



Dipartimento di Impresa e Management  
Cattedra di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane

**EMPLOYER BRANDING E GENDER DIVERSITY:  
ATTRARRE E TRATTENERE LE DONNE NELLE  
ORGANIZZAZIONI**

Prof. Gabriele Gabrielli

Relatore

Nicole Mazza 222271

Candidato

Anno Accademico 2019/2020

*A mio padre,  
il mio tutto,  
questa occasione.*

## INTRODUZIONE

La funzione aziendale all'interno delle imprese che oggi si sta affermando con risonanza internazionale, ottenendo sempre più attenzione, è quella della Gestione delle Human Resources. Questo per il riconoscimento del vero punto di forza delle organizzazioni: il valore delle persone.

Le imprese per ottenere un vantaggio competitivo sulle altre hanno bisogno di possedere un organico formato da "talenti", lavoratori con competenze eccellenti o in grado di sviluppare il proprio potenziale. Per cercare di attrarre e trattenere persone con qualità affini ai valori e alle esigenze aziendali, le imprese necessitano di sviluppare un ampio ed articolato processo, l'Employer Branding: promuovere sé stesse come Best Employers of Choice, ossia i migliori Brand per cui lavorare, prendendo in considerazione il valore complessivo aziendale.

Con questo elaborato si vuole rovesciare il punto di vista, non più del potenziale candidato che deve cercare di essere "scelto" tra una rosa di possibili assunti, ma assumere quello dell'impresa che vuole essere scelta, in particolare dalle risorse migliori nel mercato del lavoro. L'attenzione della trattazione viene rivolta però alla figura femminile, rivolgendo spesso lo sguardo a come e perché le aziende cercano, o dovrebbero cercare, di adottare una politica di Employer Branding ad hoc per le donne. Il primo capitolo si apre inquadrando il processo di Employer Branding, motivando l'origine di questo approccio. La pianificazione delle Risorse Umane, a cui seguono attività atte ad individuare i candidati, rappresenta la base di partenza del processo. Si illustra quindi il concetto di Brand Value Proposition, ossia l'insieme degli elementi che costituiscono il valore dell'impresa e pertanto la sua identità, ciò che realmente può offrire. Si prosegue descrivendo ed analizzando le fasi che compongono il processo di Employer Branding. L'attenzione viene poi risposta sulla donna lavoratrice, con un focus che introduce le strategie specifiche che le aziende possono adottare per favorire l'avvicinamento del genere femminile, riportando esempi aziendali concreti. Il divario fra sessi oggi ancora presente richiede di essere colmato, in quanto non giustifica un miglioramento di performance aziendale, quanto al contrario un comportamento discriminatorio a discapito della profittabilità, come dimostrano le numerose ricerche a sostegno di ciò. A concludere il primo capitolo vi è l'illustrazione di un concetto di notevole fascino, che mostra come il processo di Employer Branding sia in realtà un processo ben definito e proprio del settore Marketing, ma viene in questo caso reso proprio della funzione HR. Il brand aziendale, che incarna l'azienda nella sua totalità, deve offrire il suo miglior prodotto, ossia sé stesso, alla clientela più esigente, ovvero i dipendenti attuali e futuri, veri artefici dell'andamento e della sopravvivenza della stessa.

Il secondo capitolo si concentra sul mostrare come la presenza delle donne non solo nell'organico ma a livello di board incrementi i profitti in modo esponenziale nelle imprese. La gestione del gender balance apporta benefici che ricadono a cascata su ogni aspetto organizzativo. Interessante osservare infine come le donne, per la presenza naturale di certe competenze e doti sono portate ad avere uno stile di leadership più efficace ed inclusivo. Chiude l'elaborato l'esposizione di un caso aziendale concreto, rappresentato dall'impresa Accenture, che ha fatto della parità di genere e della valorizzazione della donna all'interno dell'impresa, la base fondamentale del suo Employer Branding di successo. L'importanza di ottenere una certificazione di Top Employer significa per l'impresa la conferma di aver progettato un sistema organizzativo basato su valori condivisibili e il riconoscimento del contributo e valore delle persone.

## INDICE:

Introduzione.....	3
<b>Capitolo 1: Employer Branding Strategy e strumenti di <i>attraction</i> verso la lavoratrice “donna”.....</b>	<b>6</b>
1.1 Pianificazione del fabbisogno di risorse umane e Ricerca.....	6
1.1.1 Reclutamento, Ricerca e Selezione.....	9
1.2 Brand Reputation, strumenti e strategie di Employer Branding.....	13
1.3 Processo di costruzione dell’Employer Brand.....	16
1.3.1 Segmentazione del mercato del lavoro e posizionamento.....	17
1.3.2 Definizione dell’EB Value proposition e comunicazione.....	20
1.3.3 Scelta dei canali, monitoraggio, valutazione.....	21
1.4 Leve di attrazione verso le lavoratrici donne: work-life balance, livello retributivo, opportunità di sviluppo e formazione, benefit “ad hoc”.....	24
1.5 Vicinanza del settore Marketing alle Risorse Umane.....	27
1.5.1 Marketing della Proposition.....	30
<b>Capitolo 2: L’importanza del capitale umano femminile nelle organizzazioni.....</b>	<b>32</b>
2.1 Gender Diversity: come incrementa le performance aziendali.....	32
2.2 Rapporto tra redditività aziendale e presenza femminile nei CdA .....	37

2.2.1 Competenze necessarie alle donne per raggiungere posizioni dirigenziali.....	41
<b>Capitolo 3: Caso Accenture, Top Employer 2020.....</b>	<b>45</b>
3.1 Accenture: filosofia aziendale e di gestione delle persone.....	45
3.1.1 Accesso e sviluppo di carriera delle donne con competenze STEM.....	47
3.2 L'importanza della certificazione di Top Employer: essere le migliori aziende in ambito risorse umane.....	50
Conclusioni.....	54
Bibliografia.....	55
Sitografia.....	58

## CAPITOLO 1

### EMPLOYER BRANDING STRATEGY E STRUMENTI DI ATTRACTION VERSO LA LAVORATRICE “DONNA”

#### 1.1 : Pianificazione del fabbisogno di risorse umane e Ricerca

La pianificazione del personale è l'attività di gestione del personale che ha l'obiettivo di assicurare la disponibilità quantitativa e qualitativa di risorse umane necessarie alla realizzazione della strategia aziendale e di assicurare allo stesso tempo le condizioni per una loro gestione in coerenza con la dinamica legislativa, contrattuale, tecnico-economica e sociale (Costa, Gianecchini, 2005).

L'attività di pianificazione, se da un lato è comune a tutte le imprese, presenta in realtà sostanziali differenze, che derivano non solo dalla cultura e dalle dimensioni aziendali, ma soprattutto dalla strategia adottata, dal contesto concorrenziale e tecnologico in cui l'organizzazione è presente e dalla flessibilità delle risorse.

La complessità ambientale, data dall'estrema facilità di cambiamento dei contesti economici, mette le imprese in condizioni di essere attente ad anticipare il futuro e prepararsi adeguatamente ad esso, attraverso piani di business e una corretta identificazione di risorse umane. La flessibilità è un'esigenza fondamentale nelle organizzazioni, che entra in conflitto con le necessarie rigidità proprie delle strutture organizzative: queste garantiscono affidabilità nei confronti del mercato finanziario, stabilità nei processi produttivi e riconoscibilità verso i clienti. L'organico, difatti, non è modificabile in qualunque momento e senza costi, e le competenze possedute dalle persone potrebbero non essere adeguate, senza un'adeguata formazione integrativa, alle esigenze future. Il sistema di pianificazione permette di gestire questi problemi e perseguire obiettivi quali, individuare le politiche di gestione delle risorse umane di breve e medio periodo, fondamentali per sviluppare le competenze necessarie all'impresa, dopo aver tradotto gli obiettivi strategici in un portafoglio di competenze con connotazioni quantitative e qualitative ben precise; permette, inoltre, di fornire una base per i piani di sviluppo e formazione, sia per la gestione ordinaria che straordinaria, come in cambiamenti organizzativi che prevedono acquisizioni, fusioni o introduzione di nuove tecnologie.

Il processo di pianificazione, in base alla relazione con fattori interni ed esterni all'organizzazione da cui è alimentato, si sviluppa seguendo due tipi di approcci. Uno più lineare, caratterizzato da fasi temporalmente successive e sequenziali. Questo inizia con la previsione dei fabbisogni in coerenza con gli obiettivi strategici, a cui segue l'identificazione delle modalità con le quali assicurare la copertura del fabbisogno stimato, la definizione di piani d'azione per il reclutamento di nuove risorse, o lo sviluppo di quelle già presenti. La realizzazione delle attività e la successiva valutazione ne identificano il termine.

Il secondo approccio si differenzia perché prevede che il processo di pianificazione possa iniziare da qualunque delle fasi in cui si articola, grazie alla sua natura evolutiva, incrementale e circolare. Pertanto le imprese devono porre una particolare attenzione verso il profilo delle risorse umane presenti nell'organizzazione e della loro "saturazione", valutandole in un'ottica strategica e orientata verso il futuro e individuando eventuali azioni correttive per assicurare il giusto allineamento tra strategie e risorse (Gabrielli, Profili, 2016).

Nelle imprese di piccole dimensioni, a bassa complessità gestionale e operanti in mercati stabili, il fine ultimo del processo di pianificazione è il dimensionamento dell'organico, di cui si occupa solitamente l'imprenditore stesso, grazie alla sua conoscenza personale e senza un sistema esterno di supporto formale di raccolta ed elaborazione dei dati. Questo approccio, più semplicistico e basato sull'esperienza prende il nome di *approccio implicito-sintetico*. Con il crescere della complessità organizzativa, data dal numero di

livelli gerarchici e divisione del lavoro, l'attività di pianificazione viene formalizzata in procedure, che basandosi su elaborazioni algoritmiche di dati storici del personale, permettono di ottenere previsioni di organico. Questo, invece, viene chiamato *manpower-planning*. Entrambi, tuttavia, sono incompleti, in quanto non prendono in considerazione la strategia dell'impresa, variabile fondamentale per la determinazione del fabbisogno del personale. Seguendo l'approccio strategico, le scelte organizzative derivano dalla decisione primaria del fabbisogno di organico, e non il contrario.

Questi tre approcci rappresentano delle soluzioni possibili in alcuni ambienti organizzativi ma parziali, in quanto non prendono in considerazione l'importante aspetto che il sistema di pianificazione delle risorse umane deve essere collegato senza eccezioni, non solo con le altre politiche di risorse umane, ma con tutte le altre scelte di business, dal momento che fornisce informazioni al management attuali e prospettive sulla composizione quantitativa di organico necessaria, ma soprattutto, sul portafoglio di competenze dei lavoratori (Costa, Gianecchini, 2005).

L'attività di pianificazione deve pertanto offrire dati e informazioni per prendere decisioni rispetto esigenze concrete aziendali e ambientali, senza limitarsi al momento attuale ma permettendo un continuo monitoraggio dello stato dell'organizzazione. I dati da raccogliere e i processi che si rivelano necessari da monitorare vengono definiti con la collaborazione dei manager di linea, in quanto avendo una visione ben chiara dei processi e delle dinamiche possono suggerire metriche più opportune da mantenere controllate, per osservare e misurare quindi il contributo delle risorse umane al raggiungimento degli obiettivi strategici prestabiliti.

La pianificazione si configura quindi come un processo più complesso e articolato della semplice definizione del fabbisogno di forza lavoro. Si è pervenuti oggi a una prospettiva che mette al centro le competenze individuali delle persone, il loro sviluppo e la loro valorizzazione (Uff, 2000).

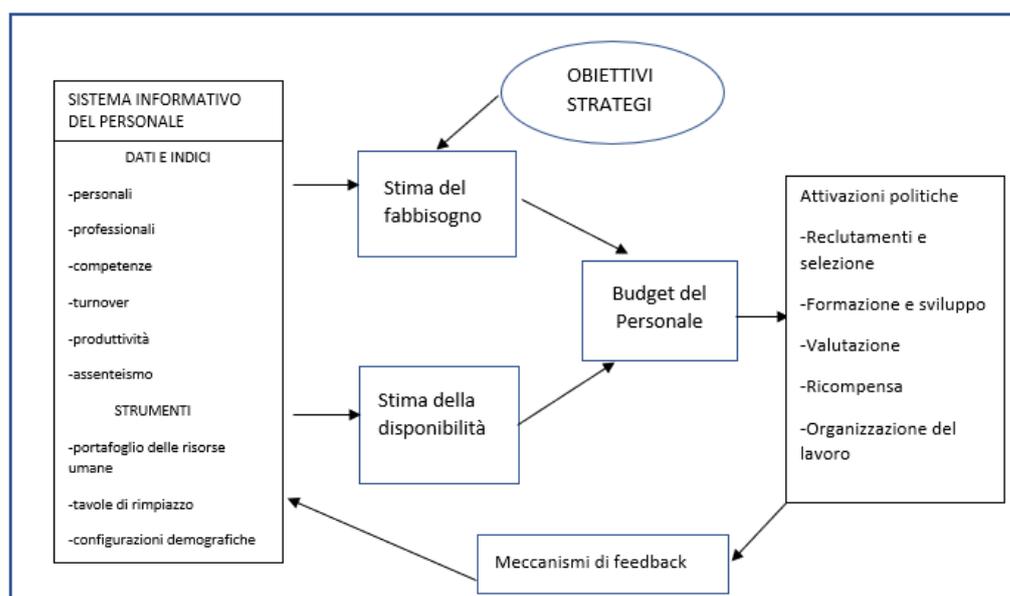


Figura 1- Struttura del processo di programmazione del personale (Rielaborato da Costa, Gianecchini 2005)

In **Figura 1** si mostra il processo di pianificazione nelle sue componenti. Alla base del processo vi è la definizione degli obiettivi strategici dell'impresa: la determinazione degli obiettivi di performance influenza e condiziona la scelta delle caratteristiche delle persone che possono contribuire alla creazione del vantaggio competitivo dell'impresa. Il sistema informativo del personale rappresenta la raccolta di dati nella quale vengono gestite ed elaborate le informazioni sulla composizione quantitativa e qualitativa dell'organico, che confluisce nella stima dei costi del personale e del comportamento organizzativo. Dalle informazioni presenti è possibile quindi ricavare le stime sul fabbisogno di risorse umane necessarie. E' doveroso sottolineare come

queste stime non assumono solo un'importanza qualitativa, per programmare azioni quali assunzioni o licenziamenti, quanto quantitativa, ossia per programmare promozioni o percorsi di formazione, piani di affiancamento, percorsi di carriera e job rotation. (Costa, Gianecchini, 2005).

Bisogna sottolineare che la raccolta dei dati è solo una delle funzioni del sistema informativo, il loro contenuto viene reso fruibile grazie alla elaborazione e trasformazione in indici, quali quello di turnover, indici di produttività o indici di assenteismo, e attraverso l'uso di strumenti più specifici, utilizzati come supporto alle attività di politiche di gestione delle risorse umane. Inoltre i sistemi informativi più evoluti si stanno evolvendo in un'ottica di *employee self-service*, in cui è il lavoratore stesso ad assumersi la responsabilità della correttezza delle informazioni che lo riguardano (Strohmeier, 2007)

Il confronto tra la stima del personale disponibile e il fabbisogno confluisce nel budget del personale, che fornisce informazioni sulle risorse economiche e sulle attività da attuare per colmare il gap tra queste due grandezze.

La formulazione del piano avviene sulla base dei dati consuntivi che sono rilevati al termine dell'anno, ma richiede un continuo monitoraggio per eventuali modificazioni, dovute a cambiamenti esogeni dell'ambiente in cui l'impresa opera, che comportano aggiornamenti degli obiettivi strategici e quindi operativi.

Le politiche di gestione del flusso del personale possono essere viste in un'ottica di scomposizione e concatenazione, come flusso in ingresso, mobilità interna e flusso in uscita. (Gabrielli, Profili, 2016).

Il modo più semplice ed immediato per reperire personale è l'acquisizione dal mercato del lavoro. Tradizionalmente le imprese offrivano contratti a tempo indeterminato ma negli ultimi anni le modalità di assunzione si sono notevolmente modificate, con la nascita e la diffusione di contratti di lavoro atipici e temporanei.

La mobilità interna fa riferimento a quel complesso insieme di attività proprie di people management, legate a promozioni, trasferimenti e assegnazioni di ruoli. Oltre allo sviluppo tradizionale verticale, legato al concetto di carriera, le aziende oggi possono sfruttare varie risorse per mobilitare i propri lavoratori, grazie alle modalità di sviluppo orizzontale, che permettono un arricchimento in termini di competenze e conoscenze professionali. Queste pratiche di mobilità interna hanno il fine ultimo di incrementare l'*engagement* dei lavoratori nei confronti dell'impresa, il commitment allo spirito aziendale e soprattutto la motivazione. Per questo motivo è fondamentale che le decisioni organizzative vengano prese considerando e valutando le aspirazioni individuali di ogni lavoratore.

I flussi in uscita dalle organizzazioni possono avere invece natura individuale o organizzativa. Il turnover o tasso di rigiro del personale, rappresenta un indicatore di flusso fondamentale per analizzare il processo di pianificazione e valutare quindi l'efficace delle azioni di gestione delle risorse umane. (Costa, Gianecchini, 2005). Ovviamente un livello minimo di turnover è naturale in ogni impresa, dovuto a regolari eventi di pensionamento, assunzione o licenziamento che non ostacolano la regolare continuità produttivo-organizzativa, e vien pertanto definito turnover fisiologico. I motivi di uscita sono i più vari, il raggiungimento dell'età pensionabile rappresenta senza dubbio quella più semplice, ma possono derivare anche da decisioni del lavoratore stesso, come nel caso per offerte lavorative considerate più vantaggiose tali da far terminare il rapporto di lavoro. Gestire il flusso in uscita, volontario o fisiologico, è fondamentale per l'impresa perché le permette di gestire il proprio organico in modo più flessibile. Bisogna considerare che negli ultimi anni il raggiungimento dell'età pensionabile è stato oggetto di intenso dibattito e revisione, con le riforme del sistema pensionistico e il continuo innalzamento dell'età pensionabile, dovuto anche ad un notevole invecchiamento della popolazione. Questo ha reso poco sfruttabile, dal punto di vista delle imprese, ricorrere a forme di pensionamento anticipato come manovra per ridurre il personale in eccesso.

Da un punto di vista organizzativo vengono utilizzati piani di *downsizing* per cercare di diminuire il numero di personale, che si attuano attraverso una riduzione pianificata e progressiva della forza lavoro, con una delle modalità previste di risoluzione del rapporto di lavoro.

Un altro strumento utilizzato dalle imprese per diminuire il proprio organico è l'*outsourcing*. Questa modalità si è ampiamente diffusa negli ultimi anni e consiste nell'esternalizzazione di un'attività non centrale o strategica per l'organizzazione, con tutte le risorse correlate. Il fine ultimo di questa pratica è quello di ottenere una maggiore efficienza e soprattutto flessibilità. Il livello di esternalizzazione può essere stabilito su vari livelli di intensità, in base alle esigenze dell'impresa: può configurarsi come legame debole, il rapporto quindi tra outsourcer e provider è basato solo su interessi economici, o legame molto più stretto, tale da presentarsi come vera e propria relazione organizzativa.

Al termine delle attività di stima del fabbisogno e della disponibilità del personale l'impresa dispone delle risorse necessarie per avviare le attività volte a adeguare la composizione qualitativa e quantitativa delle risorse umane, in linea con gli obiettivi strategici dell'impresa.

### 1.1.1: Reclutamento, Ricerca e Selezione

Il processo di reclutamento e selezione rappresenta quell'insieme di attività che permettono all'impresa di esprimere la propria domanda di lavoro e nello stesso momento attivare l'offerta potenziale di lavoro, monitorando costantemente il mercato (Costa, Gianecchini, 2009). Il reclutamento di nuove persone richiede di essere progettato in un'ottica di continuità, nonostante venga solitamente attuato per rispondere a necessità contingenti, in quanto un'impresa che opera in una prospettiva strategica di medio-lungo periodo e che persegue strategie di sviluppo o consolidamento, dovrebbe ampliare e strutturare al meglio il proprio organico, indipendentemente dai cicli produttivi. Ovviamente una programmazione di lungo periodo incontra diversi ostacoli, quali cambiamenti organizzativi che determinano una continua evoluzione di competenze o di ruoli, e soprattutto, più difficili da prevedere, sono i cambiamenti dell'ambiente di riferimento in cui l'impresa opera, come quelli nei mercati, che accelerano i ritmi di produzione e pertanto i tempi di obsolescenze, spingendo verso sempre nuove competenze distintive, o ancora cambiamenti normativi, che determinano nuove procedure e modificazioni dei contratti.

La fase preparatoria alla ricerca del personale è la definizione del profilo cercato della persona da inserire in azienda. Questo assume un'importanza cruciale per l'impresa in quanto definisce allo stesso tempo le caratteristiche del ruolo da ricoprire di cui necessita, che prende il nome di *job description*, sia le conoscenze, abilità, comportamenti della persona che dovrà assumere quel determinato ruolo, ed è indicato come *person specification*.

Il processo si sviluppa quindi con il reclutamento e la selezione, ossia la scelta tra i candidati individuati nella prima fase che meglio identificano le caratteristiche ricercate per il ruolo. Queste attività assumono, tuttavia, declinazioni diverse in base al profilo ricercato, infatti la scelta dei canali per la ricerca, il tempo dedicato, il dispendio di energie organizzative si differenzia al crescere della professionalità del profilo organizzativo. Chiude il processo di reclutamento l'inserimento della persona in azienda, momento cruciale in cui viene suggellato il "contratto psicologico" tra il lavoratore e l'organizzazione e da cui discendono le aspettative reciproche.

La definizione della *job description* ha come obiettivo quello di definire le caratteristiche della posizione, individuandone in questo modo la collocazione organizzativa. Deve pertanto indicare il *job title*, ovvero l'etichetta della posizione, gli obiettivi di tipo produttivo ed economico, l'insieme delle relazioni esterne, ossia tutti gli attori con cui entra in contatto e naturalmente l'elenco dei principali compiti da eseguire con i relativi strumenti da conoscere, specificando i requisiti professionali necessari per coprire il ruolo.

In seguito alla *job description* viene quindi descritta la *person specification*. Questa fa riferimento alle conoscenze, abilità e comportamenti necessari per il ruolo ricercato. Le conoscenze fanno riferimento al sapere teorico, di natura più tecnica, mentre per abilità si intende la capacità di applicazione nel contesto lavorativo, i comportamenti rappresentano invece gli atteggiamenti che vengono assunti in vari contesti, influenzati dalla personalità e dai valori della persona. La descrizione accurata della *person specification* permette di evitare alcuni errori in fase di selezione, come il *mirroring*, ossia la tendenza del recruiter a selezionare persone che rispecchiano i suoi valori personali piuttosto che il candidato più idoneo.

La definizione del profilo si chiude con la precisazione di alcuni requisiti specifici che permettono di scegliere i canali di reclutamento più adatti (Costa, Gianecchini, 2009), quali limiti geografici o possibilità di mobilità internazionale, esperienze precedenti in settori o posizioni particolari, certificazioni e titoli di studio e infine è possibile aggiungere a discrezione le caratteristiche dell'offerta retributiva.

Tuttavia esistono alcuni casi particolari, quando la posizione non è ben chiara perché di nuova costituzione o ancora in presenza di situazioni organizzative incerte perché in continua evoluzione, in cui la ricerca di personale specifica per un ruolo si trasforma in un'attività di esplorazione e osservazione generica del mercato. Per cogliere difatti i cambiamenti dei profili organizzativi l'impresa attua situazioni di contatto diretto coi candidati. Lo stesso accade in situazioni di reclutamento di candidati di "alto potenziale", ossia per persone con conoscenze specifiche e specializzate, per i quali non viene cercato un match con profili pre-creati, ma semplicemente un allineamento coi valori dell'impresa, in quanto il possibile collocamento organizzativo avviene in un secondo momento.

L'impresa deve quindi determinare il bacino di reclutamento, ossia il luogo dove cercare possibili candidati.

La scelta del bacino è a descrizione di ogni organizzazione e dipende da numerose variabili. Di primaria importanza è il legame tra il processo di reclutamento e la cultura aziendale.

Trasmettere al mercato l'idea di una cultura ben definita e un'immagine chiara, forte e di successo rappresenta un importante strumento per l'impresa per attrarre persone con valori, idee e competenze in linea con quelli dell'organizzazione. In questo modo si realizza un'autoselezione tra i possibili candidati, ottenendo un duplice vantaggio: si riducono i tempi di reclutamento e si massimizza la possibilità di ottenere persone di più facile inserimento nel contesto aziendale.

Alcuni casi di questo tipo si verificano in Google, che per selezionare i propri ingegneri organizza delle competizioni, chiamate Code Jam, con l'obiettivo di mettere alla prova la capacità di problem solving e di scrivere software, dando la possibilità di partecipare a persone in tutto il mondo.

Anche L'Oréal per trovare i migliori candidati tra studenti universitari e neo-laureati è solita organizzare da diversi anni due business game, *Brandstorm* e *EStrat Challenge*, sfidandoli a mettersi alla prova come Brand Manager o Direttore Generale di un'impresa del settore cosmetico.

L'impresa deve inoltre considerare le condizioni del mercato del lavoro, quali l'offerta, i requisiti cercati, i differenziali retributivi, per costruire una proposta efficace e in linea con quelle presenti.

Un altro aspetto da considerare è la situazione interna all'impresa, ovvero la sua disponibilità di risorse aziendali per l'assunzione di nuovi lavoratori. Ovviamente vincoli di natura legislativa o sindacale possono condizionare le modalità in cui l'impresa decide di rivolgersi al mercato, così come la scelta del mercato stesso. Esistono, ad esempio, clausole di *closed shop*, per cui alcune categorie di persone devono essere reclutate e scelte dai sindacati per determinate mansioni.

Un'impresa, nel momento in cui crea una nuova posizione o si rende vacante una già esistente, può fare ricorso al mercato interno, ovvero verificare se ci sono già lavoratori nel suo organico con le competenze cercate o in grado di ricoprire quel ruolo dopo un eventuale corso di formazione. (Costa, Gianecchini, 2009). La mobilità

interna richiede però che sia sempre aggiornato il sistema delle professionalità interne, per poter controllare l'assegnazione dei posti di lavoro e i risultati prodotti con gli spostamenti.

Indubbiamente reclutare internamente offre il vantaggio ai lavoratori di progredire a livello di carriera, rafforzare la stabilità e i rapporti di lavoro, il *commitment* verso l'organizzazione, in particolare modo politiche di *retention* hanno proprio l'obiettivo di trattenere persone con competenze chiave per l'impresa; tuttavia il ricorso al mercato interno non favorisce un cambiamento culturale e di idee, creando rigidità e non stimolando innovazioni individuali e soprattutto di gruppo.

Esistono numerosi condizionamenti nella scelta del modo in cui reclutare internamente, quali i criteri di mobilità, per cui l'esperienza, l'appartenenza ad una famiglia professionale o il merito, e soprattutto la possibilità di carriera verticale o orizzontale, che delinea i confini di reclutamento interno.

Gli strumenti utilizzati dall'impresa per rivolgersi al mercato interno sono il *job posting* e la ricerca su banche dati aziendali. Il sistema informativo del personale fornisce un patrimonio di informazioni sui lavoratori che si rivela particolarmente utile per individuare la persona con le caratteristiche che meglio si adattano al ruolo cercato. Il *job posting* invece, rappresentando un annuncio di lavoro pubblicizzato internamente, permette alle persone di offrirsi spontaneamente, presentando la propria candidatura. Naturalmente richiede che venga gestito con trasparenza, soprattutto quando si attua con competizione tra risorse interne ed esterne.

Ad esempio, Philips utilizza il sistema di *job posting* attivandolo solo nei confronti delle persone del paese per cui si cerca la posizione lavorativa in un primo momento, e poi aprendolo a livello internazionale successivamente.

L'impresa deve sapere inoltre gestire con estrema professionalità il momento della risposta ad una candidatura da parte di un proprio lavoratore: nel feedback è necessario, nell'ipotesi in cui non venga selezionato, che si forniscano delle motivazioni chiarificatrici sull'eventuale rifiuto, in modo che questo non si tramuti in demotivazione nel candidato e non si creino delle rivalità negative tra i colleghi.

Il ricorso al mercato interno presenta però diversi limiti, da un punto di vista quali-quantitativo, il numero di persone interne presenti e soprattutto la specificità delle competenze cercate, così come i costi in termini di tempo e risorse per gestire il reclutamento interno. Questo porta spesso le imprese a ricorrere al mercato esterno, anche se le due modalità non si escludono a vicenda, anzi, spesso la seconda ne è una diretta conseguenza.

Indubbiamente il reclutamento esterno apporta numerosi benefici, come la diffusione di competenze nuove, la formazione di una sana competizione tra i lavoratori e l'esternalizzazione di alcuni costi relativi alla formazione delle figure professionali cercate.

Come strumenti ne esistono di diversi e l'impresa, per ottenere un risultato specifico, può attuare una combinazione di questi: autocandidature, il passaparola, associazioni professionali, università, inserzioni, agenzie pubbliche e private per l'impiego, società di consulenza e internet, attraverso il recruiting on-line.

Il passaparola è la modalità più utilizzata dalle imprese di piccole e medie dimensioni, in cui sono i lavoratori stessi a comunicare all'esterno la presenza di possibilità di lavoro. Diverse ricerche, come l'indagine Almalaurea 2007, hanno osservato percentuali importanti di persone occupate hanno trovato lavoro grazie informazioni e suggerimenti provenienti dalla sfera delle relazioni personali, amici e conoscenti.

I servizi di placement delle università sono sempre più utilizzati, soprattutto da imprese che cercano figure professionali altamente qualificate.

La pubblicazione di inserzioni permette invece di raggiungere un vasto pubblico, ma senza filtri. Per questo motivo l'impresa può scegliere di utilizzare solo alcuni canali per raggiungere target più specifici.

Per quanto riguarda il recruiting online, questo può svolgersi per mezzo del *website recruiting* o attraverso portali specializzati, definiti di *job board*. Il primo rappresenta la sezione all'interno del sito aziendale in cui persone interessate possono candidarsi inviando i curricula, che saranno oggetto di screening immediato effettuato dai sistemi informatici dell'azienda. Un caso concreto riguarda Ikea, in cui dal 2004 l'unico canale di reclutamento è proprio la sezione apposita nel sito web dell'azienda.

Oltre all'utilizzo di siti specializzati che permettono di semplificare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, una modalità sempre più diffusa è per mezzo dei social network. LinkedIn ne rappresenta il caso oggi più ampiamente diffuso e sfruttato. Sono infatti, i reclutatori stessi a farne uso per verificare i profili professionali dei candidati.

L'aspetto più problematico dell'utilizzo del canale online di recruiting è dato dalla quantità di dati che le imprese devono riuscire a gestire, che comporta un notevole uso di risorse.

Quando le posizioni cercate sono altamente specializzate o necessitano di esperienze proprie di figure manageriali specifiche, è necessario che l'attività di reclutamento non si limiti al mercato esterno, ma deve attivarsi anche nel mercato interno di aziende concorrenti o clienti. Questa particolare attività viene svolta dalle *società di executive search*. In Italia hanno iniziato a diffondersi a partire dagli anni '70, avvalendosi degli strumenti propri del reclutamento, si occupano di cercare figure professionali specifiche su richiesta di un'impresa.

Le attività proprie di reclutamento si esauriscono, pertanto, nel momento in cui l'offerta dichiarata viene opportunamente pre-selezionata attraverso uno screening volto a cogliere le esigenze dell'organizzazione (Gabrielli, 2010).

Inizia quindi in modo concatenato la fase di selezione, che si occupa della scelta dei candidati tra coloro che sono stati raggiunti e che sono disponibili a entrare in contatto con l'organizzazione (Solari, 2004), e che meglio si adattano alle esigenze dell'impresa in termini di competenze e caratteristiche professionali, così come di valori e idee propri dell'ambiente organizzativo.

Importante in fase di selezione è cercare di evitare di compiere errori, che possono manifestarsi come errori di *falso positivo*, ossia una persona che dopo essere stata inserita nel contesto aziendale non dimostra di possedere le competenze necessarie, o errori di *falso negativo*, ovvero un candidato escluso che nel corso della sua carriera rivela un potenziale che l'impresa non ha saputo capire.

In fase di selezione il candidato e l'impresa si trovano inoltre in una situazione di asimmetria informativa, che rende ancora più delicata l'attività. Il reclutatore infatti può conoscere le caratteristiche estrinseche della persona presenti nel curriculum, con il suo pregresso scolastico e professionale, ma i tratti della personalità sono non visibili, e dall'altra parte il possibile lavoratore si trova in uno stato di non conoscenza sulle effettive condizioni dell'ambiente lavorativo, ma è importante per confermare nel lavoratore stesso le idee che si è creato in merito al clima lavorativo, le strategie, l'immagine dell'impresa.

I risultati di questo *matching* fra quanto immaginato e quanto realmente disponibile potranno testimoniare l'efficacia dei meccanismi di *autoselezione* che ci sono quando viene attivato un processo di reciproca selezione (Gabrielli, 2010). Un messaggio chiaro ed efficace creato e comunicato dall'impresa è fondamentale infatti nel processo di reclutamento, in quanto rivolgendosi ad un mercato sia esterno che interno, permette di mettere in moto un meccanismo di autoselezione tra i candidati possibili, attirando solo persone interessate realmente (Pilati, 2008). Per questo motivo, nella creazione del profilo da comunicare, le imprese sono sempre più attente ed investono ingenti risorse per fondare e comunicare l'immagine complessiva dell'organizzazione, con la sua cultura e le politiche di gestione. Quelle oggi più all'avanguardia esternano non solo nozioni oggettive inerenti la posizione e caratteristiche concrete dell'impresa, come la dimensione, la retribuzione, i benefit offerti e le possibilità di sviluppo, ma anche tutto ciò che è inerente al potenziale simbolico ed intangibile dell'organizzazione, come il prestigio, il successo, la sensibilità ambientale e sociale o

l'avanguardia tecnologica, che permettono di innescare interesse, ammirazione e creare di conseguenza motivazione.

## 1.2.: Brand Reputation, strumenti e strategie di Employer Branding

Ogni impresa è un organismo economico volto a raggiungere un determinato obiettivo che si ottiene attraverso il lavoro. Promuovere l'azienda come luogo dove questo lavoro si svolge meglio che altrove significa promuoverne l'essenza stessa (Caliccia, 2017).

L' *Employer Branding*, in cui la traduzione letterale dall'inglese è la gestione della marca come datore di lavoro, è quella disciplina volta pertanto a promuovere l'immagine dell'azienda come luogo di lavoro. Questo approccio rientra tra le politiche proprie del marketing, ossia la gestione della marca, il *branding*, ma fonde ed integra nella sua filosofia elementi propri di altre discipline, quali quelli provenienti dalla psicologia e delle scienze organizzative. Lo scopo dell'Employer Branding è quello di promuovere e far risaltare le qualità del proprio brand come luogo di lavoro, ossia l'esperienza unica e specifica che è possibile vivere in quel determinato contesto lavorativo (Gabrielli, 2009), rivolgendosi non solo ai lavoratori già presenti, ma anche ai dipendenti potenziali, aspiranti e in parte anche ai consumatori.

Questa disciplina, nonostante rientri tra le attività proprie del marketing strategico con la gestione del *brand*, si avvicina e trae influenza anche dalle politiche di creazione e miglioramento del valore della marca, focalizzandosi però unicamente sul valore della marca come luogo ed esperienza di lavoro, per così permettere un miglioramento completo del brand dell'impresa. Per questi motivi le attività dell' Employer Branding non si limitano alle sole attività di *retention* e *attraction*, ma fanno parte dell'intera strategia di comunicazione aziendale, che è concentrata ad attirare verso l'impresa neolaureati e giovani, ma anche professionisti e figure che condividano fortemente i valori dell'impresa.

L'immagine della marca quindi influenza la capacità dell'impresa di attirare potenziali dipendenti, per cui i valori tangibili e intangibili che fanno di un brand un marchio di successo, permettono di creare un pubblico formato da lavoratori, dipendenti e clienti, che superano l'idea di qualità del prodotto per vivere un senso di appartenenza (Caliccia, 2017). Dato quindi che l'Employer Branding integra politiche di marketing, comunicazione aziendale e di risorse umane l'impresa non si deve limitare a posizionare e comunicare il proprio brand come preferibile da un punto di vista di occupazione lavorativa, ma deve pianificare una strategia di brand globale, puntando su qualità eccellenti dell'impresa come luogo di lavoro. Necessita di campagne pubblicitarie volte a suscitare attenzione e ammirazione dei diversi pubblici, dipendenti, consumatori e possibili candidati.

Si è parlato per la prima volta di Employer Branding nel 1996 per mezzo dell'opera scritta da Tim Ambler e Simon Barrow, un paper contenuto nel volume numero 4 dell' opera *The Brand Management*, intitolato appunto "The Employer Brand", che viene descritto come l'insieme dei vantaggi funzionali, economici e psicologici forniti dal posto di lavoro e identificato con il datore di lavoro (Caliccia,2017). Gli scrittori continuano la descrizione facendo un parallelismo tra brand ed employer, ossia il datore di lavoro, e dipendente e consumatore, sostenendo che i processi di costruzione di fedeltà della marca sono gli stessi di quelli tra lavoratore e il datore. Ambler e Barrow proseguono inquadrando tre concetti affini all'employer branding ma che devono essere mantenuti distaccati da questo, ossia la cultura e l'identità aziendale, il marketing interno e la reputazione dell'impresa.

Gli studi in merito si sono susseguiti ed approfonditi negli anni successivi. Nel 2004 infatti l'Employer Branding viene definito da Sullivan come: "la strategia per gestire la notorietà e la percezione che gli impiegati, i potenziali impiegati e le altre parti interessate all'azienda dovranno maturare nel lungo termine".

Un Employer Brand di successo infatti, combinato con meccanismi eccellenti di coinvolgimento dei dipendenti, permette di realizzare notevoli vantaggi anche in termini di riduzione di costi, contribuendo pertanto ai risultati finanziari dell'impresa.

A partire dagli anni Novanta le imprese hanno cercato strategie capaci di attrarre le migliori risorse dal mercato del lavoro, in seguito anche alla così definita da McKinsey nel 1997 "Guerra dei talenti". Questa definizione vuole sottolineare il nuovo approccio adottato dalle imprese di attivarsi personalmente e competere nel mercato per le persone dai profili più idonei e capaci di apportare un contributo significativo. L'Employer Branding ha permesso alle organizzazioni di evolvere e migliorarsi anche nel processo di *Talent Acquisition*.

Esiste una stretta relazione tra l'*employer brand image* di un'impresa e la reputazione dei suoi beni e servizi. E' opinione comune che un'impresa capace di fornire un'esperienza positiva di immagine del brand sia anche un ottimo *employer*. La stessa convinzione si crea nella mente delle persone per imprese di successo da un punto di vista economico- finanziario. I dipendenti si sentono più gratificati ed appagati nel lavorare per organizzazioni riconosciute, importanti e prospere. Certamente la solidità economica dell'impresa è un elemento importante da utilizzare nel processo di creazione di employer brand, ma solo se combinato con diversi altri elementi.



Figura 2. *Employer Brand Mix* (Barrow, Simon, 2005. The Employer Brand bringing the best of brand management to people at work)

I dipendenti di un'impresa rivolgono una maggiore attenzione alle campagne di marketing rispetto ai consumatori, per questo motivo se vengono gestite e promosse nel modo corretto, possono creare un *commitment* nei dipendenti verso l'impresa più forte di qualsiasi altro benefit derivante politiche di vendita o di brand. Il ruolo del brand management di imprese all'avanguardia è promuovere una comunicazione interna più coerente con una visione focalizzata sui dipendenti ( Barrow, Simon 2005).

Quando si parla di Employer Brand è necessario inoltre che si individuino in modo preciso i pubblici a cui si rivolge, per poter comunicare in modo efficace e realizzare strategie mirate. I pubblici esterni sono i soggetti non direttamente coinvolti coi processi lavorativi aziendali e che non ricoprono in quel dato momento un ruolo attivo di tipo professionale nell'organizzazione. Sono però pubblici esterni diretti coloro che hanno un interesse continuo nella comunicazione e attività dell'impresa, o che nutrono un interesse di tipo occupazionale

per l'azienda stessa. Ne sono un esempio i diplomandi, i laureati e neolaureati, i giovani in cerca di occupazione e i disoccupati. I pubblici esterni indiretti fanno parte di coloro che non hanno interessi lavorativi per quell'impresa ma vengono influenzati dalle attività promosse, come i clienti o potenziali clienti che se soddisfatti dei prodotti e servizi, si creano un'immagine positiva dell'azienda come luogo di lavoro entusiasmante ed affidabile, così come i fornitori, che sono più propensi a lavorare con un'azienda in cui i dipendenti sono felici di operare (Caliccia, 2017). Per pubblico interno si intende invece quell'insieme di soggetti che operano all'interno dell'organizzazione, per mezzo di un rapporto lavorativo di tipo continuativo, che sia di dipendenza o consulenza.

Il pubblico interno è di fondamentale importanza in quanto concorre a formare l'immagine dell'impresa come luogo di lavoro. Più i lavoratori sono soddisfatti della realtà in cui operano, più sono inclini a veicolare un messaggio sull'ambiente di lavoro di qualità e soddisfazione, diventando ambasciatori oltre che destinatari del processo di costruzione di Employer Brand.

Per l'impresa che intraprende una strategia di Employer Brand è necessario conosca il valore del suo brand, brand equity, e stimi anche il valore dei brand concorrenti per sapere come agire e quali elementi o attività ne determinano il maggior valore.

Il brand rappresenta un elemento intangibile dell'impresa e per questo motivo è complesso calcolarne il valore esatto. E' dato dall'insieme di risorse distintive dell'organizzazione, quindi la fama, la storia, lo stile che attribuiscono spessore e qualità al marchio, ossia il nome e il logo. Queste risorse, contribuendo a determinare la qualità del marchio, influenzano la qualità e personalità dell'azienda percepita dai consumatori ma soprattutto dai potenziali lavoratori. Il valore di queste risorse intangibili accrescono il valore dell'impresa sotto due declinazioni: la prima è quella del valore direttamente percepito dai consumatori che li porta all'acquisto dei prodotti e dei servizi, il secondo è l'aspetto finanziario, che tenta di monetizzare il valore del brand per stimarne un preciso quantitativo monetario, Oggi il valore del brand non fa però quasi mai riferimento a questa seconda declinazione, ma viene utilizzato con l'eccezione di potenzialità o forza del brand (Predovic, 2004).

Nel caso, quindi, proprio dell'employer brand in cui vi è la promozione del brand come luogo di lavoro, l'assunzione più adeguata di brand equity è la definizione di valore di una marca come valore di una serie di 'attività' e 'passività' a essa associate, al suo nome o marchio, che aggiungono o sottraggono valore al prodotto o servizio venduto da un'azienda e acquistato dai consumatori (Aaker, 2002). Queste attività e passività vengono poi raggruppate in cinque categorie da cui è possibile poi determinare il valore della marca più facilmente ed effettuare soprattutto stime di tipo comparativo con altri brand.

Le categorie sono: La fedeltà di marca, la notorietà del nome, la qualità percepita, altri valori associati alla marca (stili di vita, situazioni d'uso...) e altre risorse esclusive della marca (brevetti, marchi registrati, canali distributivi in esclusione...).

Pertanto, comunicare esternamente ma soprattutto internamente tutte le componenti dell'identità dell'impresa, quelle legate ai prodotti e al mercato così come quelle inerenti la gestione delle risorse umane aiuta fortemente il processo di selezione reciproca che avviene tra l'impresa e l'individuo, non solo nella fase di inizio del processo di collaborazione lavorativa ma specialmente nel suo svolgimento. In quest'ottica l'insieme di attività di people management si configurano come un processo di comunicazione aggiornata, col fine di costruire e mantenere nel lungo periodo il commitment, la fiducia, la motivazione, ossia elementi appartenenti all' *employer experience*, cioè cosa significa lavorare realmente in un'impresa, considerando sia gli aspetti tangibili come la remunerazione, sia quelli intangibili come la possibilità di carriera o apprendimento professionale (Gabrielli, 2010)

Inoltre, a determinare l'attrattività di un'impresa, accanto alla notorietà e la reputazione che sono sicuramente delle risorse chiave per l' Employer Branding, studi degli ultimi anni hanno messo in evidenza che ciò che influisce in misura preponderante sull' *employer attraction* è proprio la familiarità con l'impresa, familiarità

intesa come essere direttamente utilizzatori e perciò clienti dei prodotti o servizi dell'impresa, o perché si conosce qualcuno che vi lavora, o ancora perché si avverte una corrispondenza con lo status dell'impresa e i valori proposti.

Per questi motivi viene applicata nell'employer brand la prospettiva proveniente direttamente dal marketing secondo cui la percezione del brand è legata a caratteristiche psicologiche e percettive, accanto a quelle strumentali. Gli elementi psicologici assumono una notevole importanza, perché essendo per natura astratti e simbolici suscitano allo stesso tempo attrazione e interesse nei possibili candidati perché permettono un'identificazione personale tra i valori dell'azienda coi tratti della personalità e dell'identità sociale. L'impresa deve pertanto prestare particolarmente attenzione proprio alla componente simbolica dell'Employer Brand, in modo particolare quando è presente in settori di mercato in cui le imprese concorrenti hanno politiche di gestione delle risorse umane simili, grazie alla diffusione di modalità che si sono affermate come pratiche di best practice in ambito Human Resources (Sammara, Profili 2009).

Una componente importante dell'offerta di employer brand è "Learning e Development". L'apprendimento e lo sviluppo influenzano infatti l'attrattiva di un'organizzazione verso nuovi candidati e al tempo stesso l'abilità nel mantenere alto l'engagement dei lavoratori. La multinazionale Marks & Spencer, nello studio del suo employer brand, ha rilevato una maggior soddisfazione nei dipendenti che hanno ricevuto un percorso di formazione, ma soprattutto ha riscontrato un aspetto interessante. Il percorso di training nelle persone che lo hanno eseguito ha portato ad un *effetto halo*, queste infatti erano in generale maggiormente soddisfatte riguardo tutti gli aspetti di employer brand dell'impresa, non solo dell'apprendimento e sviluppo (Barrow, Mosley 2005)

### 1.3: Processo di costruzione dell' Employer Brand

Un'impresa che vuole attuare una strategia di Employer Branding ha bisogno di aver ben definito i propri valori, l'immagine che vuole comunicare e le modalità in cui intende affermarsi. I valori devono diventare quindi parte integrante dell'employer value proposition. In questa fase fondamentale sono i feedback dei dipendenti, necessari all'impresa per avere conferma di aver adottato scelte organizzative e professionali positive.

A capo del processo di creazione ed implementazione viene delegato un responsabile del reparto HR, affiancato però dai manager del reparto marketing e di comunicazione, essendo l'employer branding un processo completo ed affine alla strategia operativa del marketing. Le grandi aziende e multinazionali possono strutturare anche una SBU, Strategic Business Unit, ossia un reparto apposito con manager e dipendenti che si occupino esclusivamente del processo di employer branding.

Una volta che l'impresa ha definito questi aspetti, si sviluppa il processo di costruzione, con il fine di diffondere ed implementare il brand dall'impresa come luogo di lavoro, e al tempo stesso attrarre nuovi talenti e trattenere quelli già presenti. Con il termine talenti si vuole indicare figure professionali con caratteristiche che meglio si adattano all'organizzazione, per questo motivo è essenziale per l'impresa avere ben definito la propria identità culturale, in quanto i possibili candidati in base ai propri valori personali, si devono poter identificare in questi.

### 1.3.1. Segmentazione del mercato del lavoro e posizionamento

Il processo di employer branding ripercorre le fasi proprie del marketing operativo per la commercializzazione di un prodotto o servizio in un determinato mercato. L'impresa infatti necessita di conoscere le aspettative cos' come i bisogni del segmento a cui decide di rivolgersi, comunicare la propria offerta ai target selezionati e monitorarne i feedback di risposta, solo che in questo caso il prodotto venduto è l'organizzazione stessa come employer.

Per costruire difatti un processo che sia efficace è essenziale per l'impresa effettuare una precisa segmentazione del proprio mercato di riferimento, ciò richiede una definizione puntuale dei settori del mercato a cui vuole rivolgersi e decidere le variabili da utilizzare per effettuare la segmentazione (Gabrielli, Profili 2016). La segmentazione riveste notevole importanza, in quanto rappresenta il modo in cui l'impresa si interessa al mercato del lavoro e dalla quale derivano tutte le fasi seguenti.

E' possibile adottare vari criteri di segmentazione per suddividere il mercato del lavoro. Una prima distinzione può essere effettuata sulla base dell'età anagrafica di coloro che cercano lavoro. Vi sono solitamente tre diverse generazioni, i baby boomers, ossia coloro che sono nati negli anni '50, la generazione X, coloro che oscillano tra il 1963 e il 1977, e la generazione Y dei nati tra il 1978 e il 1983, per arrivare oggi alla generazione Z. La differenza anagrafica dei segmenti a cui l'impresa può rivolgersi indica differenze importanti del tipo di bisogni, aspettative ed esperienze che i candidati e potenziali dipendenti possiedono.

I Millennials infatti, da poco entrati nel mondo del lavoro, non possiedono l'esperienza professionale delle generazioni precedenti ma hanno una conoscenza della tecnologia intrinseca essendo definiti proprio nativi digitali, e sono inoltre più propensi a flessibilità contrattuale e trasferimenti lavorativi.

Un altro metodo di segmentazione consiste nella suddivisione del mercato in target di *job seekers*, cioè coloro che cercano lavoro, in base al loro comportamento messo in atto. Questo approccio permette di allargare la ricerca non solo ai candidati attivi, cioè coloro in cerca di lavoro, quindi neolaureati o giovani in cerca di prime esperienze lavorative, ma anche a coloro, definiti candidati passivi, che non sono in cerca di un'altra occupazione o sono già impiegati in altre aziende. In questo modo è possibile rivolgere attenzione e politiche di employer branding verso quelle figure professionali senior, dotati quindi di una particolare esperienza lavorativa, che anche se già possiedono un employer non si sentono completamente soddisfatti.

Un'ulteriore modalità di classificazione proposta da Moroko e Uncles e presente sul Journal of Brand Management che prevede l'identificazione dei segmenti sulla base di caratteristiche oggettive e osservabili o soggettive (Moroko, Uncles, 2009). Tra le prime vi rientra la tipologia dei benefici remunerativi, alcune aziende utilizzano pacchetti formati da azioni e obbligazioni mentre altre puntano su benefit di tipo esperienziale, quali corsi di formazione, orari flessibili e servizi diversi. Un altro criterio può essere il contratto, a tempo determinato o indeterminato. O ancora, la presenza di barriere all'ingresso o all'uscita per i lavoratori. Certe imprese, infatti, possono creare barriere all'entrata attraverso requisiti professionali, competenze specifiche o politiche di remunerazione, così come barriere all'uscita per mezzo di bonus, offerte retributive, pacchetti di pensionamento, per ostacolare il passaggio ad altre aziende da parte di propri lavoratori.

Le altre caratteristiche oggettive sono la distinzione per età, fase di vita ed esperienza professionale.

Rilevanti sono soprattutto le caratteristiche soggettive, in quanto avvicinano le persone con il concetto proprio di employer branding, ossia la ricerca e selezione reciproca tra organizzazione e candidati di persone con aspettative, ideali e valori affini, che possono apportare un contributo importante condividendo le stesse motivazioni. Sono un esempio di questi fattori le preferenze per uno specifico settore, la vocazione, le aspettative di lavoro, come la sicurezza e la stabilità o la possibilità di carriera e avanzamento, o ancora la visibilità. Questi elementi sono sempre più importanti soprattutto per le nuove generazioni, che non desiderano

più un lavoro unicamente come fonte di reddito, ma cercano un'occupazione lavorativa in cui si sentano appagati e possano esprimere la propria individualità.

La fase successiva nel processo di employer branding fa riferimento al posizionamento, e il fine ultimo è quello per l'impresa di essere percepita dal target scelto con caratteristiche di unicità rispetto gli employer concorrenti (Gabrielli, Profili 2016), Pertanto è necessario analizzare come viene percepita nello stato attuale dai possibili candidati. Questa ricerca viene di solito condotta con aziende di consulenza esterne, in quanto è importante avere una visione esterna e distaccata dell'immagine dell'impresa, dato che il posizionamento viene determinato in relazione con le altre imprese concorrenti del settore.

Assume un'importanza fondamentale per un Brand avere definito i propri valori e l'identità, e adottare una strategia che comunichi all'esterno un'immagine che li rappresenti, posizionandosi nella mente dei consumatori, allo stesso modo delle imprese che vendono prodotti reali.

L'obiettivo pertanto non è più aumentare la conoscenza dell'impresa, ma il *positioning*, come definito da Kotler, l'esperto del marketing moderno. Questo ha l'obiettivo di creare nella mente non del consumatore ma in questo caso di candidati possibili, un'associazione a livello mentale di un'azienda coi valori a essa correlati, e soprattutto ben distinta dalle aziende concorrenti.

Gli employees valutano un'organizzazione sulla base del suo employer brand mix, ossia i fattori che costruiscono l'identità del Brand inteso come luogo di lavoro e contribuiscono a determinare l'Employer Value Proposition. Questi sono in parte tangibili, e costituiscono la parte preponderante che forma l'asset professionale offerto dall'impresa, e in parte sono intangibili, volti più ad attrarre e trattenere i lavoratori. Un'impresa che vuole differenziarsi nella mente dei candidati deve mettere in risalto quegli aspetti che permettono di differenziarsi soprattutto dalle aziende dello stesso settore. Negli ultimi anni le imprese hanno spostato l'attenzione sugli aspetti intangibili del proprio Brand, concentrando risorse e strategie principalmente su questi, in quanto unici nel creare un'immagine aziendale fortemente differenziata dai competitors, facendo leva sulla creazione di un'identità e cultura definita e peculiare.

Gli aspetti psicologici, emotivi, esperienziali vengono sfruttati dalle aziende di oggi nel reparto marketing, in quanto capaci di attivare processi psicologici unici che spingono le persone a mettere in atto un comportamento, solitamente d'acquisto, ma nel caso di employer brand, suscitano nella mente di un talento l'interesse verso una determinata azienda.

Un caso più complesso di posizionamento si ha nel caso di piccole-medie imprese di un settore particolare o di nicchia che non possiedono una forte identità e *awareness*, o al contrario nel caso di multinazionali che detengono diverse marche commerciali, dove i potenziali candidati non le ricollegano alla marca ombrello a cui appartengono. Per questo motivo molte imprese che si trovano in queste posizioni investono in politiche per aumentare la notorietà dell'impresa a livello corporate, focalizzandosi sui valori, la cultura ad essa collegati.

L'Employer value proposition deve possedere i valori dell'organizzazione e per questo deve avere un'identità propria, ma può avere una flessibilità di adattamento in base al target verso cui l'impresa decide di comunicare.

Nel *positioning* fondamentale per l'impresa è la coerenza fra quello che rappresenta e come viene percepita. Per questo deve analizzare la sua differenziazione di employer branding proposition rispetto a ciò che pensano i dipendenti. Le promesse rivolte infatti ai nuovi assunti devono poi realizzarsi ed essere rispettate anche dopo il recruiting, per confermare quanto comunicato in precedenza e non perdere la reputazione costruita.

Pertanto il posizionamento non deve essere esaminato solo in relazione alle aziende concorrenti, ma deve essere letto in relazione all'organico interno formato da lavoratori già scelti fra i vari "talenti" del mercato, con il target esterno di *attraction*, per cercare quelle competenze professionali o comportamentali che possano contribuire a migliorare i risultati di performance dell'impresa.

Un approccio che permette di osservare il posizionamento di un'impresa è proposto dal Brand Reality Model.

Il modello reale del brand ha lo scopo di sintetizzare come questo è percepito e sentito dal target group dell'azienda. E' progettato per avere una visione completa, e mostrare come viene oggettivamente "letta" l'organizzazione dal pubblico esterno ed interno, e non solo nei suoi punti di forza o debolezza.



Figura 3 – Brand Platform (Barrow, Simon, 2005. The Employer Brand bringing the best of brand management to people at work)

Lo scopo del modello è definire il tipo di employer brand che l'organizzazione vuole utilizzare per migliorare l'attrazione verso possibili candidati e progredire verso un livello maggiore di employee engagement, retention e reputazione del brand stesso (Barrow, Mosley 2005).

Tra le imprese è sempre più frequente definire il profilo dei possibili candidati, relativamente, in particolar modo, all'attitudine lavorativa e comportamentale, e alle competenze che desiderano nell'organizzazione.

Lo scopo delle imprese non è cercare di modificare e aggiustare i valori dell'impresa per le persone e renderli affini ai loro principi, ma selezionare quelle persone *fit* per il contesto lavorativo, ossia che si adattano senza forzature perché sono in linea spontaneamente con i valori e le modalità di agire dell'organizzazione.

Uno dei benefici principali del brand proposition è il focus. L'attenzione posta verso un particolare aspetto distintivo proprio dell'impresa dona integrità all'intero brand, offrendo una base su cui progettare strategie e politiche diverse. Un efficace employer brand proposition deve apportare focus e consistenza all'esperienza di lavoro dell'organizzazione.

Microsoft fornisce un esempio di traduzione di un elemento centrale, il suo focus, in un efficace employer brand proposition. Questo è "Realizzare potenziale", che può essere esplicitato nella mission di aiutare le persone e le imprese intorno al mondo a realizzare il loro completo potenziale. Questa visione centrale l'ha quindi

tradotta nel suo employer brand proposition che si concentra infatti a creare un ambiente di lavoro dove le persone possono lavorare al meglio e realizzare il loro potenziale. Il focus ha permesso di integrare la comunicazione sia di employer brand che di customer brand in uno slogan comune a entrambi, "Your potential. Our Passion.", ossia "il tuo potenziale, la nostra passione." (Barrow, Mosley 2005).

Nel definire i valori che vuole comunicare al target scelto, l'impresa deve considerare i valori reali che esistono allo stato attuale per l'impresa, da qui il nome di Brand Reality Model. In alcune imprese il set di valori proposti è troppo numeroso e questo produce un effetto di distacco e confusione, pertanto il compito della strategia di employer branding è di focalizzarsi solo su una parte di questi e concentrare la comunicazione sui dipendenti. In altre invece vi è necessità di creare nuovi valori e rafforzare quelli precedenti.

La personalità dell'employer brand invece, a differenza dei valori, esprime come questi sono espressi in riferimento allo stile e al contenuto. I concetti sono strettamente legati, ma la personalità si differenzia per il modo in cui questi risaltano.

Tutti questi elementi definiscono il posizionamento dell'employer brand nei target group dell'impresa.

### 1.3.2: Definizione dell'EB Value Proposition e comunicazione

Il processo di Employer Branding richiama pertanto la filosofia e le fasi di sviluppo del marketing strategico ed operativo. Il lancio di un nuovo prodotto sul mercato richiede un'intensa campagna di comunicazione, perciò l'azienda per promuovere sé stessa ed attrarre lavoratori e talenti ha bisogno di comunicare in modo efficace il suo valore.

Le attività che un'organizzazione mette in atto devono essere però coerenti a livello corporate, creando una visione unica e non messaggi contrastanti fra di loro. Si parla di strategia di branding globale, per questo motivo deve essere attuato un processo che coinvolga ogni elemento dell'organizzazione, dove il logo, le campagne pubblicitarie, i messaggi trasmessi, anche se rivolti a target differenti, devono essere coerenti ed allineati con i valori e l'identità che si vuole trasmettere.

Lo scopo dell'organizzazione è quella di essere scelta come *employer of choice*. Per questo motivo in questa fase deve comunicare il proprio EVP, ossia Employer Value Proposition. Questo termine indica l'insieme degli elementi che trasmette, comunica, fornisce al suo capitale umano. Rappresenta però una relazione che si sviluppa in entrambe le direzioni, da una parte infatti l'azienda verso i propri dipendenti e dall'altra comunica ciò che si aspetta di ottenere in cambio. L'employer vuole pertanto comunicare l'insieme di benefici che il suo brand possiede, con il fine di attrarre candidati del mercato del lavoro e trattenerli, una volta assunti, disincentivando l'eventuale passaggio alla concorrenza. L'employer value proposition rappresenta pertanto l'esplicitazione, il contenuto ben definito di employer branding. Si propone di integrare e allineare in una comunicazione completa, la cultura e i valori, i premi e la visione dell'impresa con l'esperienza lavorativa offerta alle persone attraverso i vari ruoli e posizioni attribuite.

L'azienda, vista come l'insieme di persone che ne fanno parte, deve offrire un'esperienza di lavoro appagante e comunicarla all'esterno per attrarre nuovi professionisti, ma necessita di rivolgere la comunicazione anche internamente, al fine di *retention* dei propri dipendenti, ovviamente utilizzando canali e strategie diverse.

Le attività di comunicazione verso l'esterno devono essere progettate con la collaborazione integrata del reparto HR e marketing e comunicazione, e richiedono una conoscenza approfondita del target scelto a cui l'impresa vuole rivolgersi. La creatività e l'abilità di mettere in risalto le caratteristiche uniche dell'azienda aiuta nella fase di *attraction*. La comunicazione deve essere svolta però con attività che permettano uno scambio reciproco tra l'organizzazione e il segmento a cui ci si rivolge, per avere dei feedback sulle azioni

messe in atto. Attività quali il coinvolgimento, l'engagement, l'innovazione, l'interattività permettono di mettere in risalto un'organizzazione soprattutto verso un pubblico di studenti Millennials e neolureati.

L'impresa per costruire un messaggio non si deve limitare a creare testi in cui viene comunicato il contenuto di offerta lavorativa, ma deve coinvolgere tutto l'insieme di elementi quali il logo, il brand, i colori, i linguaggi che fanno parte delle caratteristiche e dell'identità dell'organizzazione, a prescindere dal mezzo utilizzato per comunicare. Ovviamente questi aspetti devono essere reali, rispecchiare cosa rappresenta l'impresa a tutti gli effetti, e come si presenta all'esterno nei diversi mercati, sia quello prettamente commerciale che quello del lavoro.

Il messaggio deve quindi differenziarsi sulla base della finalità dell'impresa, se ha scopo di *retention*, ossia mantenere i lavoratori già presenti nel suo organico, o al contrario, di *attraction* verso professionisti o candidati in cerca di occupazione. Un messaggio che si concentra ad esempio a mettere in risalto aspetti economici produce un'utilità nel breve periodo, pertanto può essere utilizzato per attrarre nuovi candidati, ma riduce la sua efficacia in un'ottica di lungo periodo, perciò è sconsigliato come incentivo di fidelizzazione dei professionisti (Lizzani, 2008).

La comunicazione deve comunque concentrarsi a provocare una reazione di tipo emozionale, per riuscire a catturare l'attenzione del target obiettivo. L'impresa, per avere maggior successo nella trasmissione del suo **employer value**, può differenziare gli aspetti del messaggio in base a ciò che viene considerato maggiormente attrattivo dai candidati presenti.

Comunicare un employer value proposition non corrispondente alla realtà significa causare danni di tipo reputazionale all'impresa, con ricadute negative sull'immagine del brand e andando ad intaccare i risultati economico finanziari. Per questo motivo la comunicazione di employer brand deve essere trasparente e veritiera.

Nel processo di adattabilità dell'EVP al target scelto dall'impresa, devono però essere sempre presenti gli elementi chiave che contraddistinguono l'organizzazione e la differenziano dalle aziende concorrenti, in mancanza dei quali l'impresa perderebbe la sua unicità e reputazione nell'ottica dei *job seekers*, attenti in fase di ricerca. Il messaggio, pertanto deve comunicare non solo la posizione lavorativa vacante, ma l'identità dell'impresa stessa. Per aumentare però l'engagement la comunicazione deve essere attiva, creare discussione, essere divertente e non focalizzata unicamente sul luogo di lavoro.

Le imprese più all'avanguardia non devono solo vendersi, ma comunicare e ricevere consenso continuo, e questo è oggi reso più semplice grazie all'utilizzo dei social networks.

### 1.3.3: Scelta dei canali di comunicazione, monitoraggio e valutazione

L'organizzazione dopo aver creato i messaggi, completi da un punto di vista di contenuto e struttura, deve scegliere i canali per trasmetterli, attraverso modalità offline o online e pratiche diverse, che siano interattive e di facile interpretazione, con durata che si alterna dal breve al lungo periodo.

In questa fase del processo l'impresa può esprimere maggior creatività, per questo motivo l'intervento del marketing è indispensabile. Maggiori opportunità di coinvolgimento si creano infatti con i lavoratori, più aumentano le probabilità per l'impresa di entrare in contatto con potenziali talenti. I canali di comunicazione devono essere in linea con i messaggi scelti e il target prefissato, in quanto ad ogni canale corrisponde un proprio pubblico con linguaggi specifici e diverse modalità di *attraction*.

L'impresa che ha l'obiettivo, ad esempio, di comunicare al proprio mercato interno, per aumentare il commitment e il senso di fidelizzazione verso l'organizzazione può avvalersi di diversi strumenti, quali:

-Pacchetto di benvenuto o *welcome kit*: il dipendente appena assunto ha bisogno di conferma per la scelta fatta, l'organizzazione pertanto deve confermarli tutti gli elementi propri dell'employer value proposition che lo hanno portato ad accettare quella determinata azienda come employer. Al momento dell'arrivo può essere consegnato un pacchetto che gli presenti l'azienda nel suo complesso per trasmettergli un senso di appartenenza e maggior coinvolgimento. Maggiore è la creatività di questa prima forma di comunicazione interna, più efficace sarà l'entusiasmo suscitato nel dipendente.

-Meeting: attività di coinvolgimento promosse dai manager coi dipendenti possono contribuire ad aumentare il senso di appartenenza e condivisione nei lavoratori. Le tipologie di meeting sono diverse, da quelle più formali, su temi specifici e di sviluppo, a quelle più informali con l'intento di comunicare un messaggio ai dipendenti, in modo da rafforzare il legame tra gli assunti e l'impresa stessa. (Pastore e Vernuccio, 2008)

-Formazione: particolarmente efficace da un punto di vista comunicativo, soprattutto dal mercato esterno, è la possibilità di sviluppo interno. Un'azienda che investe in attività di sviluppo professionale per i suoi dipendenti genera un forte commitment e senso di appartenenza, se non di differenziazione rispetto aziende concorrenti.

-Premi e Benefit: un'impresa può scegliere di creare un'ambiente di lavoro in cui una competizione sana inneschi nei dipendenti senso di stima e gratificazione per il raggiungimento di un determinato obiettivo. Esistono diverse tipologie di benefit, spetta all'organizzazione scegliere quella più opportuna per i suoi dipendenti, anche se si stanno diffondendo sempre di più sistemi di benefit flessibili, che permettono di essere scelti direttamente dai lavoratori, creando maggior personalizzazione.

Pertanto a seconda della tipologia di target a cui l'impresa decide di rivolgersi, i mezzi e i canali da utilizzare si differenziano e richiedono uno studio preciso, prima che vengano attivate azioni di comunicazione.

La creatività dell'impresa in questa fase è di notevole importanza e in continua evoluzione, grazie all'utilizzo soprattutto della tecnologia e di nuovi strumenti di comunicazione.

Definiti alcuni degli strumenti di comunicazione interna, un'impresa che vuole trasmettere il suo employer value proposition all'esterno utilizza la pagina di Career Service del suo sitoweb. Con questa ha la possibilità non solo di raccogliere candidature di potenziali nuovi assunti, ma di trasmettere e raccontare la sua identità, i suoi valori, la storia dell'impresa. Esistono varie modalità di espressione ma quella maggiormente utilizzata è lo *storytelling*, ossia il racconto della nascita ed evoluzione dell'impresa attraverso foto, audio e video.

Un altro strumento, dove soprattutto i giovani si aspettano di ottenere informazioni veritiere ed aggiornate sull'ambiente di lavoro di un'impresa è quello dei Social Networks. Per questo motivo le aziende oggi, soprattutto le multinazionali, curano con grande attenzione avendo anche reparti appositi, la loro reputazione digitale, strutturando campagne apposite sui social network e non potendo prescindere da queste. LinkedIn è lo strumento professionale per eccellenza, dove vi è l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, ma rappresenta soprattutto il luogo dove i job seekers possono ricercare informazioni sui dipendenti, se non i manager stessi dell'impresa per cui fanno domanda, e gli employers possono osservare nel dettaglio la storia personale e professionale del candidato.

Un diverso modo per l'impresa per comunicare se' stessa è quello degli eventi organizzati. Non solo i career days presso università o scuole che permettono un incontro con giovani menti e neolaureati e in cui vi è uno scambio di informazione tra manager e dipendenti dell'impresa in qualità di rappresentanti, ma soprattutto eventi organizzati dall'impresa stessa. Ne sono un esempio gli open days, in cui l'organizzazione mostra come si svolge una giornata lavorativa presso di essa, con lo scopo di suscitare interesse e coinvolgimento. Oppure attraverso eventi più informali, come cocktail party o convention, per far emergere un senso più emotivo nelle persone.

Le grandi imprese come le multinazionali dotati di maggior risorse e budget, hanno iniziato anche ad utilizzare pratiche di business game, organizzando dei teams con progetti da risolvere. I teams, solitamente composti da

studenti, permettono di creare un legame di coinvolgimento con il brand, studiandone i valori, l'identità e inserendosi nel contesto lavorativo aziendale. L'employer branding viene in questo modo rafforzato in entrambe le direzioni, gli studenti e i partecipanti del team possono vincere premi o borse di studio promosse dall'impresa e partecipare a un'esperienza professionale, e l'impresa in quanto employer può in questo modo ricercare persone con competenze eccellenti da introdurre tra le proprie risorse umane.

Queste pratiche permettono, grazie alla loro natura di essere creative, innovative e alla possibilità di essere gestite ed indirizzate dall'impresa stessa, di cercare nuovi talenti nel mercato del lavoro, e di avere soprattutto un'osservazione diretta sui comportamenti messi in atto. Le relazioni che instaurano nel team, la capacità di problem solving, mostrare tratti della personalità e competenze trasversali, sono tutti aspetti che l'impresa riesce ad osservare e valutare solo grazie a queste attività.

Pertanto l'impresa può avvalersi di diversi strumenti di comunicazione per comunicare la sua *employer value*, in base al target scelto, se di massa e rivolto a un pubblico di professionisti già formati, o a giovani neolaureati in cerca di esperienze professionali di inizio carriera. Ogni scelta intrapresa deve tuttavia seguire una visione strategica dell'impresa, in base agli obiettivi da raggiungere viene scelta la modalità che meglio comunica i suoi valori di employer. L'immagine che vuole trasmettere può essere infatti rafforzata, o al contrario danneggiata dalle pratiche adottate, per questo motivo richiedono una continua attenzione, gestione e valutazione.

La strategia di employer branding, come ogni altra adottata a livello corporate, richiede di essere monitorata e valutata, sia in fase di sviluppo ed implementazione, ed in questo modo è possibile apportarvi misure correttive, sia in fase terminale del processo, per valutarne i risultati.

Per valutare l'efficace del processo di employer brand l'impresa può avvalersi di diverse pratiche. La più immediata ma che assume una notevole importanza strategica è quella di raccogliere ed analizzare i feedback dei dipendenti (Lizzani, 2008). Permettono di misurare infatti l'efficacia della comunicazione soprattutto degli aspetti intangibili, quali la cultura, i valori le aspettative, per sapere se vi è un'effettiva corrispondenza di quanto comunicato con il reale ambiente di lavoro. Dipendenti soddisfatti contribuiscono infatti ad apportare un'immagine positiva dell'impresa, rafforzando in questo modo la comunicazione all'esterno.

Le organizzazioni possono inoltre utilizzare indagini di posizionamento, ossia osservare la loro posizione nei ranking di "Best Employer of Choice" formate da aziende specializzate ad autorevoli nel settore, per valutare la posizione ottenuta, quella delle concorrenti e capire quali azioni intraprendere per aumentare in graduatoria.

Analizzare inoltre i cambiamenti interni all'impresa del suo organico rappresenta un metodo efficace per valutare le sue politiche di employer brand.

Il tasso di turnover dei dipendenti permette di osservare il tasso di *retention* e perciò le pratiche messe in atto per trattenere professionisti e dipendenti qualificati. La perdita di talenti può avvenire infatti anche in fase di recruiting e selezione, quando un potenziale talento sceglie alla fine di un processo di selezione positivo un'altra azienda, per questo motivo un'impresa interessata a un candidato deve cercare di creare un coinvolgimento iniziale.

Misurare anche l'aumento o la diminuzione del traffico sul career page dell'impresa può essere un suggerimento utile per confermare le strategie adottate. Ancora più rilevante assume tuttavia la valutazione dell'efficacia delle pratiche messe in atto sui social media. Il social media marketing misura infatti il tasso di abbandono, il numero di nuove persone interessate, e la risposta passiva o attiva se si trasforma in azione, delle persone che visualizzano o agiscono rispondendo ad esempio all'annuncio di lavoro.

1.4: Leve di attrazione verso le lavoratrici donne: work-life balance, livello retributivo, opportunità di sviluppo e formazione, benefit "ad hoc"

La partecipazione delle donne al mercato del lavoro è notevolmente inferiore a quella degli uomini in Italia, come in tutti gli altri paesi dell'UE. Aumentarne la partecipazione e il loro tasso di occupazione è di importanza primaria per superare il gap retributivo di genere. Numerosi studi e analisi indicano un miglior benessere ed un maggior funzionamento dell'intero sistema economico e del mercato del lavoro quando cresce il coinvolgimento attivo delle donne. Secondo questi studi, infatti, un aumento del tasso di occupazione femminile determina un forte impulso alla crescita del PIL (Il fatto quotidiano, 2020).

Il divario di genere nel livello di occupazione esiste nonostante le donne siano spesso più qualificate e raggiungano un livello di istruzione superiore a quello degli uomini.

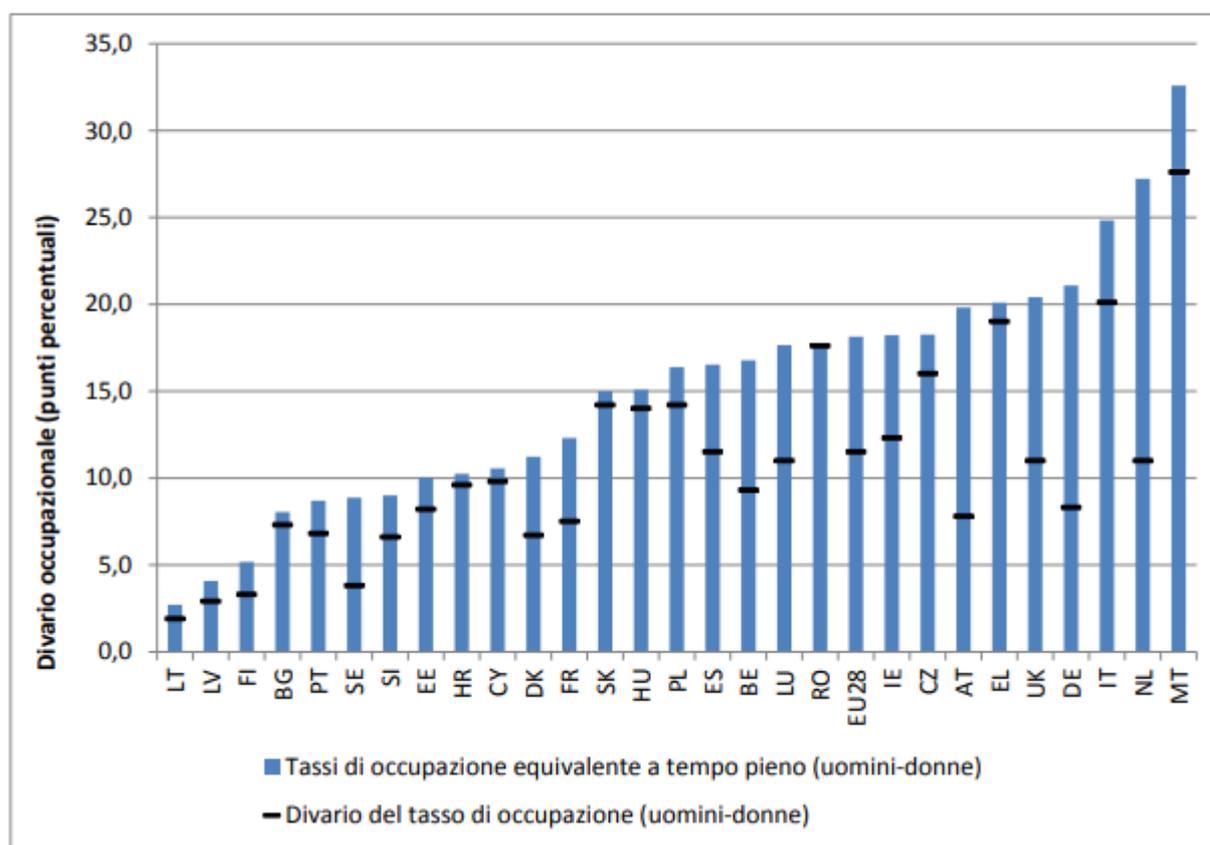


Figura 4 – Distribuzione occupazionale di uomini e donne tra i 20 e 64 anni (Fonte Eurostat, LFS, Commissione Europea)

In un numero ristretto di stati si osserva un tasso di occupazione femminile del 60%, in Italia ad esempio nel 2019 si è visto un aumento del 35%, ma il divario di genere nel lavoro a tempo parziale rimane comunque molto elevato, in quanto le donne tendono ad assumersi l'impegno della responsabilità di assistenza in famiglia e a ridurre l'orario di lavoro.

A livello nazionale esistono diversi strumenti strategici che hanno lo scopo di stimolare la bassa partecipazione delle donne al mercato del lavoro. Tra questi vi sono pratiche per cercare di regolare il rapporto tra vita privata

e professionale, ad esempio modalità di lavoro flessibili, congedi per motivi familiari e servizi di assistenza ufficiali (Commissione Europea, 2016).

La possibilità di ottenere congedi aiuta le donne in quanto permette loro di ottenere un periodo di riposo e di riavvicinarsi al mercato del lavoro in un secondo momento.

A livello aziendale oggi le donne rappresentano una fonte di vantaggio competitivo importante, per questo motivo molte imprese elaborano strategie specifiche di *attraction* e *retention* per le donne, adattandole alle loro esigenze. Le organizzazioni che introducono norme e piani per far crescere la presenza femminile all'interno e favorirne la crescita professionale sono in continuo aumento.

Trasformare la selezione del personale, introdurre orari flessibili o cambiare l'organizzazione del lavoro, a parte il welfare aziendale sono alcune possibili soluzioni introdotte dalle aziende. Per fare conciliare vita privata e lavorativa il contratto di lavoro part time rappresenta la soluzione delle imprese basate su organizzazioni di lavoro di tipo tradizionale, ma in questo modo non viene valorizzato l'apporto delle donne. Le imprese che puntano a valorizzare il talento femminile utilizzano modalità varie, come la capacità di innovare e di creare, il raggiungimento di obiettivi e il consenso nelle decisioni.

Molte aziende italiane, attente ed interessate a promuovere le risorse femminile in azienda, hanno adottato pratiche e strategie per favorirne l'inserimento nell'ambiente lavorativo, la promozione professionale e la fidelizzazione nell'azienda stessa (Winning Women institute, 2017) . Alcune delle strategie adottate dalle aziende per suscitare interesse, *attraction* e soprattutto *retention* nelle donne sono:

- Generali Italia, il gruppo assicurativo, si è posto l'obiettivo di aumentare il numero delle donne in posizioni di vertice. Per valorizzare inoltre le capacità manageriali femminili ha adottato il progetto Generazione futura, con il fine di individuare talenti tra le dipendenti, favorendo un percorso di accelerazione di carriera. Inoltre in fase di selezione, almeno un candidato deve essere di genere femminile. E' stata predisposta la condizione di avere asili aziendali nelle maggior parte delle sedi, e dove non vi sono le condizioni logistiche di costruzione, l'emissione di agevolazioni per le dipendenti con figli. Per le donne che rientrano dalla maternità è stato introdotto Back to work, per aiutare le neomamme a recuperare gli sviluppi aziendali. Infine vi è Maam, una piattaforma online per le dipendenti in attesa con lo scopo di permettere loro di acquisire competenze utili in maternità e nel momento di rientro al lavoro.
- Intesa San Paolo ha voluto mettere le donne al centro delle strategie di crescita dell'imprenditorialità italiana. Le imprese infatti, a conduzione femminile, è stato riscontrato, affrontano il contesto competitivo con leve fondamentali come l'innovazione, pratiche di internazionalizzazione e marketing, e sono maggiormente propense a registrare marchi internazionali, servire mercati internazionali, e per le imprese medio-grandi a brevettare.

Intesa San Paolo ha adottato diversi strumenti di welfare aziendale, come asili nido, permessi ampi per maternità, smart working, e programmi di supporto alla gestione del business, come Think Pink, o Business Gemma, ossia la possibilità di ottenere finanziamenti ad hoc per le donne che lavorano o

conducono un'impresa. Work-her è invece una piattaforma digitale con progetti femminili di mentorship, networking e formazione.

- ENI ha promosso una normativa interna di Corporate Governance che prevede che nella scelta dei componenti degli organi di amministrazione e controllo della società controllate ci sia l'esigenza della diversificazione di genere. La protezione della maternità è di primaria importanza, pertanto hanno adottato attività di supporto genitoriale, iniziative formative apposite, lo smartworking e la nuova normativa sui congedi parentali in Italia
- Vodafone invece ha promosso per mezzo di un progetto chiamato Re-connect, un programma di reclutamento rivolto alle donne che hanno interrotto la carriera professionale e desiderano rientrare nel mondo del lavoro. Vodafone favorisce inoltre la presenza delle donne in posizioni dirigenziali e di gestione. La possibilità di usufruire di opzioni di orario flessibili e di rientro al lavoro graduale rappresenta un altro strumento molto sfruttato.
- Snam, una delle principali società di infrastrutture energetiche mondiali, ha stabilito che in caso di maternità vengono mantenuti i benefit aziendali e l'indennità erogata nella misura del 100% e non dell'80%. Favorisce la parità di genere nelle varie posizioni lavorative e a partire dal 2017 ha promosso una campagna a favore della diversità sul luogo di lavoro.

Gli strumenti che le imprese oggi adottano per assicurarsi la presenza di donne nel proprio organico sono pertanto diversi, ma volti soprattutto a favorire il bilanciamento tra vita familiare e lavorativa e la parità di ruolo e salariale, in quanto, nonostante sia stato dimostrato che il loro apporto nelle imprese è di fondamentale importanza e sono una risorsa unica in campo lavorativo, questo divario è ancora ampiamente presente.

Sicuramente un aspetto importante per assicurare e favorire un sistema di pari opportunità di genere è affidato ad un programma di formazione. Lo sviluppo delle competenze professionali femminili richiede di identificare le competenze strategiche di cui ha bisogno l'impresa in un'ottica di breve e lungo periodo, sfruttare tutte le possibilità di formazione interne ed esterne per fare evolvere le capacità del personale e rafforzare questi programmi di sviluppo attraverso attività di mentoring ad hoc e attività di coaching per i dirigenti (Soliditas, 2008)

<b>AREE</b>	<b>INDICATORI</b>	<b>STRUMENTI</b>
<b>Analisi situazione di partenza</b>	% donne su totale dipendenti % donne manager % donne nei comitati di direzione	
<b>Attrazione / Reclutamento</b>	% donne potenzialmente attratte N. autocandidature % assunzioni donne % assunzioni donne manager	Sistema di remunerazione/benefit Immagine/cultura Opportunità di carriera Formazione, acquisizione competenze ("employability") Sistema di welfare
<b>Crescita professionale</b>	% di donne nelle promozioni di categoria % donne nelle nomine a manager % donne assegnate a ruoli di rilievo	Formazione Mentoring Piani di carriera Tavole di rimpiazzo Gruppi di lavoro esterni
<b>Fidelizzazione</b>	% di donne tra i dimissionari totali % di donne tra i dimissionari, confrontato con % donne tra i neo-assunti  Analisi delle motivazioni di uscita (colloqui)	Remunerazione e benefit Riconoscimenti Sviluppo Sistema di welfare

Figura 5 – Quadro riassuntivo strumenti per aree (Fonte Soliditas 2008)

Particolare attenzione le aziende devono riporla nel bilanciamento vita-lavoro dei propri dipendenti, e verso le donne in particolare, in quanto solitamente si prendono cura dei componenti della propria famiglia e ciò richiede loro un maggior impegno, che si affianca al realizzarsi in campo professionale.

Per sviluppare delle politiche di pari opportunità le imprese devono adottare e azioni per offrire alle donne una migliore qualità della vita ottenendo così' in cambio una maggiore motivazione nell'attività lavorativa. Da questo discende l'importanza di progettare una rete di servizi e di iniziative ad hoc, e promuovere strumenti come la flessibilità di orario, il part-time o servizi per le dipendenti, quali asili nido, servizi disbrigo pratiche, convenzioni con associazioni per il tempo libero. Queste iniziative, per essere però efficaci, necessitano che l'azienda introduca un processo di ascolto attivo e concreto delle esigenze interne, per ricevere feedback sulle attività intraprese, e suggerimenti di miglioramento da parte del pubblico femminile del proprio organico.

#### 1.5: Vicinanza del settore Marketing alle Risorse umane

L'Employee value proposition si definisce come la somma complessiva di tutto ciò che le persone vivono e ricevono nell'ambito del rapporto di lavoro con un'azienda: la soddisfazione intrinseca per il lavoro,

l'ambiente, la leadership, i colleghi, la retribuzione e altro ancora. È quello che fa l'azienda per soddisfare i bisogni, le aspettative e anche i sogni dei collaboratori ( E.Michaels, Hanfield Jones, Axelrod B., 2001).

L' Employee value proposition rientra tra le attività dell'organizzazione proprie del marketing manager, per questo motivo viene affrontata in questo settore. In ogni impresa ogni azione e attività svolta viene compiuta dopo aver stabilito in anticipo: il fine, inteso come vision, i motivi che spingono a raggiungerlo, ossia la mission, e i valori da rispettare. Questi elementi assumono valore in prospettiva della funzione sociale che l'impresa ricopre. L'organizzazione deve infatti inserirsi in un contesto della società in cui opera come soggetto positivo e attento alle relazioni con la collettività. Questa integrazione è indispensabile per attribuire alla sua azione un atteggiamento nobile, di rispetto e assumere pertanto una percezione di essere una risorsa per la società.

Per far ciò l'impresa deve conoscere e soddisfare i bisogni del pubblico a cui intendere rivolgersi, con l'intento di soddisfare non solo i bisogni concreti dati dai beni e servizi prodotti, ma anche l'insieme di aspettative individuali, sociali, o familiari, per cercare di apportare un cambiamento alla qualità della vita.

Nell'ottica di Employer Branding, l'employee value proposition è quello che nel marketing management viene rappresentato dai valori dell'impresa (Caliccia, 2017)

Le imprese infatti, dopo aver individuato con precisione gli obiettivi strategici e operativi, la mission che intendono perseguire e definito i mezzi per raggiungerli, partecipano attivamente al miglioramento della società in cui operano anche attraverso la gestione delle risorse umane interne, diffondendo un sistema di valori per contribuire alla soddisfazione dei bisogni loro, e in modo affine a quelli della collettività.

Per permettere questo, l'employee value proposition deve proporre valori che siano coerenti sia per l'ambiente interno che esterno dell'impresa, e tanto più questi permettono il successo dell'organizzazione e allo stesso tempo producono effetti sociali positivi in modo uniforme e coerente, più per l'impresa risulta semplice gestire con minor dispendio di risorse la comunicazione, promuovendo una proposta di valore, data dai prodotti e servizi e dall'insieme di attributi di significato, riconosciuta dai lavoratori, dal mercato e dalla società nel suo complesso.

Esiste un modello di Employer value proposition che deriva dalla rielaborazione della piramide della notorietà di Aaker e indica il percorso, semplificato, che un'impresa si trova ad affrontare per diventare la Best Employer of Choice, ossia la miglior azienda dal punto di vista dei dipendenti, per cui lavorare.

Il livello base della piramide di employer reputation è dato dalla conoscenza del brand, *awareness*, per questo motivo l'attività primaria è presentare al pubblico di riferimento l'impresa e i suoi prodotti. La fase successiva è data dalla notorietà dell'offerta, ossia l' *employer brand awareness*. Una volta che l'impresa esiste in un determinato mercato per il pubblico, è necessario che comunichi la propria offerta in ogni sua declinazione. Si procede quindi con il diventare *best employer*, rappresenta cioè la fase in cui l'impresa è conosciuta, il suo pacchetto professionale diffuso e viene scelta attivamente dalle persone come azienda in cui si desidera lavorare. Il vertice della piramide, che rappresenta la posizione migliore di employer brand, è lo stato in cui si trovano quelle imprese in cui, oltre a essere scelte dai candidati per lavorarci, sono a tutti gli effetti conosciute come best Employer of Choice, ossia miglior impresa in cui lavorare.

Una volta che un'impresa individua il proprio livello di appartenenza, deve intraprendere azioni correttive per riuscire ad ottenere un miglioramento.



Figura 6 – Piramide dell'Employer Reputation (Caliccia,2017. Guida pratica all'Employer Branding)

In Italia la maggior parte delle imprese si trova in uno stato iniziale, alla fase di awareness. Per poter sviluppare una proposta di employer brand di successo, un'organizzazione deve seguire un modello di tipo circolare che ripercorre le attività e fasi esposte precedentemente.

Il processo inizia ovviamente con l'individuazione della vision, la mission e dell'employee value proposition. Prosegue quindi con l'identificazione dei pubblici a cui rivolgersi, con indagini approfondite per conoscerne le caratteristiche, i bisogni e le aspettative. L'impresa deve poi individuare gli elementi da utilizzare per far coincidere le esigenze del pubblico con il sistema dei valori propri. Una volta terminata questa fase inizia quella operativa, che vede l'intervento del marketing, e può attuare processi di comunicazione o storytelling, o azioni correttive di controllo e rettifica. E' necessario, poi, verificare l'efficacia delle azioni adottate. Se l'impresa ottiene feedback positivi può ripartire dall'analisi iniziale per conoscere bisogni insoddisfatti o creare di nuovi, altrimenti se l'esito è negativo deve capire la causa ed agire su di essa con azioni correttive.

Il modello prevede due declinazioni per le azioni da intraprendere in fase di rilevazione delle percezioni a seconda che il pubblico sia esterno o interno. Nel primo caso le attività intraprese sono indagini qualitative e quantitative interne, analisi sul clima aziendale e il bilancio delle competenze. Nel caso di pubblico esterno le attività si differenziano a seconda dell'interesse rivolto verso un pubblico di tipo professionale, quali imprese o possibili candidati, o di tipo business to consumer.

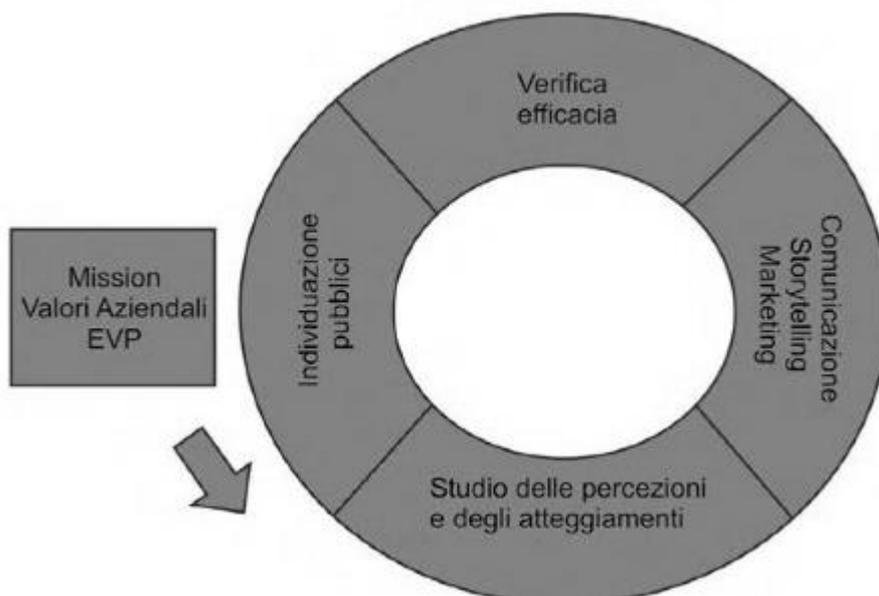


Figura 7 – Employer Brand Proposition (Caliccia,2017. Guida pratica all’Employer Branding)

### 1.5.1: Marketing della Proposition

Esistono diverse attività proprie del marketing che l’impresa può intraprendere per sviluppare una campagna di employer branding efficace.

Fondamentale è la presenza online, ossia possedere per l’impresa un sito web che attragga possibili candidati e permetta di ottenere dei riscontri positivi. Reclutare infatti *top talent*, o persone alti potenziali, impegna il settore delle vendite e del marketing, in quanto il prodotto che l’impresa sta vendendo, ossia la carriera potenziale, ha bisogno di un portale di vendita online, così come se fosse un qualsiasi bene in vendita. Le imprese di successo hanno infatti un career website, a parte quello di corporate, dove condividono tutto il pacchetto informativo ai lavoratori potenziali e futuri. Quelli più all’avanguardia contengono tutti gli elementi che rendono l’impresa attrattiva e coinvolgente. Alla prima visita del career website un potenziale candidato deve trasformarsi in un visitatore frequente della *talent community*, i contenuti devono essere utili ed essere coerenti col messaggio di carriera promosso sui social media. Un aspetto da considerare è quello di rendere il sito web mobile-friendly, in quanto la generazione dei Millennials utilizza lo smartphone nel quotidiano e si aspetta di ottenere lo stesso portale attrattivo del web.

Creare anche una talent community rappresenta un’azione strategica adottata da numerose imprese. Questo significa per l’impresa avere un talent pool, ossia un gruppo di candidati idonei e qualificati che hanno accettato di essere in lista nella possibilità di posizioni disponibili. Questi vengono selezionati in via prioritaria in caso di reclutamento. Per l’organizzazione possedere un talent pool rappresenta un risparmio in termini di costo, e tempo di reclutamento ed assunzione notevole, in quanto ha già individuato candidati con competenze idonee per l’impresa e permette di eliminare i costi legati alla comunicazione della posizione lavorativa vacante.

Un altro strumento del marketing per aiutare il consolidamento del brand aziendale, il miglioramento della gestione con le risorse umane e le performance dei dipendenti dell’impresa o dei potenziali candidati è la *Gamification*.

Test di conoscenza o di personalità, immagini di gioco e simulazioni, tecniche di gioco, sono diversi gli strumenti che un'impresa può utilizzare in fase di recruiting per selezionare i candidati con le skills o i risultati più idonei per il ruolo lavorativo nell'organizzazione.

La *gamification* utilizza tecniche di gioco per applicarle a diverse aree di business, nel caso in esame al processo di employer branding per selezionare i candidati migliori. Rappresenta un metodo innovativo per i giovani della generazione Z di dimostrare, nello scenario lavorativo riprodotto, comportamenti concreti che possono mettere in atto una volta assunti in azienda. Inoltre questa pratica mette i candidati in una situazione di sfida reciproca, ottenendo come output di questa "battaglia" virtuale, le persone più idonee.

Un'organizzazione può anche utilizzare uno schema di referenze per lavoratori, coinvolgendo team interni nel processo di ricerca di nuovi talenti, senza un eccessivo dispendio di risorse. E' necessario però che i team interni conoscano i valori dell'impresa, e creino uno schema di referenze chiaro, preciso e che permetta di ridurre i tempi di selezionamento del candidato, che dovrà comunque avere un confronto diretto con i selezionatori dell'impresa. Coinvolgere quindi i dipendenti nel processo di ricerca e selezione permette di creare un legame fiducia e interesse tanto nel lavoratore già presente nel, quanto nel nuovo candidato.

L'investimento emotivo dei dipendenti nei confronti dell'azienda permette, oltre a un metodo di ricerca di nuovi lavoratori più veloce e a costi ridotti, un'espansione positiva dell'immagine dell'intero brand come good employer. I lavoratori comunicano all'interno delle loro relazioni familiari la loro soddisfazione nello svolgere il lavoro presso quella determinata azienda, ed attraverso una comunicazione continua di "passaparola", saranno i possibili interessati ad avvicinarsi all'impresa stessa.

Un altro strumento che se utilizzato nel processo può avere effetti di ritorno positivi per l'intero business è proprio il Digital Marketing.

Email marketing nel processo di recruiting può essere di notevole vantaggio per l'impresa e rappresenta un'estensione naturale del career website e della community di talenti. Per ottenere l'email di candidati utilizzati infatti, il sito web rappresenta un pratico metodo, chiedendo la registrazione, oppure utilizzando un pop-up che chiede la registrazione ogni volta che si accede al profilo dell'azienda dai social media, Una volta ottenuta occorre creare un continuo interesse nei soggetti, inviando ad esempio emails con cadenza settimanale, per coinvolgerli nelle attività dell'impresa. Il contenuto può essere anche più direttamente professionale, inviando consigli e informazione sul processo di application per l'azienda, soprattutto quando si tratta di grandi imprese con processi di selezione strutturati e altamente competitivi.

Esistono poi programmi appositi per valutare l'efficace delle campagne di email marketing e valutarne il feedback, dal numero di nuovi iscritti per esempio, o per capire quale contenuto ha avuto un riscontro più positivo.

Ricerche hanno dimostrato l'importanza di avere una forte presenza di brand marketing per il recruiting, e un metodo per far conoscere il brand è quello di creare contenuti online. Diffondere infatti, efficaci e rilevanti contenuti via social network crea un pubblico di potenziali candidati "pronti all'uso" per possibili posizioni lavorative disponibili. L'effetto positivo nel creare questa forma di comunicazione è che molti soggetti possono dividerla, contribuendo a diffondere l'informazione e innescando un processo a catena.

Naturalmente l'impresa deve mantenere i contenuti aggiornati e gestire i social media con notevole attenzione (Evans, 2016).

### L'IMPORTANZA DEL CAPITALE FEMMINILE NELLE ORGANIZZAZIONI

#### 2.1: Gender Diversity: come incrementa le performance aziendali

Il Gender Diversity rappresenta una declinazione del Diversity Management, ossia la pratica di gestione delle Risorse Umane volta a creare in un'organizzazione un ambiente di lavoro caratterizzato da persone con quante più diversità possibili, di sesso, età, provenienza, caratteristiche individuali, ecc. La gestione di questa diversità interna permette una maggior facilità al raggiungimento degli obiettivi aziendali e soprattutto produce un impatto positivo sulla performance globale dell'impresa. Valorizzare la diversità è oggi un imperativo di ogni organizzazione che vuole rimanere competitiva sul mercato o di una nuova che si vuole affermare. Il Diversity Management nasce come serie di iniziative volte alla parità di genere nell'ambiente di lavoro, in quanto l'accesso al mercato del lavoro, la disparità salariale, la segregazione occupazionale orizzontale, ossia l'impossibilità di ricoprire certi ruoli, e quella verticale, cioè la segregazione ai livelli base della scala gerarchica di un'impresa, sono stati problemi e questioni presenti nel nostro paese fino pochi decenni fa, e ancora difficili da eliminare completamente in quasi tutti i Paesi evoluti da un punto di vista economico. Le difficoltà di parità di genere nel contesto lavorativo si collegano ad un retaggio culturale, in cui la donna veniva vista come figura debole, costretta a prendersi cura della casa e dei figli. Oggi le donne hanno acquisito gli stessi diritti, di realizzazione professionale, oltre che familiare, ma la completa parità di genere non è ancora pienamente raggiunta. A parità di ruolo, assumono uno stipendio più ridotto e l'accesso ai vertici delle aziende è ancora limitato, nonostante è dimostrato la presenza delle donne migliori le performance economiche e reddituali delle organizzazioni.

Vi era la tendenza a lasciare le donne ai margini delle imprese, sia quelle di medie- grandi dimensioni che quelle familiari, nonostante la letteratura imprenditoriale suggerisca che la presenza femminile nelle imprese, anche familiari, sia fondamentale per condurle ad un business globale (Gatrelli, 2008).

Una delle ragioni di fondo della posizione differente delle donne nel mercato del lavoro risale al diverso ruolo all'interno della società, l'immagine dell'ideale "womanhood", essere donna, ha visto il passaggio in pochi decenni da donna-casalinga, relegata alle faccende domestiche, a donna in carriera, che tuttavia deve continuare a conquistarsi. Le donne venivano anche escluse da ruoli manageriali perché considerate mancanti di competenze caratteriali, quali la leadership, il senso per gli affari, in quanto qualità attribuite agli uomini. Meno di un secolo fa anche a livello di istruzione vi era disparità. Nel 1896, ad esempio, anche se le donne vennero ammesse a Cambridge, una delle facoltà inglesi più rinomate a livello mondiale, non potevano essere riconosciute ufficialmente come membri ufficiali, e così il numero di donne che terminò gli studi prendendo una laurea rimase meno di un quarto di quello degli uomini fino al 1960, anno in cui nacque in Inghilterra il movimento femminile che chiedeva soprattutto pari opportunità nell'ambiente di lavoro, l'integrazione nel concetto di lavoro delle donne. In pochi anni i progressi sono stati notevoli, e oggi la maggior parte delle aziende ha adottato iniziative per supportare le figure femminili, integrarle, e permettere loro di raggiungere le stesse posizioni dirigenziali, in quanto sono unicamente le conoscenze, la professionalità e le esperienze a lavorative a distinguere un lavoratore da un altro, e non il sesso.

Resta vero l'attitudine delle donne, per natura, a prendersi cura della famiglia e dei figli, per questo motivo le aziende più all'avanguardia, come descritto nel Capitolo 1, hanno sviluppato strategie per cercare di accogliere le esigenze delle proprie dipendenti donne, e permettere loro di gestire il ruolo di madre e lavoratrice al meglio,

con programmi, supporti e sistemi di benefit ad hoc. Le donne-madri hanno infatti bisogno di permessi, orari di lavoro più flessibili, e questi aspetti hanno rafforzato in passato l'immagine discriminatoria della donna lavoratrice, in quanto considerata non pienamente capace di poter occuparsi di svolgere un ruolo in un ambiente di lavoro, soprattutto se di un certo livello gerarchico. Anche questo concetto si presenta come superato, la parità di genere nasce nel nuovo nucleo familiare, grazie ad esempio al riconoscimento del congedo di paternità, modificato dalla riforma Fornero con la legge 92/2012 e dalla nuova legge di bilancio 160/2019, che si aggiunge a quello di paternità. Oggi è comune l'immagine rovesciata del concetto familiare tradizionale: la donna lavoratrice e l'uomo ad occuparsi dei figli.

Tuttavia studi dimostrano che lo stato delle donne senza figli non necessariamente migliorava la prospettiva lavorativa, in quanto la possibilità di averli, a un certo punto della carriera professionale, rappresentava di per sé uno svantaggio per l'employer. La dichiarazione intenzionale, da parte delle donne, di non volere figli era lo stesso mal vista dalle imprese, soprattutto se di successo, in quanto lasciava trasparire l'immagine di donna egoista non capace di gestire il ruolo di "donna". Le donne manager venivano inoltre accusate di adottare comportamenti da leader tipici dell'uomo, pertanto di assumere un ruolo che non le apparteneva per natura.

Le organizzazioni hanno compiuto un'importante trasformazione di *mindset*, riconoscendo il valore della donna, con o senza figli, e di ogni persona "diversa", per razza, provenienza o cultura, garantendo pari opportunità. La diversità di genere, così come di provenienza o età, non genera però valore autonomamente in un contesto lavorativo, è necessario che vi sia infatti inclusione, ossia senso diffuso di pari opportunità e trattamento.

La gender balance, ossia la presenza femminile, il gender pay gap, cioè la parità salariale tra uomo e donna, insieme ai temi della diversità nell'organizzazione assumono un'importanza cruciale anche in tema di employer branding, migliorando l'immagine dell'impresa sia per il pubblico interno quanto per quello esterno. Inoltre, secondo la ricerca di Top Employer Institute del 2018, le aziende italiane con politiche atte all'inclusione sono ai primi posti in Europa (Noema HR, 2019)

Studi recenti hanno mostrato come nei paesi sviluppati con una popolazione mediamente più vecchia, come l'Italia, una maggior diversificazione di genere nelle imprese può portare ad un incremento del PIL. A livello aziendale infatti, un capitale umano composto da una forte presenza femminile rappresenta un vantaggio competitivo e strategico per l'organizzazione unico e non replicabile da aziende concorrenti. Un'impresa che sceglie senza discriminazioni di genere ha un pool di possibili candidati molto ampio in fase di recruiting, e ciò le permette di diversificare l'ambiente lavorativo, creando stimoli e idee nuove.

La Gender Diversity nelle aziende va analizzata a vari livelli, sia considerando le politiche per la promozione di uguali opportunità, sia per mezzo di quali pratiche concrete viene realizzata. Attività che permettono alle donne scelte imprenditoriali in modo autonomo rappresentano una soluzione vincente, in confronto alle quote rose, in quanto permette loro di sentirsi realizzate e giustificate dal lavoro svolto per il ruolo che ricoprono (Advisor Professional, 2019)

Il Report Women in the Workplace del 2019, realizzato da McKinsey con la collaborazione dell'organizzazione Lean In, quest'ultima fondata dall'attuale direttrice operativa di Facebook Sheryl Sandberg, ha rilevato che oggi l'87% delle imprese è impegnato a promuovere la Gender Diversity, il management della maggior parte delle organizzazioni contribuisce infatti a incrementare la diversità e realizzare attività con un orientamento verso il futuro. La leadership dell'azienda, per cercare di diffondere un senso di responsabilità e coinvolgimento sul tema gender può promuovere premi e incentivi una volta raggiunti effettivi miglioramenti. Le aziende prestano maggior attenzione al gender diversity soprattutto in fase di *hiring*, assunzione. Le donne infatti possiedono spesso qualità ricercate nelle aziende, quali una maggior attenzione, determinazione, accuratezza nei dettagli, che al pari di una formazione eccellente di un candidato di sesso maschile, possono contribuire a migliorare la performance aziendale.

All'interno delle organizzazioni, gli elementi che determinano parità di genere, sono passati da essere qualità aggiuntive di un'impresa, all'essere un must-have, ossia aspetti imprescindibili, che riguardano l'organizzazione ad ogni livello gerarchico. Il report ha riscontrato inoltre che il 73% dei leader senior è impegnato a favore della diversità di genere (Valore D, 2019). Sono naturalmente i senior a stabilire i valori e gli atteggiamenti primari in un'organizzazione, pertanto vi è e poi un effetto di *trickle-down* ossia a cascata, su tutti i dipendenti dell'organizzazione.

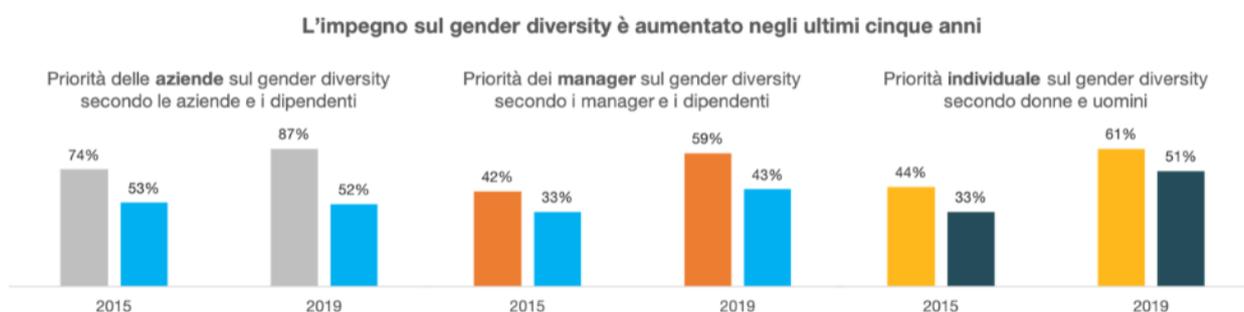


Figura 10- Impegno delle imprese sul gender diversity (Fonte: “Women in the Workplace 2019” McKinsey & Company)

Il Gender diversity è diventato un vero imperativo aziendale. La presenza femminile, soprattutto a livello dirigenziale, è stato riscontrato migliori la performance aziendale, la ricchezza a livello nazionale, pertanto è un vantaggio per ogni attore che opera nell'ambiente. Produce effetti positivi indipendente dal tipo di organizzazione, che si tratti di multinazionali o imprese a conduzione familiare. Studi hanno dimostrato l'efficacia della presenza femminile nel board di istituzioni finanziarie e governative. La teoria della dipendenza dalle risorse e l'agency analysis sono state combinate per fornire prove concrete sull'efficacia della gender diversity in questo tipo di organizzazioni. I consigli di amministrazione con presenza femminile dei campioni analizzati, mostrano, infatti, una migliore gestione finanziaria. (A. Ward, J. Foker, 2015)

Partendo dalle organizzazioni non-profit, con maggior presenza femminile nel board, è stato fatto un parallelo con altri tipi di organizzazioni, ottenendo, e confermando, un'associazione positiva tra il gender diversity e il financial management. Una maggior presenza di donne nei consigli di amministrazione porta ad un incremento di profitto per l'impresa.

Inoltre, la presenza di donne nei board aziendali è stata rilevato migliori la pratica di *decision-making*, portando prospettive diverse e decisioni complesse. Migliora l'indipendenza del consiglio di amministrazione stesso così come favorisce una maggior legittimazione e reputazione dell'organizzazione. Anche la social performance ne trae vantaggio. Altri studi hanno rilevato un maggior livello di soddisfazione con boards femminili, e in organizzazioni no profit, un migliore coinvolgimento nelle attività di volontariato.

La presenza di un insieme di donne con esperienza, che hanno legami con la comunità, comporta più ampi benefit finanziari derivanti dalla partecipazione femminile rispetto boards formati unicamente da uomini, dovuti a migliori accessi alle risorse e nell'assunzione di decisioni.

Le ragioni sociali ed etiche per promuovere e favorire la presenza femminile nei boards di direzione sono oggi pertanto ampiamente riconosciute e supportate a livello nazionale quanto internazionale, sia dalla legislazione che dalle linee guida dei sistemi del mercato del lavoro.

Come descritto nel Capitolo 1, mentre le organizzazioni oggi stanno accrescendo il loro focus sulle *human resources* per ottenere un vantaggio competitivo, *attracting* e *retaining* dipendenti di talento è divenuto di primaria importanza, per questo motivo le imprese stanno dirigendo l'attenzione verso il recruiting di donne, e persone "diverse" con lauree specialistiche e formazione specifica. Sono in continuo aumento le imprese che adottano programmi che favoriscono la carriera femminile in azienda, così come la loro presenza nel management a livello senior (Martins, L. L., & Parsons, 2007)

Nonostante i programmi di Diversity Management vengano solitamente promossi per migliorare i benefit interni ed esterni l'organizzazione, come il riconoscimento di *diversity awareness*, permettono anche di mandare segnali riguardo l'organizzazione nella sua totale dimensione su aspetti core, di primaria importanza. Questo fattore di "segnalazione" è importante in quanto condiziona funzioni critiche delle risorse umane, come, ad esempio, l'attrazione verso nuovi candidati, ed in modo particolare il gender diversity nelle organizzazioni condiziona potenziali *employees*.

I segnali emessi dalle imprese riguardo il gender diversity management condiziona le percezioni di attrazione verso un'azienda sia nelle donne che negli uomini, ed è pertanto un importante leva da utilizzare nel processo di employer branding.

La percezione dell'*attractiveness* di un'organizzazione è importante per il valore che viene trasmesso nel mercato del lavoro, come la competitività stessa. Le ricerche hanno mostrato come una maggior enfasi sui programmi di diversity management producono questi effetti sulle donne, in quanto dirette beneficiarie dei programmi ed attività messe in atto. I ricercatori della Georgia Institute of Technology, hanno analizzato le attività praticate delle organizzazioni riguardo le pratiche di gender diversity dividendole nelle due macro aree: quella dello sviluppo di programmi appositi per incrementare le opportunità delle donne e quella dell'aumentare la loro presenza a livello di ruoli senior. Quello che è emerso ha confermato come il diversity management sia influenzato dal credo, dai comportamenti, dalla mentalità delle persone in un ambiente di lavoro. I programmi di DM non sono sufficienti in un'organizzazione, è infatti importante usare la comunicazione per gestire le percezioni e le reazioni dei programmi messi in atto e diffondere un senso comune positivo.

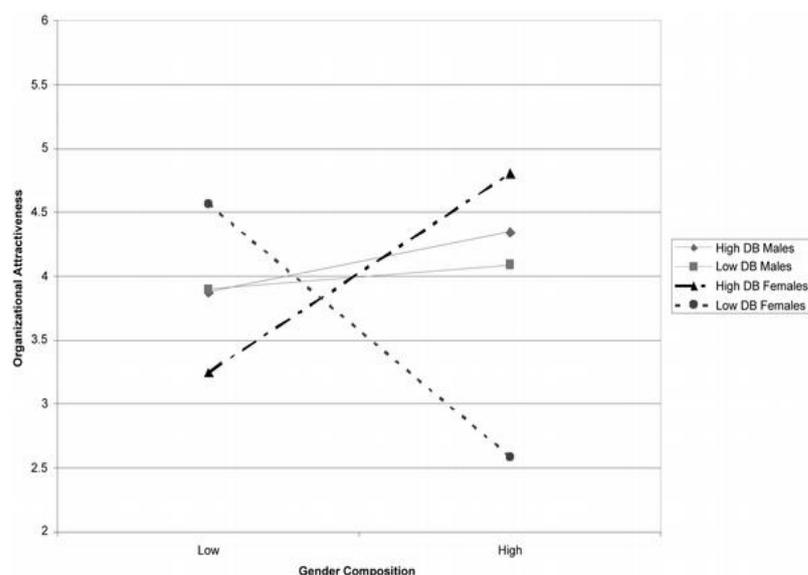


Figure 11- Interaction of discrimination beliefs (DB), gender, and organizational gender composition on organizational attractiveness. (Fonte Journal of Applied Psychology. Vol. 92. (3), May, 2007 pp. 865-875)

In base allo studio Edelman rand del 2018, circa il 65% dei consumatori di tutto il mondo acquista in base alla fiducia. Gli acquirenti scambiano, scelgono ed evitano un marchio in base alle posizioni politiche e sociali dell'azienda. Questa tendenza è sempre più affermata e diffusa tra la nuova generazione in centinaia di milioni di consumatori, anche in mercati in crescita come quelli della Cina e dell'India. Grazie alla combinazione vincente del loro potere d'acquisto e della loro determinante influenza, le donne riescono a guidare una cifra compresa tra il 70 e l'80% di tutti gli acquisti dei consumatori. Pertanto, con l'aumentare dei potenziali acquirenti interessati alle compagne sociali delle organizzazioni, basate soprattutto sull'emancipazione delle donne e sull'obiettivo di colmare il divario di genere, aumenta l'attenzione verso brands con filosofie aziendali che si interessano di questi obiettivi (IBM,2017)

Anche nei mercati B2B, Business to Business, le emozioni rivestono un ruolo fondamentale nelle decisioni di acquisto. L'80% degli acquirenti nei mercati B2B non dà infatti alcuna priorità al prezzo, e ad oggi le donne sono il 40% dei dipendenti di grandi aziende dotate dell'autorità di prendere decisioni di acquisto.

In base allo studio "Do Female Executives make a difference? The impact of female leadership on Gender Gaps and Firms Performance" del Prorettore alla ricerca della Luiss Business School e ricercatori dell'Università del North Caroline, Johns Hopkins University e Vanderbilt University, una leader donna è più in grado di capire il talento delle altre donne nella stessa azienda rispetto a un leader di sesso opposto. Gli uomini tendono a concentrarsi, solitamente, a capire le ambizioni e potenzialità di un dipendente uomo, non ponendo lo stesso sforzo verso una sottoposta di sesso femminile. Al contrario, leader donne determinano un effetto a cascata sulle carriere delle altre donne di posizioni inferiori, valorizzandone con maggior riguardo il talento, rispetto ad un amministratore delegato uomo. Le donne, pertanto hanno generalmente maggior facilità di carriera con un vertice composto da altre donne.

Pertanto, la capacità delle CEO donna di ascoltare e comprendere le dipendenti e soprattutto a sfruttarne le potenzialità, con compiti adeguati alle loro attitudini, incrementano le performance dell'intero business.

L'incremento di produttività per la presenza di un CEO di sesso femminile, trovato nella ricerca, è del 20% per quelle aziende con una forte componente rose nell'organico, altrimenti inferiore se con un numero minore di donne.

Lo studio conferma che la presenza femminile nel mercato del lavoro è in continua crescita, in modo particolare ad un livello di forza lavoro più istruita, essendo oggi più della metà di neo laureati donne.

Sfruttare totalmente il loro potenziale è fondamentale per la crescita economica dell'Italia. E per fare ciò è necessario che alla direzione delle imprese ci sia un numero maggiore di donne. (Schivardi, 2019)

## 2.2 Rapporto tra redditività aziendale e presenza femminile nei CdA

Come anticipato nel paragrafo precedente la presenza delle donne nelle imprese produce un effetto estremamente positivo sull'organizzazione nel suo complesso, tanto nelle politiche di branding esterno per

attrarre nuovi lavoratori, quanto a livello economico-finanziario. Quest'ultimo aspetto si verifica però, come dimostrano le ricerche e analisi seguenti, quando le donne occupano posizioni nei consigli di amministrazione delle società.

La ricerca "The CS Gender 3000 in 2019" di Credit Suisse ha mostrato che la presenza delle donne nei cda in 10 anni è aumentata nel mondo del 50% ed in Italia ha raggiunto il 33,1%, posizionandosi 5 al mondo. Questa ricerca ha analizzato il legame tra la diversità di genere, le prestazioni aziendali e la loro evoluzione nel tempo. Il numero di donne in posizioni manageriali più alto è negli Stati Uniti e nella regione Asia Pacifico rispetto all'Europa; le aziende infatti con una presenza più importante di donne in ruoli apicali registrano maggiori utili e mostrano performance migliori in Borsa.

In Europa sono stati compiuti negli ultimi anni numerosi sforzi a livello governativo per migliorare la situazione della diversità di genere nei consigli. La percentuale di donne nei CdA su scala globale è pari al 20,6%, quota quasi doppia rispetto all'inizio del decennio e del 15,3% superiore al dato rilevato nel 2016. (Valore D, 2019)

<b>Presenza di donne nei Cda in base al paese</b>					
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Nord America</b>	17,3	18,8	20,1	22,6	24,7
<b>Europa</b>	22,5	25,2	27	28,8	29,7
<b>APxJ</b>	11,6	12,6	13,6	14,3	14,4
<b>Giappone</b>	3,4	4,3	5	6	5,7
<b>America latina</b>	5,9	7,1	7,1	8,3	7,8
<b>Globale</b>	<b>15,3</b>	<b>16,9</b>	<b>18,2</b>	<b>19,9</b>	<b>20,6</b>

Figura 12 – Numero di donne nei Cda in base al Paese (Fonte Credit Suisse Gender 300)

In Nord America si sono avuti i progressi più importanti con una rappresentazione di donne nei board vicina al 25%, rispetto al 17% del 2015. Il Giappone rimane indietro, con la minore rappresentazione femminile, tuttavia bisogna considerare il tentativo di cambiamento, in quanto all'inizio del decennio la presenza di donne era intorno l'1%.

I Paesi con una più numerosa rappresentanza di donne sono quelli in cui cresce il numero di quote rosa o provvedimenti relativi, come la Norvegia, la Francia, la Svezia e l'Italia, dove è evidente il contributo dell'applicazione della legge Golfo-Mosca, infatti nel 2010 prima dell'entrata in vigore della legge, le donne nei consigli di amministrazione delle società erano solamente il 6%.

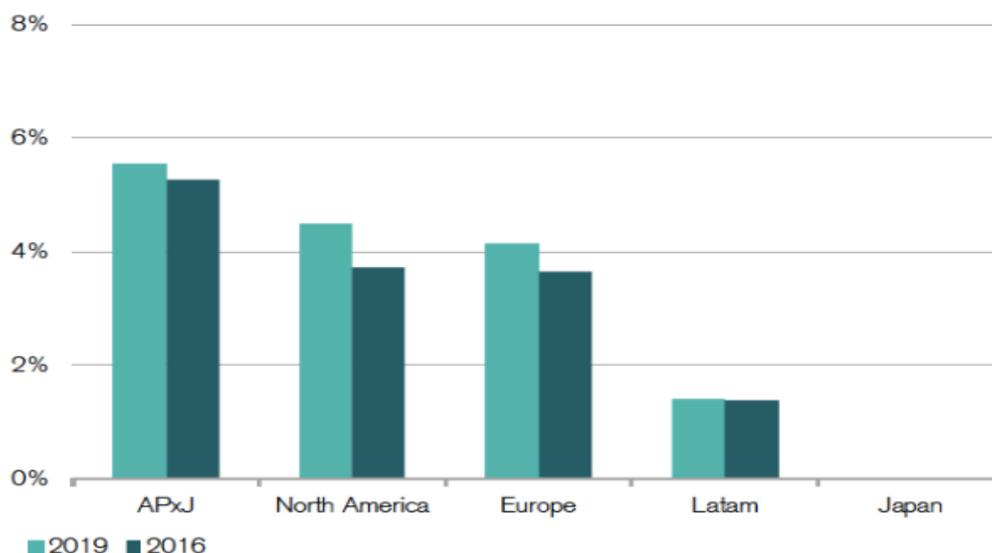


Figura 13 - Female CEOs by region (Fonte Credit Suisse Research ‘the CS Gender 3000 in 2019)

Solo il 5% delle aziende esaminate nel CS Gender 3000 ha CEO donne e meno del 15% CFO. E’ stato riscontrato una quota di donne nel management del 30% e di rappresentanza femminile nei Cda del 50%. Nonostante le politiche messe in atto per implementare il numero di presenza femminile nei Cda dei Paesi Europei, non si osserva ancora una forte presenza a livello di management, come mostrano i dati su Cfo e Ceo. Nelle imprese europee un terzo di tutte le funzioni shared services è assunto da donne. Gli uomini invece occupano l’80 delle posizioni di responsabilità del settore informatico. Nella regione Asia Pacifico si hanno le quote più alte di Ceo e Cfo donna, rispettivamente il 5,6% e 18,9%. Caso particolare si osserva in Giappone, che non ha nemmeno un Ceo donna nelle 175 imprese esaminate che rientrano nello studio (Incorvati, 2019).

I trend sulla diversity nelle imprese sono significativi per gli azionisti. La ricerca ha rilevato, nonostante non si possa confermare un rapporto causa-effetto, importanti correlazioni tra diversità nei consigli di amministrazione e outperformance azionarie, oltre a livelli di redditività più alti quando le imprese sono state valutate su base comparativa. Il rapporto 2019 si è focalizzato sulla relazione tra performance aziendale nelle posizioni manageriali, non solo nei Cda, e diversità di genere. La differenza rilevata è notevole, il 4% circa, l’“alfa” trovato analizzando il livello di gender diversity tra i team di management è il triplo di quello rilevato prendendo in considerazione solo la diversità nei cda.

La performance aziendale dipende ovviamente da innumerevoli fattori, tuttavia il rapporto ha evidenziato, dopo una distinzione per settori, un differenziale nei margini Ebitda pari a 229 punti base tra società in cui vi è una maggiore differenziazione e quelle con una minor parità di genere. Inoltre lo strumento di valutazione di Credit Suisse ha altresì rilevato che i rendimenti di cash flow sono superiori al 2,04% e mostrano una minore volatilità nel tempo nelle aziende in cui vi è una maggior percentuale di senior manager donne.

Pertanto, da un punto di vista statistico, le società con una forte presenza femminile mostrano maggior successo.



Figura 14– Share-price performance of woman on boards- no women vs.more than one (Fonte Credit Suisse Research ‘‘the CS Gender 3000 in 2019)

Le organizzazioni a conduzione familiare sono solite a sovraperformare le altre imprese da un punto di vista finanziario e di performance azionarie. Fra queste, quelle che presentano performance migliori presentano una forte presenza femminile a livello dirigenziale, infatti i margini Ebitda sono generalmente maggiori, la loro dipendenza dal debito tende a essere più ridotta e i rendimenti di cash flow registrati in un arco temporale di circa dieci anni sono mediamente più elevati di 400 punti base.

Un’ analisi condotta tra 120 aziende a conduzione familiare ha mostrato una correlazione tra presenza importante di donne in posizioni dirigenziali e maggiore centralità e sviluppo sostenibile dell’Onu.

Anche la Consob, l’organo di sorveglianza delle società quotate, ha confermato la rilevanza nel prolungare la legge Golfo-Mosco, approvata nel 2011 ed entrata in vigore nel 2012, che ha introdotto le quote di genere. L’analisi svolta ha confermato che la presenza delle donne nei consigli di amministrazione aumenta sì il reddito delle imprese, ma è necessario affinché questo avvenga, che vi sia un numero non banale. Per la Consob è necessario vi sia una quota almeno del 17-20% sul totale. (Sacchi, 2019). Il report ha preso in considerazione tutte le società quotate tra il 2008 e il 2016, facendo confluire i risultati nel quaderno ‘‘Gender Diversity e performance delle società quotate in Italia’’. Tra gli aspetti più notevoli riscontrati è che il Roe, l’indice che fornisce informazioni sui risultati di un’azienda, aumenterebbe di 17 punti percentuali se dal 30% di donne

nei Cda si arrivasse al 40%. Con la parità perfetta, 50 e 50, la redditività aumenterebbe del 36%. Il numero di partenza non è casuale, la legge Golfo-Mosca infatti ha stabilito come primo rinnovo una quota del 20% di donne negli organi sociali e a partire dal secondo rinnovo, del 33%. Fino al 2010 infatti la presenza delle donne nei Cda era inferiore al 7%, alla fine del 2017 il 33,6%. La ricerca della Consob ha altresì rilevato che la presenza di donne, se inferiore al 20%, può trasformarsi in un effetto negativo. Il Roe infatti si riduce, e in misura minore, diminuiscono anche altri indici di redditività, il Roa e il Roic. Il motivo di questo risiede nel fatto che “l’ introduzione di un elemento di diversità nei processi consolidati può creare frizioni e dissonanze, collegate anche al diverso background e sensibilità, che si ripercuotono sui processi decisionali e perciò sui risultati aziendali. In caso contrario, quando viene superata una certa soglia e le donne non sono più una minoranza, c’è meno tendenza a uniformarsi al pensiero dominante e quindi la possibilità di incidere concretamente”.

L’indagine della Consob ha rilevato inoltre da altri studi, che l’ingresso di amministratrici ha contribuito a numerosi cambiamenti nei cda quotati, riducendo l’età media, aumentando la diversità in termini di età ed esperienza professionale, alzando il livello di istruzione e la presenza di donne intelockers, ossia presenti nel board.

Le imprese che rinunciano alla presenza di donne hanno anche la responsabilità di indebolire il sistema previdenziale. Secondo la relazione dell’Inps del 2018, il tasso di occupazione delle donne ha raggiunto i valori più alti dal 1977, ma a livello europeo i dati Eurostat collocano l’Italia ancora in posizioni non primarie. Il gender balance porta come sostenuto dalle varie ricerche, un giovamento generale, alle organizzazioni influenzando positivamente il business, alle prestazioni dei team di lavoro, così come all’employee engagement. La Banca d’Italia ha confermato che l’aumento della partecipazione femminile determina, quasi “meccanicamente”, un aumento del Pil, e gli analisti di McKinsey hanno specificato che la gender parity può arrivare a valere il 26% del Pil mondiale, ossia 12 trilioni di dollari di ricchezza globale in più entro il 2025. Questi dati sono stati confermati dal Fondo Monetario Internazionale, in quanto studiando più di due milioni di società in 34 paesi europei, ha rilevato che l’aumento del numero delle donne ai vertici delle aziende, è collegato ad una migliore performance finanziaria. L’uguaglianza tra i sessi, come la parità, promuove la stabilità economica e ne rafforza la crescita, spingendo al rialzo gli utili delle aziende e favorendo la stabilità nel settore bancario, come è stato affermato durante il G7 del Canada (Winning Women institute, 2018)

Testimonianze concrete provengono dalle imprese, come Alès Groupe Italia, che comprende i marchi Lièrac, Phyto e Jowaè, in cui la presenza femminile è molto alta, per la loro capacità di comunicazione ed ascolto, ma allo stesso tempo di intraprendenza e creatività. Doti, come sostiene il Ceo della società, che se valorizzate, rappresentano una risorsa unica, che permettono innovazione e dinamicità, caratteristiche fondamentali per un’impresa di successo.

## 2.2.1 Competenze necessarie alle donne per raggiungere posizioni dirigenziali

Un' illuminante riflessione di una donna Primo Ministro, Indira Gandhi dice "una volta la leadership significava imporsi, oggi è possedere le qualità necessarie per meritare la stima degli altri".

Le donne per riuscire a raggiungere posizioni di leadership e conservare nel tempo devono, nella maggior parte delle situazioni, riuscire a dimostrare prestazioni più elevate rispetto agli uomini. Adottano solitamente uno stile di leadership coerente con i comportamenti propri della cultura femminile, tendono infatti ad essere più comprensive e di supporto verso i dipendenti, riuscendo a far convergere il proprio interesse con quello dell'insieme organizzativo. ( Eagly e Johannensen-Schmidt, 2001). Le donne pertanto, rispetto gli uomini, sono solite adottare uno stile più democratico, partecipativo, da mentore verso i subordinati e teso perciò alla collaborazione. Anche se, nei ruoli prettamente male-dominated, ossia quelli considerati prettamente maschili e ove la loro presenza è scarsa, adottano comportamenti ed atteggiamenti più maschili.

La leadership nell'immaginario comune e storico è stata associata agli uomini, creando difficoltà da un punto di vista sociale e lavorativo a far sì che le donne occupassero posizioni da leader, e una volta conquistate a difendere il loro ruolo dalle pressioni dai pregiudizi dei lavoratori uomini.

I cambiamenti sociali, tecnologici e culturali hanno modificato notevolmente il concetto di leader e leadership, riducendo il gap tra uomo e donna al vertice dirigenziale. I manager con atteggiamenti autoritari sono stati sostituiti da figure democratiche con doti relazionali e aperte alla partecipazione nella definizione del processo decisionale (Eagly e Carli, 2007). I leader, uomini e donne, di oggi prediligono l'adozione di comportamenti che si concentrano sulla comunicazione, interna ed esterna l'impresa, e hanno rivalutato la capacità di ascolto e sviluppo delle persone, la vera risorsa aziendale capace di creare un vantaggio competitivo per l'impresa.

Questi nuovi atteggiamenti adottati rappresentano le caratteristiche che le donne assumono quando occupano posizioni dirigenziali.

Nel contesto lavorativo che si prospetta, sono state individuate le prossime tendenze economiche, sociali, e ambientali di business e le competenze richieste per gestirle ed affrontarle. Queste sono:

- Una crescita continua della tecnologia che richiede alle imprese di svilupparne e adottarne di nuove per supportare lo sviluppo di prodotti e servizi e migliorare i processi interni.

Le skills necessarie per aiutare l'innovazione e il cambiamento sono la creatività, la generazione di idee nuove e la capacità di gestire il rischio, ma soprattutto lo stimolo intellettuale e l'adozione di un processo decisionale partecipativo.

- Un trend che vede l'aumento della disponibilità di conoscenza e perciò della capacità di sfruttarla e gestirla. Per questo sono stati individuati comportamenti necessari di maggiore collaborazione e la creazione di team multidisciplinari.

- La competizione per il talento continuerà a crescere a livello globale e le imprese avranno sempre maggior necessità di attrarre talenti in un ambiente in continua evoluzione. Anche per questo motivo è necessario vengano adottate pratiche di Employer Branding efficaci.

Le competenze cercate sono pertanto ispirazione e ricompense, per creare una proposta di valore specifica per le persone, per attrarle e trattenerle.

La figura seguente mostra come le donne possiedano tre comportamenti su quattro ritenuti importanti per affrontare i trend socio-lavorativi che si aspettano.



Figura 15 – Confronto comportamenti esibiti da donne e uomini (Fonte Desvaux e Devillard, 2008)

In base a questi risultati, si può affermare che la leadership femminile sarà fondamentale, oltre ad efficace per gestire le evoluzioni future e ciò a conferma dell'importanza per le imprese di promuovere sempre di più la gender parity all'interno delle organizzazioni (Desvaux e Devillard, 2008).

La fotografia del mondo aziendale data da "Woman at the top", l'indagine effettuata da Boston Consulting Group e Valore D ha rilevato che in Italia il 24% dei manager in posizione dirigenziale è donna, contro una media europea del 29%. I servizi finanziari presentano numeri femminili più elevati, al contrario dei settori di energia e produzione di beni industriali, che presentano un tasso notevolmente inferiore alla media. Nelle aziende a proprietà italiana le donne sono il 38%, un numero sotto la media, rapportato a una cifra intorno il 50% nelle multinazionali. All'interno delle aziende italiane le donne, infatti, sono perlopiù impiegate in funzioni di staff e supporto, rispetto a funzioni di linea, gap che cresce considerando le professioni tech e digitali.

Il rapporto Boston Consulting Group mostra come le donne necessitano di un anno in più per raggiungere posizioni dirigenziali rispetto gli uomini, infatti, se agli uomini intervistati sono stati necessari dieci anni, le

donne ne hanno impiegati undici e più. Il divario è ampliato se vengono considerate le funzioni di linea, dove le donne necessitano di almeno due anni in più per raggiungere la stessa posizione. (University2Business, 2017)

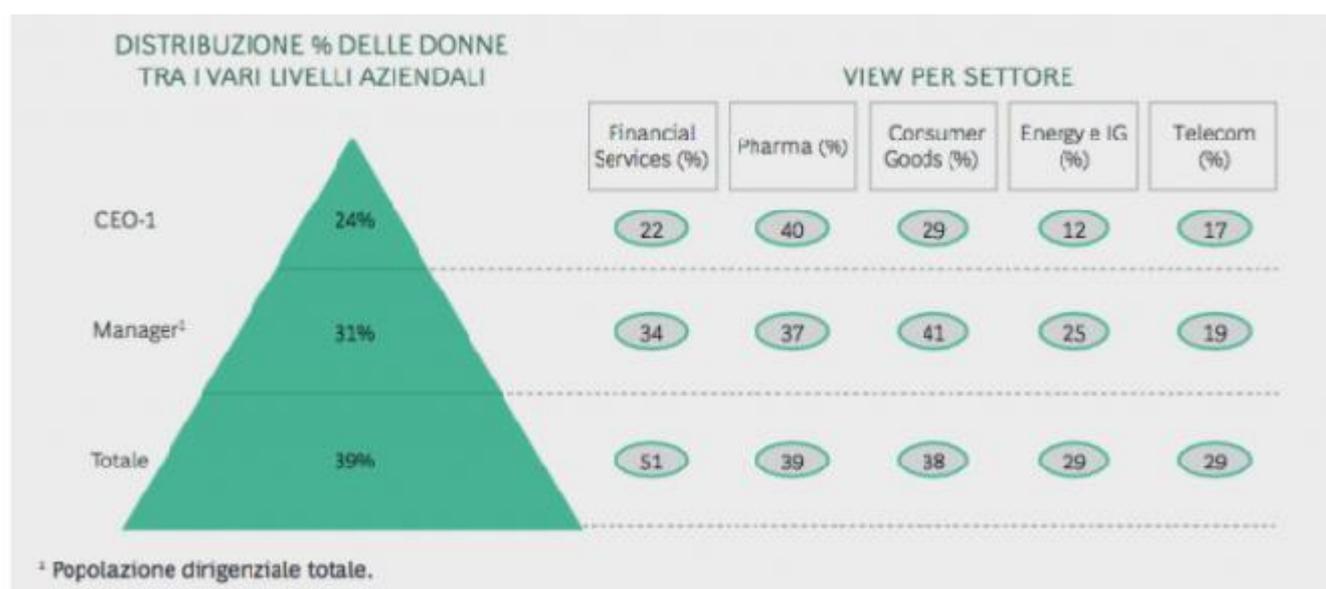


Figura 16 – Distribuzione delle donne nei livelli aziendali (Fonte University2Business, 2017)

Osserviamo ora le competenze e caratteristiche delle donne che riescono a raggiungere i livelli più elevati di dirigenza.

Le donne intervistate nell'indagine hanno un livello di istruzione mediamente più elevato e tecnico rispetto alla media, e presentano un percorso formativo di studi economico-scientifico, il 44% del campione analizzato. Hanno inoltre un'istruzione più elevata di quella degli uomini al pari livello nell'organizzazione aziendale, e rispetto alla media femminile, il 16% delle donne executive ha conseguito un master, rimanendo in linea con la media degli uomini di livello paragonabile.

Un'altra caratteristica è rappresentata dal fatto che le donne fanno carriera in posizioni di staff, derivante solitamente della scelte scolastiche ed accademiche effettuate. Le funzioni maggiormente tecniche, come ad esempio IT o Finance, sono invece funzioni che presentano una connotazione maschile nettamente maggiore, il 2% contro il 12% nel primo caso ed esattamente la metà rispetto il secondo.

Le donne executive vengono definite come mobili, ossia cambiano con maggiore facilità e frequenza posizione per raggiungere un avanzamento nella loro carriera professionale. I dati registrano un 33% di donne che hanno cambiato almeno una volta azienda nella loro vita, rispetto un 17% maschile, ed il 18% ha affermato di aver cambiato almeno 5 posizioni.

Inoltre sono donne in carriera ma allo stesso tempo madri, l'85% del campione esaminato infatti non ha scelto di rinunciare alla maternità, anche se la metà lo ha avuto ad un'età superiore ai 35 anni. Il 30% delle donne ha avuto il primo figlio entro i 30 anni, rispetto addirittura al 22% della media delle altre donne.

Si osserva, nelle donne, una determinazione professionale a livello di carriera, al pari con quella in campo privato e familiare.

## CAPITOLO 3

### CASO ACCENTURE: TOP EMPLOYER 2020

#### 3.1 Accenture: filosofia aziendale e di gestione delle persone

Una delle aziende che meglio ha sviluppato, realizzato ed implementato una politica di Employer Branding efficace ed eccellente, riuscendo ad ottenere nel 2020 la certificazione di Top Employer, puntando sulla figura femminile come risorsa, e quindi sostenendo una politica di inclusione, non discriminatoria e volta al gender parity, è Accenture. L'azienda, presente in Italia dal 1957, conta oggi 16.000 dipendenti sul suolo nazionale, con cinque sedi principali e uffici sparsi sul suolo nazionale ([www.Accenture.com](http://www.Accenture.com)). La politica adottata le ha permesso di avere un ritorno estremamente positivo e di successo sia a livello lavorativo, in termini cioè di *attraction* verso talenti, in particolar modo le donne, che di ritorno di immagine a livello sociale, aumentando in questo modo la sua reputazione nell'ambiente di appartenenza e, di conseguenza, i risultati economici.

Accenture è un'azienda leader a livello globale nel settore dei servizi professionali, sostenuta da una rete di delivery center a livello mondiale. Oggi è presente in più di 40 settori industriali oltre che aziendali ed opera a un livello di congiunzione tra business e tecnologia in più di 120 paesi. (Winning Women Institute, 2019) Nel 2018 ha investito 935 milioni di dollari in formazione, ottenendo nello stesso anno un incremento dei ricavi del 14%. Analizzando il dipartimento Human Resources di Accenture si osserva come, in un contesto attuale basato sulla trasformazione delle tecnologie intelligenti e dell'innovazione, il focus sulle competenze di leadership fondate con la collaborazione, l'inclusione e l'innovazione, il bilanciamento tra i generi rappresenta una leva competitiva che le ha permesso di farne il suo punto di forza.

Le naturali capacità di networking, così come di inclusione, tipiche delle donne, e la fusione della tecnologia con le soft skills sono fattori determinanti, che hanno permesso la crescita dell'intera organizzazione.

Accenture, come altre imprese, ha impostato una filosofia aziendale mettendo come fondamenta una cultura in cui uomini e donne hanno pari opportunità di carriera e retribuzione, permettendole così un'evoluzione dell'intero mindset.

L'essere "donna" e nel senso più generale, la diversità, genera un valore, proprio perché basato su creatività, innovazione e di conseguenza risultati.

In forza di questo concetto ha realizzato programmi dedicati allo sviluppo di una cultura attenta all'inclusione di ogni genere, sesso, orientamento sessuale, abilità, età, per mezzo di progetti atti a sensibilizzare e creare una leadership inclusiva.

Comunicare valori quali la comprensione, l'integrazione e la valorizzazione delle differenze le ha permesso di fondare un Employer Identity di successo, capace di anticipare le esigenze del mercato e dove i dipendenti,

attuali e potenziali, si sentano completamente apprezzati, ottenendo un effetto a cascata verso potenziali nuovi dipendenti, e allo stesso tempo positiva per i consumatori.

Accenture ha capito come l'aver un ambiente lavorativo eterogeneo sia più produttivo. Il diverso approccio di comportamento delle donne, in particolare l'attenzione alle persone, l'attitudine a prevenire conflitti così come l'inclinazione a condividere, porta a risultati positivi non solo da un punto di vista occupazionale, ma soprattutto nei consumi e negli investimenti. Pertanto l'impresa ha scelto di attuare una valorizzazione economica del ruolo della donna.

Le pratiche che mette in atto sono volte a ottenere un miglioramento concreto del suo ambiente di lavoro, ma come descritto nel Capitolo 1, le permettono di confermare e rafforzare i valori comunicati agli employees, pertanto la sua employer identity risulta essere solida e ben strutturata.

Le misure che Accenture adotta per agevolare le donne, ad esempio nel campo della maternità che rappresenta un aspetto importante nella loro vita, sono diverse. Il life balancing, avvertito di più nel periodo di maternità o paternità, è gestito in modo eccellente. Dal 2009 l'impresa adotta pratiche di Lavoro agile, quali il part.time. lo smartworking e attività di caring per aiutare il rientro post maternità. Così come iniziative di coaching e consulenza familiare, assecondando le esigenze delle singole dipendenti, e permettendo forme di lavoro flessibile a entrambi i genitori.

Un altro punto di forza sfruttato dalla società, a beneficio dei suoi dipendenti è la possibilità di flessibilità lavorativa, data dal digitale, che si configura come un supporto fondamentale per gestire le attività personali dei dipendenti, permettendo un equo bilanciamento di vita personale e lavoro. Il remote working in Accenture può essere svolto fino a due giorni settimanali da qualsiasi luogo diverso dall'ufficio, e la possibilità di un life balance adeguato contribuiscono a rendere i professionisti più motivati ed efficienti nello svolgimento quotidiano del lavoro. Lo smart working in Accenture, accanto all'adozione di tecnologie che hanno rivoluzionato le modalità di lavoro, ha avviato una vera rivoluzione culturale e organizzativa, trasmettendo il messaggio sull'importanza dei risultati da raggiungere, indipendentemente dal luogo di lavoro. Questo offre un sostegno ulteriore alle donne, permettendo la continuazione dell'attività lavorativa in ambiente privato e coniugato agli impegni familiari.

Senza dubbio l'introduzione della legge Golfo Mosca ha permesso di dare un primo avvio al tessuto aziendale italiano nella direzione del cambiamento. Le quote di genere hanno difatti permesso una presa di consapevolezza in un numero sempre maggiore di lavoratori sull'importanza che, una forte presenza di donne nei consigli di amministrazione e di controllo, abbia risvolti influenti sul bilanciamento di potere, sulla democrazia e sulla cultura. La legge ha avviato il processo di cambiamento, ponendosi contro una visione dirigenziale ad appannaggio maschile. Un' eterogeneità nei boards aziendali permette una maggiore democrazia e garantisce una migliore efficacia di funzionamento dell'intera organizzazione. Naturalmente le quote son state l'incipit iniziale, a cui le aziende hanno dato seguito e in cui Accenture si è distinta. Fondare un Brand sullo spirito di rinnovamento, inclusione e democrazia, si è rivelato un caso concreto di Employer Branding di successo.

L'impresa attraverso il suo studio Getting to Equal 2018 ha evidenziato 40 fattori che se attivati e realizzati in un modo adatto all'interno dell'organizzazione, offrono la possibilità di promuovere un ambiente di lavoro in cui è offerta la possibilità al singolo dipendente di crescere professionalmente. Per mezzo di questa analisi Accenture contribuisce ad aiutare i leader delle imprese a delineare le strategie migliori per colmare il divario di genere tra uomini e donne, da un punto di vista di parità retributiva e di opportunità di carriera.

Nell'impresa sono attualmente impiegate un numero di donne pari al 42% della forza lavoro globale, ma si è posta l'obiettivo di raggiungere la parità entro il 2025. Solo nel 2017 le donne hanno rappresentato il 47% delle neoassunte, e si sono registrate cifre alte in termini di promozioni a donne manager. Inoltre, il 25% del principale gruppo di governance, il Global Management Committee è costituito da donne.

### 3.1.1 Accesso e sviluppo di carriera delle donne con competenze STEM

In base all'indagine internazionale condotta da Boston Consulting Group, la multinazionale statunitense di consulenza di management, le donne per la popolazione italiana non sono idonee a ricoprire posizioni scientifiche di livello elevato. Non sono considerate sufficientemente preparate rispetto ad un uomo nelle materie STEM, acronimo inglese che identifica le materie Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica e che viene utilizzato per indicare l'indirizzamento delle politiche di istruzione da parte degli organi preposti, per permettere uno sviluppo nell'ambito di questi campi ed incoraggiare una presenza di laureati qualificati in questi settori. Tuttavia in Italia le donne, in base ai risultati dell'indagine, non sono considerate adeguate per questi, infatti il 33% che in fascia di istruzione ha condotto studi scientifici non ha avuto il sostegno dei professori, rispetto un 19% per gli uomini. Nel Paese la quota femminile nei licei scientifici supera di poco il 40%, il 16% negli istituti tecnici e il 21,5% in quelli professionali, un gap che si fa più importante a livello di istruzione universitaria.

Nel mondo del lavoro italiano, meno del 35% delle posizioni tecnico-scientifiche sono occupate da donne, un tasso che si posiziona come il più basso in Europa. Da una prospettiva mondiale questo disallineamento resta importante, le donne rappresentano solo il 25% dei dottori in scienza, meno del 30% fra i ricercatori e solo il 3% raggiunge il Nobel (Winning Women Institute, 2018)

La disuguaglianza porta ad una perdita di talenti e di valore, e in Italia sembra difficile un miglioramento per ridurre il divario.

Azioni per permettere un riconoscimento alle donne nei settori STEM sono intraprese da singole realtà aziendali.

E' il caso di l'Oréal, che per stimolare lo studio delle materie scientifiche nelle scuole superiori ha creato il progetto For Girls in Science nel 2014(Winning Women Institute,2017).

Riuscire a colmare il divario Stem favorirebbe un aumento infatti dell'occupazione nell'Unione Europea da 850 a 1,2 milioni entro il 2050, oltre a permettere un aumento del Pil pro capite compreso tra il 2,2\$ e il 3%,

cifre all'apparenza basse ma che determinano una notevole differenza su scala reale. Queste stime sono state elaborate dall'European Institute for Gender Equality.

A Milano è stata promossa una campagna, Deploy your talents, promossa da Csr Europe, per far superare gli stereotipi di genere che vedono il mondo tecnico-scientifico di pertinenza maschile, attraverso una collaborazione tra imprese e scuole, diffondendo il messaggio che una formazione Stem può fare la differenza da un punto di vista professionale (Winning Women Institute, 2018)

Una ricerca di Accenture ha rilevato che le studentesse universitarie di oggi dei Paesi sviluppati potrebbero essere la prima generazione nella storia a vedere il gender pay gap chiudersi se si lavora in modo strategico per colmare il divario entro il 2030 su tre aspetti:

- Il digital fluency, ovvero la capacità di usare tecnologie digitali sia per apprendere che per lavorare
- La strategia di carriera, per riuscire a gestire le proprie carriere in modo proattivo
- L'immersione Tech, ossia l'acquisizione di sempre maggiori competenze digitali e tecnologiche per permettere l'innovazione continua

La riduzione del divario retributivo ha un impatto sull'intero sistema economico e di business ed è necessaria una collaborazione con il mondo accademico per fornire piani di sviluppo, in modo in particolare di role model, ossia facilitatori impliciti del cambiamento. Uno degli obiettivi da riuscire a raggiungere delle Nazioni Unite entro il 2030 è proprio quello di favorire l'avanzamento scolastico e di opportunità di carriera alle donne in ambito STEM, come leva per ridurre il gender pay gap.

Una ricerca Microsoft effettuata su 12 Paesi europei inclusa l'Italia ha mostrato come sia necessario per le ragazze avere delle role model STEM. In riferimento al contesto italiano, ha confermato che le ragazze italiane diventano più interessate ai contenuti degli ambiti tecnologico-scientifici quando hanno un modello di riferimento, in quanto credono di più in sé stesse e riescono a immaginare più facilmente una carriera professionale. Role model donne di vari paesi e diverse età che trasmettono con creatività idee originali.

Emerge l'importanza del Personal Branding delle donne stem, inteso come driver necessario per favorire l'accesso alle opportunità di tipo professionale ma soprattutto come fonte di motivazione per le ragazze in attesa di scegliere il proprio percorso scolastico, e in seguito lavorativo (Parviero, 2018)

Accenture in questo ambito ha intrapreso un ambizioso progetto, per raggiungere l'obiettivo della parità di genere delle proprie risorse, 50% uomini e 50% donne entro il 2025. A tale scopo ha scelto di focalizzarsi sulla ricerca, formazione e in seguito valorizzazione di persone con un background scolastico e professionale ibrido, con competenze perciò umanistiche e scientifiche. Un approccio bilanciato permette infatti una minore esclusione delle donne. E' proprio la valorizzazione di questa diversità a rappresentare il punto di forza di Accenture, permettendole di produrre innovazione e promuovere uno sviluppo in un contesto di cambiamento. Il dipartimento Risorse Umane di Accenture ha definito questo momento di cambiamento come *stemanesimo*, per superare la necessità di superamento dei corsi di laurea di tipo stem o non stem, in quanto emerge la necessità di entrambi gli aspetti, competenze tecnologiche e sensibilità umanistica.

Per raggiungere questo l'azienda ha adottato percorsi interni di formazione per aiutare i talenti a valorizzare la nascita di nuove professionalità, incentivando il rapporto con le università per creare percorsi che adottino entrambe le competenze. In questo modo la parità di genere risulta una conseguenza naturale ed immediata, data dalla presenza di corsi ibridi, che permettono una presenza di popolazione bilanciata ed eterogenea. Investire infatti in figure professionali ibride rappresenta una risposta all'incertezza che caratterizza il mondo del lavoro, formato da professioni legate a nuove e continue tecnologie (Avvenire, 2020)

Alcuni studiosi, indagando il modo in cui uomini e donne tendono a comportarsi quando sono chiamati ad assumere ruoli di responsabilità, nello specifico la relazione tra differenze di sesso e abilità di tipo manageriale, hanno riscontrato che le donne possiedono una maggior capacità nel riconoscere i propri errori e lacune, e soprattutto il bisogno di controllare il proprio lavoro e quello degli altri; il loro potere è basato sulle caratteristiche personali e cercano di far allineare gli interessi personali dei dipendenti agli obiettivi comuni. Inoltre lo stereotipo per cui le donne manager non sono attaccate al lavoro non è dimostrato empiricamente. Pertanto le donne non solo sono equiparabili nei ruoli e nelle competenze agli uomini, ma per alcuni aspetti le loro caratteristiche permettono di essere un vantaggio per l'organizzazione nel suo complesso.

Il ruolo marginale a cui è solito associare alle donne può essere spiegato nelle imprese in base alla disparità numerica tra i generi. Secondo questa teoria le pressioni della maggioranza spingono le donne lavoratrici, appunto il gruppo minoritario, ad adottare comportamenti di tipo difensivo. Nelle aziende sono infatti presenti degli attori, quali manager, proprietari, direttori del personale, che sono chiamati a svolgere una funzione chiamata di *gatekeeping*, ossia possiedono il potere di gestire a regolare l'accesso alle occupazioni di cui l'impresa è formata. Nelle decisioni di assunzione i *gatekeepers* quando si basano su caratteristiche considerate irrilevanti ai fini della posizione da ricoprire attuano comportamenti puramente di tipo discriminatorio. Pertanto per affrontare il problema di questa sottorappresentazione delle donne è stato necessario affrontare come questo agisce nell'organizzazione e gli effetti che ne derivano. Da questa presa di coscienza i piani e progetti per ridurlo devono essere messi in atto in modo sempre più importante.

I nuovi modelli di leadership che si stanno diffondendo tra le imprese hanno superato lo stereotipo manageriale maschile mascolino, ma enfatizzano competenze proprie della personalità delle donna, come la capacità di ascolto e comunicazione, l'attenzione ai dettagli e alle esigenze degli altri e le relazioni (Costa Gianecchini, 2005).

E' necessario ricordare che è presente anche una direttiva europea recepita in Italia con una legge del 1991 e ora inserita all'interno del Codice delle Pari Opportunità tra uomo e donna, il decreto legislativo 11 aprile 2006, n.198, che prevede la possibilità per i datori di lavoro di promuovere piani di azioni positivi. Le azioni positive hanno lo scopo di promuovere interventi in ambiti differenti, come accesso al lavoro, inserimento in determinati settori, al fine di evitare la discriminazione e favorire e supportare la partecipazione delle donne a tutti i livelli e settori dell'attività economica.

Questo a sostegno del fatto che le aziende, in un contesto attuale, dovrebbero, a forza di legge, sebbene quest'ultima rappresenti un suggerimento e non un obbligo, promuovere le donne anche nei settori STEM. (Winning Women institute, 2019)

### 3.2 L'importanza della certificazione di Top Employer: essere le migliori aziende in ambito risorse umane

Il Top Player Institute pubblica ogni anno la lista delle migliori aziende in ambito di gestione delle risorse umane, che dopo un attento ed accurato processo di analisi e valutazioni su parametri e benchmark precisi, eseguito dapprima da una commissione interna all'istituto e successivamente da un comitato esterno, risultano eccellenti, tali da distinguersi dalle altre realtà aziendali in diversi campi: ambiente di lavoro, opportunità di carriera, investimenti in formazione, politiche retributive e cultura aziendale.

Nel 2020 hanno ottenuto la certificazione di Top Employer Italy 114 aziende, mentre arrivano a 507 a livello Europeo, in cui per ottenere quest'ultima è necessario che almeno cinque delle sedi europee di una singola impresa ottenga separatamente la certificazione della nazione in cui ha sede. Nelle top five per settore si trova al primo posto l'industria farmaceutica, poi il settore bancario, seguono elettronica e consulenza ed infine l'automotive. Dal 2008 ad oggi sono sei le aziende che hanno continuato ad ottenere la certificazione: Abbott e Chiesi Farmaceutici, Crédit Agricole, Unicredit, Elica e PepsiCo.

Vengono esaminate pratiche specifiche a oltre dieci tematiche di Human Resources, di seguito le più comuni: strategia dei talenti, pianificazione della forza lavoro, talent acquisition, on-boarding, formazione e sviluppo, performance management, sviluppo della leadership, gestione delle carriere e successioni, compensation & benefit e cultura.

Per le imprese riuscire a ottenere la certificazione significa aver progettato e poter offrire un ambiente di lavoro inclusivo, bilanciato, ed eccellere nel campo HR per le condizioni di lavoro dei propri dipendenti. La certificazione permette alle organizzazioni di posizionarsi come leader delle offerte HR, ed allineare le pratiche di gestione interne con quelle delle migliori nel mercato del lavoro, rafforzando ed affermando la propria posizione come Employer of Choice.

Permette inoltre di avere un riscontro concreto ai fini valutativi delle iniziative intraprese, aspetto molto importante in quanto la valutazione dei risultati conseguiti rappresenta la fase terminale e il punto di partenza di ogni programma di intrapreso in azienda.

L'allineamento tra la crescita economico-dimensionale di un'azienda deve allinearsi con una gestione sempre più all'avanguardia ed eccellente delle politiche di risorse umane ( Top Employers Institute, 2020)

Il benessere delle persone nell'ambiente di lavoro di un'impresa è oggi elemento imprescindibile del successo e dello sviluppo del business. L'*attraction* di nuovi talenti e la fidelizzazione degli stessi deriva in modo particolare proprio dalla capacità delle imprese di riuscire a capire e soddisfare le esigenze e le preferenze delle singole persone in ogni fase della loro carriera.

Le nuove strategie di risorse umane, che si rivelano indispensabili per definire un'azienda come di successo, consistono infatti nel porre le persone al centro delle politiche dell'organizzazione. Queste

ultime devono infatti essere dinamiche, flessibili e capaci di adeguarsi ai cambiamenti costanti. Le retribuzioni continuano ad essere un aspetto prioritario ma non unico, le imprese infatti possono offrire vari tipi di benefici, in linea con le esigenze di ogni singolo dipendente.

Le nuove generazioni cercano una più equa life balance, un ambiente paritario ed inclusivo, l'accesso a nuove tecnologie e aziende con efficaci strategie di responsabilità sociale.

Gli elementi altamente cercati sono le opportunità di carriera all'interno l'organizzazione, a livello tanto professionale quanto personale, l'ambiente di lavoro, la cultura aziendale e la possibilità di partecipare ai processi decisionali.

Ottenere una certificazione che testimoni un'ambiente di lavoro eccellente, dove questi fattori vengono rispettati e soprattutto enfatizzati con strategie diverse in base al tipo di azienda, significa comunicare a potenziali applicanti, alla società nel suo complesso e alle altre imprese, la qualità di gestione presente nell'impresa stessa, con un effetto positivo a cascata in ogni ambito dell'organizzazione.

In Italia la classifica 2020 delle migliori aziende in cui lavorare realizzata da Great place to work, una società di consulenza in ambito risorse umane, per le donne è la seguente:

La Classifica Best Workplaces™ for Women 2020				
Azienda	Settore	N. Totale Dipendenti	Donne sul totale dei dipendenti	
1 R-Everse	Servizi professionali   Ricerca e selezione	39	79%	
2 Zeta Service	Servizi Professionali   Outsourcing	278	73%	
3 American Express Italia	Servizi finanziari e assicurazioni	1123	67%	
4 openmind srl	Information Technology   Consulenza IT	96	31%	
5 Biogen Italia S.r.l.	Biotecnologie e Prodotti Farmaceutici	141	63%	
6 Sixt	Trasporti	164	54%	
7 Mars Italia Spa	Prodotti Alimentari	195	59%	
8 Bending Spoons S.p.A.	Information Technology   Software	144	37%	
9 SORGENIA SPA	Manifatturiero e Produzione   Energia	259	46%	
10 AbbVie	Biotecnologie e Prodotti Farmaceutici	1542	41%	
11 Amgen srl a socio unico	Biotecnologie e Prodotti Farmaceutici	328	54%	
12 Stryker Italia srl	Assistenza Sanitaria   Commercializzazione di Medical Device	220	45%	
13 Hilton	Ospitalità   Hotel/Resort	1194	45%	
14 UNOX SPA ITALIA	Manifatturiero e Produzione   Machinery and equipment	147	46%	
15 AxL S.p.A. Agenzia per il Lavoro	Servizi Professionali   Ricerca e Selezione	140	66%	
16 ROYAL CANIN ITALIA	Retail	167	68%	
17 DLL Italia	Servizi Finanziari & Assicurazioni   Banche/Servizi di Credito	179	56%	
18 Cisco Systems Italy	Telecomunicazioni	375	23%	
19 MSD Italia	Biotecnologie e prodotti farmaceutici   Prodotti farmaceutici	1092	55%	
20 S.C. Johnson Italy	Beni di largo consumo	186	53%	

I dati raffigurati in tabella sono descrittivi delle realtà aziendali premiate

Figura 8 – Classifica Best Workplaces for women 2020 (Fonte Greatplacetowork, 2020)

Per un'azienda ottenere certificazioni di questo tipo significa rafforzare il proprio Employer Branding.

Rappresenta la dimostrazione di come “con coerenza, la Visione e i valori si traducono in azioni concrete”, come descritto da Toyota. Il successo dell'impresa oggi è riconosciuto essere nel contributo delle persone. Un ambiente di lavoro in cui ogni persona ha la possibilità di svolgere il proprio ruolo credendo nel suo valore e nel suo apporto all'azienda stessa.

Per questo motivo molte imprese scelgono di investire nella formazione dei propri dipendenti, per valorizzare competenze e creare un ambiente di lavoro stimolante. L'attitudine complessiva deve

essere verso un processo di continuo miglioramento, attraverso l'introduzione di sempre nuovi e innovativi mezzi per mettere ad ogni persona di esprimere il suo potenziale.

Negli ultimi anni la tecnologia e l'innovazione digitale si è affermata come parte preponderante nella gestione e sviluppo delle Risorse Umane, e molte aziende sfruttano queste piattaforme digitali per monitorare nel quotidiano la motivazione dei dipendenti, permettendo la collaborazione tra il team e il management in modo diretto e veloce, rafforzando in questo modo il senso di "sentire" il proprio valore nell'organizzazione con un dialogo diretto.

La certificazione di Top Employers permette alle aziende di comunicare il loro impegno nell'offrire le migliori condizioni di lavoro ai propri dipendenti e per l'applicazione di Best Practice che pongono le persone, con il loro valore, al centro.

L'HR Best Practice Survey di Top Employers Institute analizza le aziende nel dettaglio, approfondendo dieci topic fondamentali, tra i quali Talent Acquisition, Strategia dei talenti, Formazione e sviluppo sottolineano l'importanza di sviluppare un Employer Brand efficace e preciso.

Un altro esempio concreto è dato da Poste Italiane, in cui la valorizzazione delle persone rappresenta uno dei pilastri su cui si fonda la strategia ESG, Environmental, Social and Governance. L'impegno per un posto di lavoro basato sulla sicurezza, il sostegno alla genitorialità e la salvaguardia del benessere delle persona sono le chiavi per creare una catena di valore volta allo sviluppo di una cultura d'impresa capace di gestire le sfide del mercato. Nel 2019 Poste Italiane è entrata anche nella classifica del World's Best Employers di Forbes, che individua le prime 500 aziende del mondo per la qualità della vita lavorativa, riconoscimento confermato da Universum Global, società svedese specializzata in Employer Branding.

Uno studio offerto da ricercatori dell'università di Zagreb ha indagato la relazione tra reputazione, Employer Branding e Corporate Social Responsibility. Il Reputation management richiede a un'impresa coordinazione tra le aspettative esterne e le esigenze interne. Il focus della ricerca è stato posto sulle aspettative di potenziali dipendenti, analizzando il possibile legame tra la reputazione dell'impresa a livello corporate, con la responsabilità sociale, percepita da potenziali dipendenti, e il suo employer brand. I tre concetti sono stati analizzati con studenti di business college, in quanto futuri potential employees, e 20 organizzazioni high-ranking a livello nazionale. I risultati hanno mostrato che le organizzazioni con una buona reputazione in ottica di responsabilità sociale e un solido employer brand ottengono i punteggi più elevati. Per un'impresa investire in CSR ed employer branding porta a ottenere risultati positivi, in quanto la sua azione viene riconosciuta come di valore, e ciò influenza la sua immagine, portandole un ritorno positivo da un punto di vista economico. La reputazione, in base ai risultati dello studio, rappresenta il concetto ombrello che contiene sia la responsabilità sociale percepita dell'impresa, sia l'employer brand percepito. Pertanto organizzazioni che sviluppano differenti strategie e attività, assumono un comportamento attento ai dipendenti e alla società di cui fanno parte, e implementano il processo di employer brand, ottengono livelli più alti di reputazione percepita dal pubblico a cui si rivolgono.

Ottenere una certificazione permette alle imprese di rafforzare in modo attivo e importante la propria reputazione.

Un altro studio di ricercatori dell' University Institute of Applied Management Sciences in India (Prabhjot Kaur 2020) ha riscontrato come l'employer branding interno influenzi positivamente la soddisfazione del lavoro e la cittadinanza organizzativa dei dipendenti(OCB), in modo sia diretto che indiretto.

L'Organisation citizenship behaviour, appunto l'OCB, si riferisce a un comportamento implicito nel ruolo del singolo che diventa dipendente all'interno dell'organizzazione, in quanto appartenete alle risorse umane di un'impresa. L'individuo si sente perciò necessario al perseguimento di un obiettivo comune ed esprime il suo senso di cittadinanza organizzativa attraverso la job performance individuale.

L' OCB è positivamente associata alla soddisfazione del dipendete per il suo lavoro, alla creatività, all'impegno dell'impresa, all'efficacia organizzativa e solidità, e negativamente associata al turnover e licenziamento dei lavoratori.

La soddisfazione dei lavoratori dal punto di vista dell'impresa è fondamentale, in quanto aiuta a motivare i dipendenti stessi e permettere loro di reagire positivamente ai cambiamenti o alla ridefinizione dei ruoli. Inoltre impatta sul benessere psicologico e sull'impegno organizzativo, se non sull'OCB e la performance dell'intera organizzazione. Employees soddisfatti svolgono il lavoro in modo più efficiente e si sentono incoraggiati, se viene data loro l'opportunità, di mostrare le loro capacità ed abilità, in misura nettamente superiore rispetto ai dipendenti di imprese in cui non vengono apprezzati. L'employer branding deve comunicare che l'organizzazione riconosce il valore delle persone e si preoccupa del loro benessere per rafforzare l'OCB dei propri dipendenti. Lo studio sottolinea come sia proprio compito dell'employer branding quello di stimolare un alto livello di soddisfazione, che a sua volta stimolando il comportamento e senso comune dei lavoratori, ne migliora la performance complessiva.

Pertanto le pratiche di employer branding devono essere considerate come un approccio vincente per entrambe le parti, quella dell'employer e quella dei dipendenti.

Per l'impresa l'ottenimento di una certificazione di Top Employer significa poter affermare di essere riuscita a sviluppare una politica di employer branding efficace e di successo.

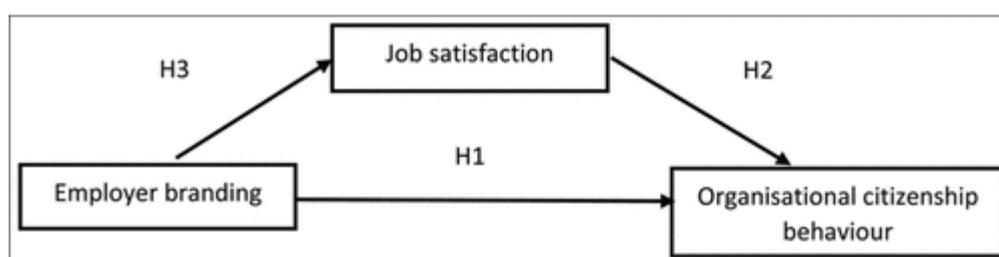


Figura 9 – Relationship between Employer branding Organisational citizenship Behaviour (Fonte P.Kaur 2020)

## CONCLUSIONI

Questo elaborato ha cercato di mostrare come l'intero successo delle imprese in termini sia economico-finanziari che di persistenza sul mercato, sia basato sul valore proprio dalle persone che compongono le organizzazioni stesse. A questo fine viene elaborato un processo che permette di far risaltare l'impresa e distinguerla da quelle concorrenti, permettendole di dotarsi di un organico vincente e competitivo. Come si mostra nel capitolo 3, il processo di Employer Branding si basa sulla vera identità ed immagine dell'impresa, perciò prima di rivolgere la propria offerta ad un pubblico ampio, l'organizzazione deve stabilire i valori su cui puntare e credere, e da questi far discendere attività atte a cercare candidati e lavoratori capaci di metterli in risalto. Questo aspetto di gestione e organizzazione delle Risorse Umane è fuso ed interconnesso con il settore Marketing, facendo proprie strategie e attività dell'altra funzione e applicandoli al proprio pubblico obiettivo. Questo processo permette di mettere in luce come la funzione HR sia la base dell'intera impresa, ancor prima di offrire un prodotto o servizio, ha bisogno di offrire sé stessa ai suoi clienti fondamentali, i lavoratori.

Non ci si vuole però limitare a mostrare il processo puramente analitico e descrittivo nella sua formazione e strategia, ma si vuole adottare una prospettiva unica che funga da filo conduttore dell'intera trattazione, quello della donna lavoratrice. Purtroppo la situazione attuale mostra, come indicato nel secondo capitolo, una realtà in cui la donna è ancora discriminata, a livello retributivo, di carriera, e anche ambito lavorativo, ma si tratta del risultato di un retaggio storico- culturale privo oggi di fondamenta. Le donne migliorano, come le ricerche, testimonianze e studi dimostrano, i profitti aziendali se non il Pil del Paese. Pertanto per essere un'impresa che si può definire di successo è oggi indispensabile una cultura di parità di genere, con un'importante presenza femminile a livello dirigenziale. L'Employer Branding di un'organizzazione che promuove questi aspetti si traduce nell'acquisizione di un vantaggio competitivo dell'impresa rispetto ai competitors e quest'ultimo permette il raggiungimento degli obiettivi, di profitto, di un'organizzazione.

## BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. A., & Biel, A. L. (2013). *Brand equity & advertising: advertising's role in building strong brands*. Psychology Press.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Bach, S., & Sisson, K. (Eds.). (2000). *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice Third Edition*. Wiley-Blackwell.
- Caliccia, P. (2017). Guida pratica all'Employer Branding. *Teoria, dati e casi*. Milano: F. Angeli.
- Commissione europea, (2016). Scheda Tematica per il Semestre europeo le donne sul mercato del lavoro, [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file\\_import/european-semester\\_thematic-factsheet\\_labour-force-participation-women\\_it.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_labour-force-participation-women_it.pdf)
- Costa, G., & Gianecchini, M. (2013). *Risorse umane: persone, relazioni e valore* (Vol. 454). McGraw-Hill.
- Desvaux, G., & Devillard, S. (2008). Women matter 2: Female leadership, a competitive edge for the future. *Study, McKinsey & Company, Paris*.
- Eagly, A. H., Eagly, L. L. C. A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of social issues*, 57(4), 781-797.
- Evans, R. (2016). The talent magnet.
- Gabrielli, G. (2010). *People management: teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*. F. Angeli.
- Gatrell, C., & Swan, E. (2008). *Gender and diversity in management: A concise introduction*. Sage.
- Incorvati, (2019). Donne nei cda: l'Italia conquista il quinto posto nel mondo <https://www.ilsole24ore.com/art/donne-cda-l-italia-conquista-quinto-posto-mondo-ACSCwZq>

Kaur, P., Malhotra, K., & Sharma, S. K. (2020). Employer Branding and Organisational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 16(2), 122–131. <https://doi.org/10.1177/2319510X20931716>

Lizzani, G., Mussino, G. M., & Bonaiuto, M. (2008). *L'employer branding tra ricerca e applicazione*. Franco Angeli.

Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10), 64-66.

Martins, L. L., & Parsons, ( 2007). Effects of gender diversity management on perceptions of organizational attractiveness: The role of individual differences in attitudes and beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 865–875, <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.865>)

Moroko, L., & Uncles, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181-196.

Pastore, A., & Vernuccio, M. (2008). *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*. Apogeo Editore.

Predovic, D. (2004). La valutazione del marchio. *Dalla consumer brand equity alla valutazione*.

Sacchi, (2018). Le donne aumentano l'utile aziendale ma devono essere il 20% del cda, [https://www.corriere.it/economia/18\\_settembre\\_21/donne-aumentano-l-utile-aziendale-ma-devono-essere-20percento-cda-b91fcab0-bdae-11e8-92b2-6ab34b2db80e.shtml](https://www.corriere.it/economia/18_settembre_21/donne-aumentano-l-utile-aziendale-ma-devono-essere-20percento-cda-b91fcab0-bdae-11e8-92b2-6ab34b2db80e.shtml)

Schivardi, (2019). Più donne ai vertici delle aziende fanno crescere salari e produttività, uno studio <https://open.luiss.it/2019/03/08/piu-donne-ai-vertici-delle-aziende-fanno-crescere-salari-e-produttivita-uno-studio/>

Solari, L. (2004). La gestione delle risorse umane. *Dalle teorie alle persone*.

Soliditas, (2008). Praticare la parità di genere nelle carriere, [https://www.pirelli.com/mediaObject/corporate/documents/it/archive/2008/Toolkit\\_Praticare\\_parita\\_genero\\_nelle\\_carriere/original/Toolkit\\_Praticare\\_parita\\_genero\\_nelle\\_carriere.pdf](https://www.pirelli.com/mediaObject/corporate/documents/it/archive/2008/Toolkit_Praticare_parita_genero_nelle_carriere/original/Toolkit_Praticare_parita_genero_nelle_carriere.pdf)

Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human resource management review*, 17(1), 19-37.

Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily*, 23(2), 501-517.

“The Relationship Between Reputation, Employer Branding and Corporate Social Responsibility.” *Public relations review*. 44.4 (2018): n. pag. Web. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.005>

Tosi, H. L., & Pilati, M. (2008). *Comportamento organizzativo: attori, relazioni, organizzazione, management*. Egea.

Ward A., J. Foker, (2015). Financial Management Effectiveness and Board Gender Diversity in Member-Governed, Community Financial Institutions, <https://rdcu.be/b58hH>

## SITOGRAFIA

Accenture, Conosci Accenture in Italia, <https://www.accenture.com/it-it/about/company/italy>

Advisor Professional,(2019), Gender Diversity perché è importante

<https://professional.advisoronline.it/risparmio-gestito/50797-gender-diversity-perche-investire-sui-tacchi-a-spillo.action>

Avvenire(2020), Accenture, parità di genere entro il 2025,

<https://www.avvenire.it/economia/pagine/accenture-parita-di-genere-entro-il-2025>

IBM (2017), Donne leadership e il paradosso delle priorità,

<https://www.ibm.com/downloads/cas/3DA5YANW>

Il Fatto Quotidiano (2020), L'occupazione femminile aumenta ma resta ancora molto da fare, e ora è tutto in mano alla Camera, <https://www.ilfattoquotidiano.it/2020/01/22/occupazione-femminile-aumenta-ma-resta-ancora-molto-da-fare-e-ora-e-tutto-in-mano-alla-camera/5680793/>

Noema HR, (2019), Cosa significa diversità e inclusione

(<https://www.noemahr.com/diversity-management-inclusione/>)

Parviero (2018), Lavoro: le materie stem un' occasione in più per l'occupazione di domani,

<https://alleyoop.ilsole24ore.com/2018/05/07/donne-stem>

Top Employers Institute 2020

<https://www.top-employers.com/it-IT/Ip/announcements-2020/top-employers-italy-2020/>).

UnIversity2Business (2017), Gender Gap ecco l'identikit delle donne ai vertici,

<https://www.university2business.it/2017/11/16/gender-gap-italia-si-deve-piu/>)

Valore D (2019), Italia la quinto posto nel mondo per donne nei cda, <https://valored.it/news/donne-nei-cda/>

Valore D, (2019), McKinsey come trasformare l'impegno per la diversity in azione,

<https://valored.it/news/mckinsey-trasformare-limpegno-per-la-diversity-in-azione/>

Winning Women Institute (2017), [Welfare aziendale, ecco le imprese smart che aiutano le donne,](http://winningwomeninstitute.org/news/welfare-aziendale-per-le-donne/)  
<http://winningwomeninstitute.org/news/welfare-aziendale-per-le-donne/>

Winning Women Institute (2019), Intervista a Raffaella Tamporiti, managing director Hr di Accenture Italia sull'importanza della parità di genere in azienda,  
<http://winningwomeninstitute.org/news/intervista/intervista-a-raffaella-temporiti-managing-director-hr-lead-di-accenture-italia-sullimportanza-della-parita-di-genere-in-azienda>

Winning Women Institute (2018), Donne e stem per gli italiani le donne non sono buone scienziate  
<http://winningwomeninstitute.org/news/donne-e-stem-non-sono-buone-scientiate/>

Winning Women Institute (2017), Stem ecco le aziende che favoriscono le donne nelle materie scientifiche,  
<http://winningwomeninstitute.org/news/stem-le-aziende-per-donne-scientifiche/>.

Winning Women Institute (2018), Più donne nella scienza, a milano le aziende promuovono le materie Stem  
<http://winningwomeninstitute.org/news/piu-donne-nelle-materie-stem/>

Winning Women Institute (2019) ,Donne e lavoro ecco perché questo connubio conviene,  
<http://winningwomeninstitute.org/news/donne-e-lavoro/>