressione testualmente indica la gestione del marchio del datore di lavoro ed è il processo di enfaticizzazione del brand aziendale, cioè la promozione e il potenziamento dell'identità organizzativa. Tale strategia può essere implementata attraverso la creazione di una reputazione affidabile dell'azienda, generando un'immagine nel mercato del lavoro e portando avanti relazioni basate su integrità e corretta collaborazione con i lavoratori interni e con i clienti esterni/potenziati nuovi dipendenti.

La reputazione del datore di lavoro, tuttavia, non è definita unidirezionalmente dall'azienda come una nozione pensata e rappresentata da singoli individui. Filip Lievens e altri la definiscono come "una fusione di rappresentazioni mentali transitorie detenute dai singoli individui su specifici aspetti di un'azienda considerata come datore di lavoro"<sup>45</sup>. L'organizzazione ha facoltà di avvalersi delle proprie risorse per condizionare le opinioni degli individui coinvolti, cercando di suscitare considerazione, affermazione e riconoscimento.

Gli obiettivi di questa strategia sono di natura commerciale (attrarre nuovi clienti a cui vendere il proprio prodotto o servizio) e di selezione e recruiting di risorse umane (attirare e trattenere profili professionali competenti all'interno dell'organizzazione).

In relazione a ciò l'*employer branding* deve adottare un approccio comunicativo, sia rivolto verso l'interno che verso l'esterno, in ordine ai benefici materiali (come la compensazione monetaria) e immateriali (come il prestigio sociale), che i lavoratori otterrebbero. Se dunque la strategia da qua consente all'azienda di definire e garantirsi un'immagine costruttiva, proficua e favorevole, la stessa riuscirà ad essere attrattiva verso nuovi candidati da selezionare nel processo di *recruiting*. Qualora, infatti, un lavoratore abbia un'idea positiva della propria organizzazione, sarà più riluttante a lasciarla. In aggiunta, se il datore di lavoro beneficia di prestigio e notorietà è più probabile che una persona esterna all'azienda ne sia attratta e la consideri un luogo ottimale in cui prestare la propria attività lavorativa. La reputazione positiva assicura un "*employer branding equity*" positiva, ossia garantisce un'immagine costruttiva di quel valore immateriale di un'organizzazione fondato basato sull'opinione che clienti e lavoratori hanno del brand.

44 CALICCIA G., *Guida pratica all'Employer Branding. Teoria, dati, casi*, FrancoAngeli, 2017.

45 LIEVENS F. [et al.], *Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need To Know*, "The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior", 3, 2016, pp. 407-440.

*L'employer branding* è stato recentemente adottato in molte imprese<sup>46 47 48</sup> e nella società contemporanea, il mercato del lavoro è divenuto il contesto in cui i datori di lavoro cercano di attrarre dipendenti adatti alle loro specifiche necessità di produzione e organizzazione e in cui i lavoratori possano trovare impieghi soddisfacenti e di qualità<sup>49</sup>. Le attività attraverso cui rendersi attraenti come datori di lavoro possono essere quindi indirette: nei casi in cui richiamano l'impegno e la responsabilità dell'organizzazione nei confronti delle dimensioni ambientali, economiche e sociali della sua performance. La riduzione dell'impatto ambientale, la produzione di beni e servizi di alta qualità, la stabilità finanziaria ed economica e il mantenimento di buone relazioni con i dipendenti e le organizzazioni sindacali concorrono ad accrescere una reputazione favorevole nei confronti di lavoratori e possibili candidati<sup>50 51 52 53</sup>.

Sono, invece, dirette quelle attività che valorizzano le specifiche politiche del personale dell'organizzazione in quanto datore di lavoro. Di queste seconde attività si è particolarmente occupato il mondo accademico<sup>54</sup>, proponendo l'EB come 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<sup>55</sup>.

Le ragioni per cui le organizzazioni investono nell'*employer branding* sono quindi varie. In primis, per arginare la concorrenza nel mercato del lavoro con lo scopo di acquisire un vantaggio competitivo attraverso l'acquisizione di dipendenti con elevata specializzazione. Ciò avviene sfruttando l'attrattività dell'impresa come luogo di

- 46 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>.
- 47 EDWARDS, M.R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*. Vol. 39(1): 5-23.
- 48 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/JPBPM-09-2013-0393
- 49 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.
- 50 TURBAN D.B., GREENING, D.W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40: 658. DOI: 10.2307/257057.
- 51 HART S.L., MILSTEIN M.B. (2003). Creating Sustainable Value. *Academy of Management Executive*, 17, 2: 56. DOI: 10.5465/AME.2003.10025194.
- 52 JABBOUR C.J.C., SANTOS E.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.
- 53 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.
- 54 BACKHAUS, K. and S. TIKOO. 2004. "Conceptualizing and Researching Employer Branding." *Career Development International* 9(5):501-517.
- 55 EDWARDS, M.R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*. Vol. 39(1): 5-23.

lavoro, il suo brand e la sua immagine, così come il brand dei suoi prodotti<sup>56</sup>.

In secundis, l'*employer branding* serve a definire i tratti distintivi del rapporto di lavoro, ossia la disciplina giuridica, economica e professionali del lavoro, come ad esempio i livelli salariali, l'impegno richiesto, le opportunità di formazione e training on the job, le politiche di conciliazione tra vita lavorativa e privata e così via. Il lavoratore esamina queste condizioni e valuta se sono congruenti con le proprie aspettative. Questo processo getta le basi per un necessario allineamento del lavoratore all'impresa<sup>57</sup>.

In terzis, l'investimento nell'*employer branding* ha un'incidenza favorevole sul processo di gestione delle risorse umane, segnatamente sul reclutamento, coinvolgimento e fidelizzazione dei dipendenti.

Per quanto riguarda il reclutamento, una reputazione positiva determinata dall'utilizzo dell'*employer branding* genera un alto numero di candidature fornendo i requisiti per ottenere un vantaggio competitivo. In questa direzione, l'EB risponde ad una precisa strategia di fornire informazioni accurate nei casi in cui i candidati possiedano informazioni parziali sulle effettive caratteristiche dell'azienda<sup>58</sup> e influisce positivamente sulle impressioni e sui profili specifici dell'organizzazione stessa<sup>59</sup>.

Riguardo al *commitment*, lo stesso rappresenta lo stato mentale che conduce gli individui a sentire un profondo senso di riconoscimento, appagamento e partecipazione nell'essere dipendenti di un'organizzazione, status collegato ad una migliore produttività, migliori condizioni lavorative, e maggiore propensione all'identificazione con i valori dell'azienda<sup>60</sup>. Nei casi in cui l'*employer branding* mette in risalto l'identità organizzativa e il brand, ossia le caratteristiche peculiari dell'azienda, e i dipendenti fanno esperienza dei benefici da tale strategia derivanti, si accresce significativamente il livello di identificazione e coinvolgimento organizzativo. Le organizzazioni che mantengono le promesse dell'*employer branding* in ordine alle politiche di valorizzazione del personale dispongono anche di un maggiore riconoscimento dei dipendenti con l'organizzazione.

Circa il profilo della *retention*, il rispetto delle promesse dell'*employer branding* determina una forte fidelizzazione dei lavoratori riducendo il tasso di abbandono del luogo di lavoro.

Per concludere, un *employer branding* incentrato sul concetto di "*great place to work*" accresce la propensione dei lavoratori a rimanere nell'azienda, in quanto que-

56 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.

57 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//00219010.87.4.646.

58 SPENCE M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87: 355. DOI:10.2307/1882010.

59 BACKHAUS, K. and S. TIKOO. 2004. "Conceptualizing and Researching Employer Branding." *Career Development International* 9(5):501-517.

60 ROBBINS, S.P., JUDGE, T.A. (2016) *Organizational Behavior*. 17th Edition, Pearson Education Limited, Upper Saddle River.

sti sono soddisfatti di lavorare in un ambiente lavorativo attrattivo, stimolante, con un adeguato livello di sicurezza e dove si ha da un lato la possibilità di conciliare il lavoro con la vita privata e dall'altro un sistema di benefit basato sulla valutazione della performance e salari adeguati<sup>61</sup>.

#### 4. L'UTILIZZO DI STRATEGIE DI EMPLOYER BRANDING NEL PUBBLICO IMPIEGO

Le iniziative finalizzate a creare e promuovere organizzazioni pubbliche agili, flessibili e orientate alle persone costituiscono elementi chiave per affrontare le sfide future della pubblica amministrazione. In un *framework* contraddistinto dalla necessità di riqualificare e rafforzare l'apparato statale, in linea con una trasformazione digitale e organizzativa in continua evoluzione, diventa sempre più cruciale per la pubblica amministrazione sviluppare la capacità di presentarsi come un datore di lavoro attraente. L'*employer branding*, tra le moderne pratiche HR sembra essere una delle maggiormente applicabili<sup>62</sup> per creare e mantenere un'immagine della pubblica amministrazione come datore di lavoro di valore. Questo processo riconosce l'importanza delle opinioni e delle percezioni dei dipendenti sulla propria organizzazione al fine di porre in essere programmi di comunicazione e valorizzazione mirati a enfatizzarne le caratteristiche peculiari e il sistema di valori che agevolino processi di *attraction* e *retention* dei profili altamente competenti e specializzati in un mercato del lavoro sempre più competitivo.

Ad oggi largamente adottato nelle imprese private, l'*employer branding* rappresenta una parte fondamentale del marketing strategico, *mirato* all'elaborazione della reputazione del luogo di lavoro desiderabile: così come l'obiettivo del *customer branding* è quello di conquistare e mantenere i clienti, l'intento dell'*employer branding* è di attrarre e assicurarsi i migliori candidati, mantenendo nel contempo quelli già impiegati nell'amministrazione.

Attualmente l'adozione di tali strategie anche nel settore pubblico non è solamente un *target* auspicabile, ma un bisogno dettato dalla riqualificazione e dall'aggiornamento delle strutture e dei processi che necessitano dell'assunzione di nuovi talenti e, al contempo, dello sviluppo delle competenze di quelli già assunti.

Le amministrazioni pubbliche conoscono le competenze di cui hanno bisogno ma spesso faticano ad attirare i talenti migliori poiché l'attività di *public employer branding* è ancora scarsamente conosciuta nel settore pubblico. Strumenti come il welfare aziendale e le opportunità concrete di sviluppo professionale e retributivo entro tempi congrui sono rare eccezioni in un contesto che propone quasi esclusivamente ciò che i giovani migliori non considerano più un aspetto essenziale e irrinunciabile: il posto

61 AMBLER, T. and BARROW, B. (1996). The Employer Brand. Panágra working paper. No. 96-902.  
BACKHAUS, K. and S. TIKOO. 2004. "Conceptualizing and Researching Employer Branding." *Career Development International* 9(5):501-517.

62 PARMAR, A. (2014). The role of HR department in employer branding at public and private sector. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2), 201-225.

fisso ed il lavoro che duri per tutta la vita<sup>63</sup>.

In un mercato del lavoro maggiormente concorrenziale e dinamico rispetto al passato, la P.A. deve impegnarsi in maniera diretta per attrarre e trattenere profili professionali competenti e qualificati. Questo implica sia proporre salari e benefit coerenti con il mercato e contratti di elevata qualità, sia garantire un alto grado di dinamismo, di progressione professionale e sistemi di valutazione della performance basati sul merito; solo in questo modo il pubblico impiego italiano potrà acquisire le risorse umane necessarie per affrontare la profonda trasformazione richiesta dal Paese.

Il percorso di discontinuità con il passato e *restyling* dell'amministrazione pubblica italiana deve essere finalizzato a comunicare in modo trasparente e coinvolgente i valori positivi e le eccellenze delle amministrazioni, sia per garantire un maggiore livello di responsabilità, sia per promuovere lo scambio e la contaminazione reciproca rivolta ad una nuova generazione che sia capace di mettersi in connessione con le persone più esperte per creare quel mix virtuoso che è fatto da un lato da esperienza e solidità di chi da tanti anni opera nella P.A. e, dall'altro, dai giovani in grado di vedere il mondo con occhi diversi e avere sensibilità diverse. Quindi, un'attrattività dinamica che si adatti ai cambiamenti del tempo e che sia in grado di evolvere sistematicamente diventa un elemento chiave sia per l'attrazione di nuovi talenti che per il mantenimento di quelli già presenti.

La P.A. dovrà dunque rifondare i pilastri della propria attrattività riuscendo ad attrarre nuovi talenti e professionalità, da un lato mettendo in luce tutti gli elementi che in fase di reclutamento contribuiscono a selezionare i candidati migliori oltre che a stimolarli e incentivarli a prestare servizio in quell'istituzione, e accrescendo, dall'altro, la diffusione di una cultura del *public employer branding* che potenzi le opportunità di impiego e, parallelamente, renda l'istituzione variabile, flessibile e *people's oriented*.

Parallelamente le istituzioni pubbliche italiane dovranno costruire e raccontare un'immagine della P.A. come un datore di lavoro di qualità, un'organizzazione che valorizza il suo capitale umano e promuove il merito. Queste istituzioni devono supportare e sostenere i dipendenti nella realizzazione della *civil servancy*, dando un senso di appartenenza oltre che di onore e dignità per il lavoro svolto. È importante coinvolgere e valorizzare continuamente i dipendenti attraverso strumenti e strategie di engagement ed empowerment, tenendo alta l'attenzione sulle loro esigenze di flessibilità e formazione continua coniugate con l'attuazione delle finalità di accrescimento degli standard di vita della popolazione, trasparenza amministrativa, semplificazione dei processi, innovation e sustainability nel contesto nazionale ed europeo.

Per applicare l'*employer branding* al pubblico impiego, quindi, è fondamentale prima di tutto comprendere come la propria amministrazione sia percepita sia dagli stakeholder esterni che interni, come cittadini e dipendenti. Questa analisi della percezione è il primo passo per definire chiaramente le caratteristiche e i valori distintivi dell'amministrazione come datore di lavoro. Successivamente, è importante attuare le misure necessarie per garantire che l'amministrazione sia all'altezza delle promesse e delle aspettative che comunica.

63 SIDORCUKA, I., & CHESNOVICKA, A. (2017, September). Methods of attraction and retention of generation Z staff. In CBU International Conference Proceedings (Vol. 5, pp. 807-814).

Fare Public Employer Branding significa mettere in atto un percorso che coinvolga sia l'HR management che le strategie di comunicazione dell'organizzazione stessa. È cruciale mantenere coerenza tra l'identità della P.A., come viene comunicata e come viene realmente vissuta nei fatti. Questo implica non solo raccontare chi si è, ma anche dimostrare attraverso azioni concrete quali siano i valori e gli impegni effettivi dell'organizzazione. La coerenza tra ciò che si promette e ciò che si fa è imprescindibile per costruire e mantenere una reputazione positiva come datore di lavoro.

Per garantire un efficace rinnovamento è essenziale concretizzare gli obiettivi e le parole con azioni, misure e iniziative. La promozione della carriera, l'inclusione, la diversità, la flessibilità e il merito sono tutti elementi di fondamentale importanza nel profilo di ogni ente, ma è altrettanto essenziale che gli individui possano sperimentarli e farne parte nel proprio percorso lavorativo. Questo contribuisce alla reputazione della P.A. e all'entusiasmo nell'esserne parte.

In questo scenario diventa essenziale adottare un modello di comunicazione multilaterale e plurilivello che risponda al sempre maggiore bisogno delle PPAA. di trattare una molteplicità di flussi informativi e comunicativi. Questi flussi sono sempre più impegnativi, intricati e provenienti da una varietà di attori presenti nella sfera pubblica e attivi nei contesti digitali e mediatici<sup>64</sup>; se non adeguatamente presidiati e gestiti possono influenzare in maniera negativa la percezione dei cittadini nei confronti delle istituzioni pubbliche e la loro immagine, contribuendo così a erodere la fiducia nella pubblica amministrazione.

Tutto questo richiede una capacità di coordinamento che sappia gestire la comunicazione esterna verso la collettività, i media e i futuri dipendenti con lo scopo principale di migliorare la conoscenza dell'istituzione e agevolarne la riconoscibilità e l'attrattiva attraverso una comunicazione integrata che rafforzi la reputazione dell'istituzione, ma anche la comunicazione interna rivolta ai dipendenti e ai collaboratori con l'intento di trasferire indicazioni e linee guida utili ad espletare il proprio lavoro oltre che a promuovere l'identità e il senso di riconoscimento e immedesimazione del personale con la P.A.

La sfida di contrastare i luoghi comuni associati alla P.A. dovrebbe partire dalla comunicazione primaria che è insita nei comportamenti dell'organizzazione e dei dipendenti che vi lavorano. Questa forma di comunicazione è fondamentale perché fornisce certezza e attendibilità alla comunicazione secondaria che si fonda sulle campagne promozionali e su network di relazioni che divulgano e promuovono i messaggi istituzionali in modo informale.

È infine essenziale che le PPAA. si adoperino con il fine di garantire una comunicazione istituzionale limpida, ragionevole ed etica, con un approccio fondato sui dati e sulle evidenze scientifiche per scongiurare racconti falsati o utili al solo perseguimento di obiettivi nel breve periodo<sup>65</sup>.

64 A. LOVARI, G. DUCCI, *Comunicazione pubblica. Istituzioni, pratiche, piattaforme*. Mondadori Università, Milano 2022.

65 OECD (2021). *Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward*, OECD Publishing, Paris.



## 5. EMPLOYER BRANDING NEL PUBBLICO IMPIEGO: TRA RESISTENZE E OPPORTUNITÀ

Mentre le imprese orientate al guadagno hanno da tempo compreso che per prosperare nelle società globalizzate, sofisticate e competitive di oggi è fondamentale creare una reputazione positiva al fine di attrarre dipendenti di valore, le istituzioni pubbliche continuano a trascurare l'importanza della competizione nel mercato del lavoro come fattore chiave di successo organizzativo. Esempi di *employer branding* nel settore pubblico sono rari e il tema nel settore pubblico è rimasto ancora per gran parte inesplorato dalla ricerca.

Negli ultimi decenni, tuttavia, c'è stato un cambiamento significativo nel ruolo dello Stato che è passato da essere un monopolista di beni e servizi pubblici a diventare un custode dei servizi fondamentali in uno scenario sempre più concorrenziale<sup>66 67 68</sup>. Questa trasformazione ha suscitato un crescente interesse delle istituzioni pubbliche per l'*employer branding*, un fenomeno abbastanza recente nel settore pubblico<sup>69</sup>.

Gli effetti di tale mutamento includono la riduzione della spesa sociale, la riduzione del numero di aziende pubbliche insieme a una più pressante richiesta dei cittadini di valore e prestazioni qualitativamente elevate. Inoltre, si è registrata una sempre maggiore concorrenza tra produttori pubblici e privati di beni e servizi in alcuni settori strategici<sup>70 71</sup>.

Anche gli enti pubblici che operano in situazioni di monopolio sono stati costretti a gestire le proprie attività in un contesto più orientato alla responsabilità. Autorità locali, agenzie fiscali, giustizia, organismi di regolamentazione, forze dell'ordine e istituti previdenziali sono sempre più chiamati a rendere conto delle proprie prestazioni. La percezione della società sul settore pubblico è cambiata, considerandolo un sistema meno omogeneo rispetto al passato, dove le singole entità devono operare come entità distinte, autonome e responsabili. Questa trasformazione ha reso la costruzione dell'identità delle istituzioni pubbliche una strategia più realistica rispetto al passato<sup>72</sup>.

La sempre maggiore importanza acquisita da una strategia volta a sviluppare, distinguere e migliorare l'immagine degli enti pubblici e dei prodotti e servizi da essi

66 LA SPINA, A. (2020). Politiche pubbliche: analisi e valutazione. Seconda edizione. Bologna: Il Mulino.

67 POLLITT C. & BOUCKAERT G. (2002). La riforma del management pubblico. Milano: Università Bocconi Editore.

68 BORGONOV E. (2005). Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche. Milano – Egea. P. 21. 41-42.

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

70 POLLITT C. & BOUCKAERT G. (2002). La riforma del management pubblico. Milano: Università Bocconi Editore.

71 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.

72 *Ibidem*

erogati è il risultato del diverso ruolo assunto dallo Stato nella società<sup>73 74</sup>. Le istituzioni pubbliche hanno avuto bisogno di attirare l'attenzione favorevole di tutti gli stakeholder (decision makers politici, collettività, investitori e istituzioni) nei confronti delle loro attività amministrative, in un contesto economico meno favorevole e tutelato rispetto al passato, al fine di garantire, preservare e potenziare livelli di affidabilità, regolarità e sostegno<sup>75</sup>.

L'importanza di attirare l'attenzione di una variegata gamma di portatori di interesse rispetto al valore prodotto dalle istituzioni pubbliche rende cruciale la comunicazione istituzionale connessa all'employer branding in tutte le procedure<sup>76</sup>. È in questo scenario che le istituzioni pubbliche hanno iniziato a dimostrare un interesse crescente anche per le pratiche di *public employer branding* connesse all'HR management<sup>77</sup>.

Mentre nelle aziende del settore privato l'*employer branding* è stato oggetto di continua attenzione sia da parte della ricerca scientifica che delle pratiche manageriali, il pubblico impiego ha solo di recente cominciato a esplorare le possibilità portate da una comunicazione che presenta l'ente pubblico come un datore di lavoro appetibile<sup>78</sup>. Le ragioni di tale ridotto interesse sono molteplici. In primo luogo, di natura culturale. Le organizzazioni pubbliche non hanno sempre ottenuto lo stesso livello di apprezzamento nei distinti ambienti sociali<sup>79</sup>. La percezione per ciò che attiene alla sfera pubblica è uno status generale particolarmente mutevole nel tempo e nello spazio<sup>80</sup>.

In Italia, il pubblico impiego non ha mai beneficiato di una reputazione favorevole circa la propensione a riconoscere e premiare i migliori dipendenti. Questo ha reso meno attrattivo lavorare per una P.A. che da sempre è stata definita come un soggetto non in grado di valorizzare il capitale umano all'interno della propria struttura.

In secondo luogo, dal punto di vista economico, solo di recente le istituzioni pubbliche sono entrate in concorrenza per la fornitura di beni e servizi e a subire un significativo decremento delle risorse finanziarie disponibili. Questo ha reso più pres-

73 KOTLER, P.; LEE, N. *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good*; SAGE Publications: New York, NY, USA, 2011.

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

75 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.

76 LEVANTI, G. (2015). La comunicazione istituzionale nelle organizzazioni pubbliche: opportunità e criticità connesse con il corporate brand orientation. *Rivista trimestrale di scienza della amministrazione*. No. 3, pp. 53–66. Disponibile in: <https://www.francoangeli.it/Riviste/SchedaRivista.aspx?IDArticolo=55291&Tipo=Articolo%20PDF&idRivista=46>.

77 LIEVENS, E, G. VAN HOYE and F. ANSEEL. 2007. "Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework." *British Journal of Management* 18(s1):S45–S59.

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

79 POLLITT C. & BOUCKAERT G. (2002). *La riforma del management pubblico*. Milano: Università Bocconi Editore, p. 189.

80 *Ibidem*, pp. 164-168 e 193-198.

sante la necessità di competere sul mercato del lavoro per attrarre capitale umano più competente e capace.

In terzo luogo, dal punto di vista organizzativo, il pubblico impiego ha storicamente mostrato carenze strutturali nella loro cultura organizzativa. Per lungo tempo, le istituzioni e gli enti pubblici sono stati percepiti dal decisore politico e dalla collettività che le utilizza più come entità esecutive asservite al potere politico che come istituzioni autonome dotate di funzionalità, competenze e doveri. Questa percezione ha ostacolato lo sviluppo di *know how* ed esperienza nell'*employer branding*.

In quarto luogo, considerando la natura dell'incarico, esiste una vasta gamma di studi che identifica il settore pubblico come il contesto ideale per perseguire obiettivi di elevata portata, quali la promozione del bene comune, il progresso sociale, la protezione degli interessi nazionali e il miglioramento delle condizioni lavorative. Tuttavia, l'ambiguità e l'incoerenza delle politiche pubbliche spesso rendono irrealizzabili gli obiettivi di questo tipo<sup>81 82</sup>.

Nonostante solo di recente si sia dato rilievo al crescente interesse per il *public employer branding* nell'ambito delle risorse umane, la visione che il settore pubblico debba avere a disposizione capitale umano qualificato e competente è un concetto radicato da tempo nella cultura delle pubbliche amministrazioni, tuttavia alcuni problemi di acquisizione di risorse umane hanno determinato un rilevante impatto sulle politiche di *employer branding*.

*In primis*, come già sottolineato nella presente trattazione, difficoltà demografiche causate dal notevole aumento dell'età media della forza lavoro, un vasto numero di cessazioni e una quantità minore di nuovi ingressi nel mercato del lavoro; tutti fattori che portano ad una sempre maggiore competitività tra organizzazioni pubbliche e aziende private per i lavoratori più competenti.

Subito a seguire, il fattore reputazionale. Il *sentiment* collettivo riguardo il pubblico impiego, in particolar modo tra le generazioni più giovani, è quello di un luogo di lavoro inefficiente, statico e con una modesta reputazione e prestigio sociale; la P.A. è spesso dipinta come inamovibile, poco propensa a stimoli, cambiamenti e innovazione, rigida, gerarchica, burocratica e formale.

Infine, emergono difficoltà legate alla gestione delle risorse umane. Le politiche di HR management sono viste come obsolete, poco trasparenti, non inclini a valorizzare il merito e le competenze professionali. Questi problemi sembrano compromettere fundamentalmente le condizioni per la competitività del datore di lavoro pubblico e la sua abilità ad attrarre talenti; quali le possibili soluzioni?

Per quanto concerne la selezione di nuovi dipendenti, il primo aspetto su cui intervenire è la reputazione del settore pubblico che negli ultimi decenni è stata note-

81 POLLITT C. & BOUCKAERT G. (2002). La riforma del management pubblico. Milano: Università Bocconi Editore.

82 LAVIGNA, R. and HAYS, S. (2004). Recruitment and selection of public workers: An international compendium of modern trends and practices. *Public Personnel Management*. Vol. 33(3): 237-250.

volmente offuscata<sup>83</sup>. Un settore pubblico che si presenta in maniera attrattiva circa la gestione delle risorse umane, infatti, incoraggia candidature di qualità. La prima area su cui intervenire a tal fine è l'aggiornamento dei metodi di pubblicizzazione delle vacancies: quando i siti istituzionali forniscono informazioni dettagliate e accurate sui profili professionali ricercati ciò favorisce l'attrattività ed è garanzia di maggiore permanenza dei nuovi assunti<sup>84</sup>.

Un altro settore su cui è importante intervenire è sicuramente quello dei criteri di selezione per le posizioni dirigenziali che dovrebbero essere fondati sul possesso di competenze professionali e capacità di guida, insieme ad una maggiore inclusione di lavoratori provenienti dall'estero e dal settore privato.

Gli studi sull'impatto del fattore motivazionale nel pubblico impegno offrono un contributo significativo alla creazione di politiche di *employer branding* nella fase di *recruiting* del personale. Le ricerche iniziali in questo campo hanno identificato diversi elementi che aumentano la propensione a lavorare nel settore pubblico, tra cui: costruire valore pubblico, promuovere il bene pubblico, impegnarsi per il progresso sociale e il bene comune, difendere gli interessi nazionali, servire la comunità, promuovere la giustizia sociale e così via<sup>85</sup>.

Nonostante queste teorie abbiano ricevuto rilevanti validazioni sperimentali, di recente la ricerca ha integrato ulteriori fattori. Aspetti organizzativi, economici e istituzionali più "prosaici" e meno altruistici quali ad esempio la sicurezza e la stabilità del pubblico impiego, i salari più alti rispetto al settore privato, i benefit economici, le opportunità di carriera più ampie, il rispetto per la diversity e per i diritti dei lavoratori, la protezione sociale e il fattore reputazionale si sono dimostrati analogamente determinanti nella selezione del datore di lavoro<sup>86 87</sup>.

Circa i profili in materia di *commitment*, l'*employer branding* deve necessariamente corrispondere alle effettive condizioni di lavoro definite nelle campagne di comunicazione. A tal fine, è essenziale riesaminare alcune aree dell'*HR management* che dovrebbero essere adottate all'interno di politiche di *employer branding* quali, *ex plurimis*, (a) il potenziamento della capacità di leadership e gestione basata su profili volti a valorizzare le capacità e le competenze, (b) piani di formazione validi ed efficaci, (c) profili di valorizzazione e progressione di carriera che non si basino esclusivamente sul criterio dell'anzianità di servizio, ma sulle capacità manageriali e le performance

83 PETERS B.G. (1995). *The Politics of Bureaucracy*. New York: Longman (traduzione italiana: La pubblica amministrazione. Bologna: il Mulino, 2002, p. 101.

84 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.

85 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.

86 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.

87 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.

effettive, (d) incentivazione della mobilità internazionale e tra settore pubblico e privato, (e) rafforzamento di politiche di pari opportunità finalizzate ad eliminare le barriere che impediscono la completa espressione delle diversità, (f) interventi legislativi che agevolino le pari opportunità, quali riserve per le minoranze, creazione di enti per la vigilanza e monitoraggio del rispetto delle pari opportunità e (g) misure di *work-life balance*.

Alcune *best practice* in tal senso giungono dalla Danimarca che da oltre un ventennio ha implementato programmi di *mentoring*, *coaching* e *networking* con l'obiettivo di accrescere e promuovere programmi di formazione di futuri dirigenti pubblici<sup>88</sup>. Similmente, la Germania ha favorito programmi di progressione di carriera del personale che includono accordi per avanzamento professionale, oltre che politiche di sostegno e valorizzazione di genere<sup>89</sup>. In Giappone e in Corea del Sud sono stati creati piani che consentono ai dipendenti pubblici di effettuare un'esperienza lavorativa all'esterno nel settore pubblico di Paesi ospitanti<sup>90</sup>.

In Svezia e Finlandia sono state intraprese politiche per migliorare la stabilità dell'occupazione<sup>91</sup>. L'assestamento delle condizioni di lavoro tra settore pubblico e privato, così come la progettazione di mansioni stimolanti possono infatti rendere maggiormente omogenee le condizioni di lavoro tra impiego pubblico e privato. Politiche salariali che collegano la retribuzione al raggiungimento di obiettivi prestabiliti e concordati, l'inserimento di benefit non economici che promuovono la crescita personale e professionale, l'orario di lavoro agile e adattabile alle singole esigenze come implementato in Canada, sono politiche di gestione del personale che favoriscono una migliore qualità di lavoro e, conseguentemente, una maggiore attrattività del pubblico impiego<sup>92</sup>.

Nel contesto della *retention*, il turnover volontario rappresenta un parametro rilevante della capacità dell'istituzione di rispondere alle esigenze dei suoi dipendenti e, contemporaneamente, di trattenere lavoratori nell'organizzazione stessa. Un ulteriore elemento che favorisce la *retention* quale consapevole scelta del dipendente di continuare a lavorare all'interno dell'ente è senza dubbio rappresentato dall'adozione di politiche volte a promuovere incentivi per il ritardo della pensione e benefit finanziari ulteriori per specifiche categorie di personale.

Un'altra strategia di supporto all'*employer branding* pubblico, con effetti positivi sulle distinte fasi del ciclo di HR management consiste nell'accentuare i valori chiave del pubblico impiego. Le istituzioni pubbliche si distinguono dalle aziende private poiché non hanno fini di profitto ma portano avanti il benessere della comunità<sup>93</sup>

88 GRASSIA R. L'Employer Branding nelle organizzazioni pubbliche. Rivista trimestrale Scienza dell'amministrazione – Studi di teoria e ricerca sociale 2/2017.

89 *Ibidem*

90 *Ibidem*

91 *Ibidem*

92 *Ibidem*

93 BORGONOV E. (2005). Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche. Milano – Egea, p. 16.

<sup>94 95 96</sup> in ottemperanza a valori sanciti dagli Stati democratici, quali la trasparenza della gestione amministrativa, la responsabilità, la salvaguardia dei diritti fondamentali e la *compliance* normativa<sup>97</sup>. Tutti questi profili, che sono significativi aspetti che incidono sulla motivazione dei lavoratori<sup>98</sup>, rappresentano il fondamento per una solida value proposition del datore di lavoro pubblico, attraverso la quale è possibile ottenere un vantaggio competitivo sul mercato del lavoro<sup>99 100</sup>.

Le aziende private hanno da tempo introdotto politiche di *employer branding* per migliorare la propria reputazione sul mercato del lavoro e raggiungere risultati soddisfacenti sull'intero ciclo di HR management gestione delle risorse umane. Anche le istituzioni pubbliche sono sempre più indirizzate verso politiche di *employer branding* nei distinti comparti della P.A. per soddisfare la necessità di comunicazione, ottenere una reputazione istituzionale favorevole oltre che il sostegno e il riconoscimento in un mercato dei beni e servizi pubblici sempre più concorrenziale.

Ragioni di natura sociale, economica e organizzativa hanno tradizionalmente prodotto un esiguo interesse delle organizzazioni pubbliche per la strategia di *employer branding*. Sebbene sia un settore di studi ancora poco analizzato, sembra che non sia possibile adottare un *branding* uniforme per l'intero pubblico impegno, piuttosto, le politiche di *employer branding* devono essere programmate, pianificate e progettate caso per caso, tenendo conto dei fini istituzionali, delle politiche pubbliche poste in essere, dei lavoratori a cui sono indirizzate e delle peculiari condizioni sociali, economiche e istituzionali.

*L'employer branding* condiziona la mission istituzionale delle organizzazioni pubbliche con lo scopo di renderla più socialmente attraente<sup>101</sup>. *L'EB*, infatti, utilizza a proprio vantaggio gli aspetti virtuosi e più attraenti degli enti evidenziandone la valenza sociale ed economica per il Paese<sup>102 103</sup>.

94 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: 10.1177/0734371X 11408703.

95 RAINEY H.G. (2003). Understanding and managing public organizations (3rd ed.). San Francisco (CA): Jossey-Bass.

96 STEIJN B. (2008). Person-environment Fit and Public Service Motivation. International Public Management Journal, 11, 1: 13. DOI: doi.org/10.1080/10967490801887863.

97 STARINEKA O. VORONCHUK I. (2014). *Employer branding traininig development for public organizations*. Regional Formation and Developoment Studies, 3: 207. DOI: doi.org/10.15181/ rfdS.V14I3.877.

98 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.

99 AMBY L. (2015). Making sense of employer branding in the public sector. University of Gotherborg, p. 33.

100 STEIJN B. (2008). Person-Environment Fit and Public Service Motivation, International Public Management Journal, 11:1, 13-27.

101 LIEVENS, F. G. VAN HOYE and F. ANSEEL. 2007. "Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework." British Journal of Management 18(s1):S45-S59.

102 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: 10.1177/0734371X 11408703.

103 AMBY L. (2015). Making sense of employer branding in the public sector. University of Gotherborg, p. 33.

Le sue politiche sono avvertite in maniera diversa dai distinti gruppi professionali<sup>104</sup> e differiscono notevolmente a seconda che le istituzioni pubbliche espletino la propria attività in uno Stato con un alto o un basso livello di fiducia nel pubblico impiego.

Nel primo caso la reputazione delle organizzazioni pubbliche beneficerebbe di una fiducia consolidata della popolazione che consentirebbe campagne comunicative più dirette e immediate. Nella seconda fattispecie, invece, la comunicazione dovrebbe essere più attrattiva, con contenuti più elaborati ed evocativi.

Se da un lato gli Stati con una forte impronta collettivistica sembrano valorizzare i datori di lavoro che favoriscono i principi dell'integrazione nell'organizzazione e della reputazione sociale, le società individualiste parrebbero propendere maggiormente per aspetti quali la retribuzione e la crescita professionale come punti chiave di attrattiva<sup>105</sup>.

Le strategie di *employer branding* diverrebbero significativamente differenti se l'ente pubblico operasse in uno Stato con un elevato o limitato tasso di occupazione e sviluppo economico. Nel primo scenario, la comunicazione dovrebbe affrontare un mercato del lavoro più concorrenziale, quindi le iniziative di valorizzazione dell'immagine dell'organizzazione dovrebbero essere più accattivanti e diversificate rispetto ad altre organizzazioni. Nel secondo caso, per converso, le sfavorevoli condizioni del mercato del lavoro assicurerebbero maggiori candidature e più elevati tassi di una migliore fedeltà e *retention* dei dipendenti. L'impiego nel settore pubblico potrebbe, in tale scenario, essere percepito come una scelta sicura o da non perdere determinando una minore necessità di impiegare risorse in politiche di valorizzazione dell'immagine aziendale.

Perfino le condizioni istituzionali possono avere un impatto significativo sulle strategie di valorizzazione dell'immagine nel settore pubblico<sup>106</sup>. Una regolamentazione che tutela e protegge le relazioni lavorative fa sì che il pubblico impiego sia allettante, indipendentemente dalle politiche di *employer branding*; questo è particolarmente vero in contesti con modesti tassi di occupazione, elevati tassi di precarietà lavorativa e la presenza endemica di lavoro informale e sommerso. Diversamente, istituzioni pubbliche uniformi agli altri settori dell'economia determinerebbero una maggiore necessità di politiche di *employer branding* e valorizzazione dell'immagine più dinamiche.

## 6. PROFILI CONCLUSIVI E FUTURE PROSPETTIVE DI RICERCA

Essendo ancora in gran parte ancora inesplorato, il campo del *public employer branding* offre numerose prospettive per studi futuri con particolare riguardo all'HR management. Una prima prospettiva potrebbe concentrarsi sull'analisi di *case study* di *public employer branding* al fine di esaminarne il merito, i significati, le valenze e gli

104 *Ibidem* p. 36.

105 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.

106 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.

obiettivi. Un secondo profilo potrebbe consistere in ricerche comparate tra Stati con differenti scenari istituzionali, sociali ed economici, nonché differenze tra l'ambito pubblico e i settori privati al fine di mettere in luce affinità e diversità. Infine, una terza prospettiva potrebbe concentrarsi sulla ricerca metodologica, sviluppando nuovi approcci e strumenti per analizzare e valutare l'efficacia delle politiche di *employer branding* pubblico.

L'esame delle campagne di comunicazione, inoltre, potrebbe offrire preziose informazioni sull'istituzione pubblica che li produce<sup>107</sup> e ulteriori interviste condotte mediante sistemi di ricerca qualitativa e quantitativa (quali ad esempio focus group e survey) potrebbero offrire una comprensione più approfondita di come le politiche di employer branding sono utilizzate nel pubblico impiego.

Per concludere, il momento epocale che stiamo vivendo non può essere affrontato con i modelli e i paradigmi del passato, ma questo deve nutrirsi di creatività, flessibilità e attitudine all'innovazione. Fondamentale nelle pubbliche amministrazioni che questo venga indirizzato, coordinato e guidato da una classe dirigente preparata, responsabile, professionale e capace di rischiare per raggiungere gli obiettivi. La gestione delle risorse umane rappresenta il fattore chiave su cui si basa l'intero funzionamento del sistema poiché i dipendenti pubblici non solo mantengono in funzione l'intero apparato statale, ma sostengono anche l'onore e l'onere di realizzare il bene comune e promuovere il valore pubblico.

La rotta intrapresa promette un futuro luminoso per lo sviluppo di tecniche e strategie proficue, suggerendo che la nuova P.A. possa essere vista come un luogo dove ogni lavoratore si senta nel fulcro del sistema e dove il contesto avanzi sempre più verso un ambiente vitale, vibrante e digitalizzato. Le trasformazioni attualmente in atto assieme al percorso di evoluzione e rinnovamento dei dipendenti offrono tutte le premesse per realizzare quel salto di qualità tanto atteso e per influenzare la capacità delle PPA.A. di *attraction*, *recruiting* e *retention* dei lavoratori giovani e particolarmente competenti e qualificati.

Il requisito indispensabile per raggiungere tali fini è che la P.A. svesta i panni dell'autoreferenzialità e prenda spunto dalle migliori pratiche di gestione delle risorse umane (e.g. l'*employer branding* appunto) ufficializzate, come si è ampiamente discusso, in altri ambiti come il settore privato.

107 INVERNIZZI E. (2000). *La comunicazione organizzativa: Teorie modelli e metodi*. Milano: Giuffrè. ISO 26000 (2010). *Guidance on social responsibility*. Geneva: ISO, pp. 486-494.



## BIBLIOGRAFIA

ALVES, P.; SANTOS, V.; REIS, I.; MARTINHO, F.; MARTINHO, D.; SAMPAIO, M.C.; SOUSA, M.J.; AU-YONG-OLIVEIRA, M. *Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees*. Sustainability 2020, 12, 9993.

AMBY L. (2015). *Making sense of employer branding in the public sector*. University of Gothenburg.

AMBLER T., BARROW S. (1996). *The employer brand*. The Journal of Brand Management, 4: 185. DOI: 10.1057/bm.1996.42.

BACKHAUS, K. and S. TIKOO. 2004. *Conceptualizing and Researching Employer Branding*. Career Development International 9(5):501-517.

BERTHON, P., EWING, M., and LIAN HAH, L. (2005). *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*. International Journal of Advertising, 24(2), 151-172.

BORGONOVI E. (2005). *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*. Milano - Egea.

CALICCIA G., *Guida pratica all'Employer Branding. Teoria, dati, casi*, FrancoAngeli, 2017

CANEL M.J., LUOMA-AHO V. Public Sector Communication. Closing gaps between citizens and public organizations, Wiley, New York 2019

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.

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.

DOMINICI, G. "Una PA che naviga veloce, controvento" Annual Report 2023 di Forum PA

EDWARDS, M.R. (2010). *An integrative review of employer branding and OB theory*. Personnel Review. Vol. 39(1): 5-23.

EWING M.T., PITT L. F., DE BUSSY N.M. and BERTHON P. *Employment branding in the knowledge economy*, International Journal of Advertising, 2002, UK: 3-22.

GOWING, M. K., & LINDHOLM, M. L. (2002). Human resources management in the public sector. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 41(3), 283-295.

GRASSIA R. *L'Employer Branding nelle organizzazioni pubbliche* - Rivista trimestrale scienza dell'amministrazione - Studi di teoria e ricerca sociale 2/2017

HART S.L., MILSTEIN M.B. (2003). *Creating Sustainable Value*. Academy of Management Executive, 17, 2: 56. DOI: 10.5465/AME.2003.10025194.

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.

JÄRVALT, J., & RANDMA LIIV, T. (2010). Public sector HRM: the case of no central human resource strategy. *Baltic Journal of Management*, 5(2), 242-256.

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.

KLEIN, D.A. *A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: Recursos para a Economia Baseada em Conhecimento*; Qualitymark Editora Ltda: Rio de Janeiro, Brazil, 1998.

KOTLER, P.; LEE, N. *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good*; SAGE Publications: New York, NY, USA, 2011.

KUCHEROV, D. and ZAVYALOVA, E. (2012). *HRD practices and talent management in the companies with the employer brand*. European Journal of Training and Development. Vol. 36 (1): 86 – 104.

LA SPINA, A. (2020). *Politiche pubbliche: analisi e valutazione*. Seconda edizione. Bologna: Il Mulino.

LAVIGNA, R. and HAYS, S. (2004). *Recruitment and selection of public workers: An international compendium of modern trends and practices*. Public Personnel Management. Vol. 33(3): 237-250.

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/SA2015003004.

LIEVENS, F., G. VAN HOYE and F. ANSEEL. 2007. *Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework*. British Journal of Management 18(s1):S45–S59.

LIEVENS F. [et al.], *Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need To Know*, "The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior", 3, 2016, pp. 407-440.

LIU, Y.; VRONTIS, D.; VISSER, M.; STOKES, P.; SMITH, S.; MOORE, N.; THRASSOU, A.; ASHTA, A. *Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity*. Hum. Resour. Manag. Rev. 2021, 31, 100744.

LOVARI A., DUCCI G., *Comunicazione pubblica. Istituzioni, pratiche, piattaforme*. Mondadori Università, Milano 2022

MARTINHO, F.; REIS, I.P.D.; SAMPAIO, M.C. *Recruitment and Selection as a Tool for Strategic Man-*

*agement of Organizations*–El Corte Ingles Case Study. *J. Rev. Glob. Econ.* 2019, 8, 1680–1688.

MCCRINDLE, M., & FELL, A. (2019). *Understanding Generation Z: Recruiting, training and leading the next generation.* McCrindle Research Pty Ltd, p.23

MONTEIRO, B.; SANTOS, V.; REIS, I.; SAMPAIO, M.C.; SOUSA, B.; MARTINHO, E.; SOUSA, M.J.; AU-YONG-OLIVEIRA, M. *Employer branding applied to smes: A pioneering model proposal for attracting and retaining talent.* *Information* 2020, 11, 574.

MORGAN, J. (2014). *The future of work: Attract new talent, build better leaders, and create a competitive organization.* John Wiley & Sons.

PARMAR, A. (2014). *The role of HR department in employer branding at public and private sector.* *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2), 201-225.

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 (traduzione italiana: *La pubblica amministrazione.* Bologna: il Mulino, 2002, p. 101

POLLITT C. & BOUCKAERT G. (2002). *La riforma del management pubblico.* Milano: Università Bocconi Editore.

POLLITT C. & BOUCKAERT G. (2004). *Public management reform: a comparative analysis.* Oxford: Oxford University Press.

RAINEY H.G. (2003). *Understanding and managing public organizations (3rd ed.).* San Francisco (CA): Jossey-Bass.

RAY, T. K., & PANA-CRYAN, R. (2021). *Work flexibility and work-related well-being.* *International journal of environmental research and public health*, 18(6), 3254.

RITZA, 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: 10.1177/0734371X 11408703.

ROBBINS, S.P., JUDGE, T.A. (2016) *Organizational Behavior.* 17th Edition, Pearson Education Limited, Upper Saddle River.

RONQUILLO, J. C., POPA, A., & WILLEMS, J. (2021). *Toward an understanding of the role of human resources in cultivating a climate for innovation in nonprofit and public organizations.* *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(5), 1126-1138.

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//00219010.87.4.646.

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.

SIDORCUKA, I., & CHESNOVICKA, A. (2017, September). Methods of attraction and retention of generation Z staff. In *CBU International Conference Proceedings* (Vol. 5, pp. 807-814).

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.

SPENCE M. (1973). *Job market signaling*. Quarterly Journal of Economics, 87: 355. DOI:10.2307/1882010.

STANIEC, I., & KALI SKA-KULA, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. Problems and perspectives in management, 19(3), 33.

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, 13-27.

STEWART, J. (2004). The meaning of strategy in the public sector. Australian Journal of Public Administration, 63(4), 16-21.

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.

THEURER, CHRISTIAN P., ANDRANIK TUMASJAN, ISABELL M. WELPE and FILIP LIEVENS. (2018). *Employer Branding: A Brand Equity-Based Literature Review and Research Agenda: Brand Equity-Based Employer Branding*. International Journal of Management Reviews 20(1): 155–79.

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

VALVERDE, M., SCULLION, H., & RYAN, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. The International Journal of Human Resource Management, 24(9), 1832-1852..

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.

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.