

A cura di  
GIULIO BERONIA

FRANCOANGELI



# FUTURE-READY HR

La sfida della diversità generazionale  
in azienda

**HRC**

GROUP

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



La Collana HRCommunity ha un taglio fortemente esperienziale legato al mondo aziendale e del business in generale. Si propone, infatti, di fornire un punto di riferimento concreto ed eccellente per tutti coloro che a diverso titolo si interessano del settore Risorse Umane e del business, come imprenditori, manager, consulenti, accademici, studenti o semplici estimatori della materia.

La convinzione della necessità di raccogliere, valorizzare e condividere le esperienze fatte sul campo da aziende eccellenti si unisce al bisogno, diffuso nell'ambiente manageriale e imprenditoriale, di concretezza e di orientamento ai risultati. Questa riflessione nasce dal fatto che, a nostro avviso, per troppo tempo la funzione HR è rimasta distante dalle realtà del business aziendale, costantemente ripiegata sul proprio mercato interno senza aperture verso l'esterno. Nel corso degli ultimi anni, invece, ha iniziato a ricoprire l'importante ruolo di business partner, focalizzandosi sul miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia organizzativa, supportando realmente il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In tal senso, HRCommunity Academy, attraverso questa collana editoriale, vuole essere uno dei mezzi a disposizione delle aziende e di chi le governa per agevolare le sinergie, lo sviluppo di competenze, il knowledge sharing, il confronto interaziendale, lo sviluppo della coerenza tra risorse umane, organizzazione e business aziendale.

Non ultimo il benefico effetto motivazionale e di marketing che nasce dal valorizzare e dare visibilità alle aziende e ai manager che si sono contraddistinti per aver realizzato progetti di successo in ambito HR e aziendale in generale.



**Giordano Fatali**  
**Presidente HRCommunity Academy**  
giordano.fatali@hrcommunityacademy.net

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella homepage al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

A cura di  
GIULIO BERONIA

# **FUTURE-READY HR**

La sfida della diversità generazionale  
in azienda

FRANCOANGELI

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*“I giovani adorano ciò che è stato da sempre celebrato:  
la gioia di vivere, la scoperta di se stessi, la libertà”.*

Jim Morrison



---

# Indice

<b>INTRODUZIONE, di Giulio Beronia</b>	<b>pag.</b>	<b>9</b>
<b>1. LE NUOVE SFIDE PER L'HR DI DOMANI</b>	»	13
1.1. A Future-Ready HR	»	15
1.2. La via dell'employer branding	»	17
<b>2. AGEING DIVERSITY E NUOVE GENERAZIONI</b>	»	20
2.1. Il contesto: Humanification e Industria 4.0	»	20
2.2. I valori e l'evoluzione generazionale nel lavoro	»	24
2.3. La sfida della "diversità generazionale": Millennials e Gen Z	»	32
2.4. Dall'e-recruiting al social recruiting	»	35
<b>3. L'EMPLOYER BRANDING QUESTO SCONOSCIUTO</b>	»	40
3.1. L'employer branding	»	40
3.2. Employee Value Proposition	»	44
3.3. Brand equity	»	46
3.4. La comunicazione dell'employer branding	»	47
<b>4. HRC YOUNG GENERATION BAROMETER</b>	»	49
4.1. Il percorso per l'organizzazione "Future-Ready HR"	»	49
4.2. Executive summary	»	52
4.3. I risultati	»	53
4.4. Take-away	»	70
<b>5. HR POINT OF VIEW</b>	»	73
5.1. Candidate experience: dall'attraction all'onboarding	»	73
<i>Sara Severino, Head of People Development ENEL</i>	»	73

<i>Antonino Tuttolomondo, Digital &amp; Social HR Talent Acquisition FERROVIE DELLO STATO ITALIANE</i>	»	76
<i>Marina Collautti, Head of Employer Branding, Recruiting &amp; Mobility GENERALI ITALIA</i>	»	79
5.2. Video & Storytelling come nuovi strumenti per l'employer branding	»	83
<i>Massimiliano Pesare, Talent Acquisition Manager South Europe ADIDAS</i>	»	83
5.3. Women in STEM: education e stereotipi	»	86
<i>Angelo Bestazzi, RoW HR Director &amp; Global HR Commercial Business Partner KEDRION GROUP EUROPE</i>	»	86
5.4. Smart working era: ambienti di lavoro agile per attrarre i Millennials	»	89
<i>Davide Caramagno, Head of Learning &amp; Development ASTRAZENECA</i>	»	89
<i>Marisa Strangis, Head of People Care and Diversity Management Holding ENEL</i>	»	93
<i>Marco Antonelli, Head of HR EULER HERMES ITALIA</i>	»	96
<i>Alessandro Megaro, HR Business Partner &amp; Union Relations EULER HERMES ITALIA</i>	»	96
5.5. La Z Gen nel mercato del lavoro: l'esperienza di Alternanza Scuola-Lavoro e i nuovi gap intergenerazionali	»	98
<i>Monica Falco, Learning and Development AVIO AERO</i>	»	98
5.6. Strategie e progetti di company welfare come leve di ingresso e gestione dei giovani in azienda	»	101
<i>Elisabetta Dallavalle, Inclusion &amp; Wellbeing Champion &amp; Company Welfare Manager NESTLÉ ITALIA</i>	»	101
5.7. I valori sociali come leva per attrarre le nuove generazioni	»	104
<i>Doriana De Benedictis, Diversity Engagement Partner IBM ITALIA</i>	»	104
<b>CONCLUSIONI</b>	»	111
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	»	113
<b>LINKOGRAFIA</b>	»	119
<b>L'AUTORE</b>	»	121
<b>RINGRAZIAMENTI</b>	»	123

---

# Introduzione

*di Giulio Beronia*

Il 2 dicembre 1964 Mario Savio prende il microfono di fronte alle migliaia di studenti radunati nel campus di Berkeley. Il suo breve discorso è rimasto nella storia poiché sancisce l'inizio del movimento che ha contraddistinto l'epoca della contestazione giovanile e rappresenta probabilmente uno dei passaggi più significativi in cui una generazione giovanile ha sottolineato di più il suo sentirsi "differente" rispetto a quella precedente:

«Il rettore ci ha detto che l'università è una macchina; se è così, allora noi ne saremo solo il prodotto finale, su cui non abbiamo diritto di parola. Saremo clienti – dell'industria, del governo, del sindacato... Ma noi siamo esseri umani! Se tutto è una macchina, ebbene... arriva un momento in cui il funzionamento della macchina diventa così odioso, ti fa stare così male dentro, che non puoi più parteciparvi, neppure passivamente. Non resta che mettere i nostri corpi tra le ruote e gli ingranaggi, sulle leve, sull'apparato, fermare tutto. E far capire a chi sta guidando la macchina, a quelli che ne sono i padroni, che finché non saremo liberi non potremo permettere alla macchina di funzionare» (Mario Savio, 1964).

Per quella generazione la libertà di parola rappresentava la dignità stessa dell'essere umano. Oggi le nuove generazioni non esprimono la loro voce con la stessa forza e con i toni che hanno contraddistinto lo scenario politico del secolo precedente. I Millennials, che nel linguaggio giornalistico e manageriale sono oramai diventati sinonimo di "giovani", esprimono il loro disagio attraverso il linguaggio digitale, con strumenti virtuali e un atteggiamento di allontanamento passivo dalle generazioni più anziane.

Questo non significa che non abbiano valori e idee sul futuro o che siano disattenti rispetto al loro destino personale e professionale. La "questione giovanile", in questo frangente culturale attuale, torna sotto i riflettori per il motivo che spiega molto bene Riccardo Luna:

«Questa generazione possiede valori totalmente diversi rispetto ai nonni e ai padri, e ha gli strumenti per farsi valere. Non i numeri [...] ma gli strumenti. Se i giovani fossero di più avrebbero già cambiato tutto; se gli adulti fossero meno analogici, potrebbero resistere a vita. E invece il paradosso è che anche qui, per la prima volta nella storia, gli uni hanno un disperato bisogno degli altri. Gli adulti hanno bisogno dei giovani perché se oggi un cinquantenne perde il lavoro non lo ritrova mai più se non sa usare il web: perché se una piccola impresa è in crisi, solo con il digitale può sperare di avere un futuro e perché anche se sei in pensione la rete è uno straordinario antidoto alla solitudine e uno strumento per curarsi meglio. I giovani [...] da soli stavolta non ce la possono fare a cambiare tutto. E perché, diciamo, non ha senso rottamare l'esperienza. È un tesoro, un trampolino da cui partire. Insomma, solo da un patto fra generazioni può nascere un futuro migliore per tutti. Ma perché ciò accada occorre conoscersi, ascoltarsi e capirsi. E il primo passo tocca a noi adulti»<sup>1</sup>.

La sfida della diversità generazionale nell'HR management è il fulcro su cui si concentra l'analisi di questo volume, poiché nella prospettiva dell'organizzazione è ormai sempre più cruciale ragionare sulla convivenza delle generazioni che compongono la popolazione aziendale. Non si tratta di uno sfizio puramente culturale, ma di una necessità concreta in termini di rappresentazione del brand sul mercato, di efficienza produttiva e di efficacia nei confronti delle sfide economiche oggi sempre più articolate per il business.

All'interno della pubblicazione è possibile partire da una riflessione sul concetto quasi filosofico della distanza tra generazioni per poi analizzarne l'identikit valoriale e l'approccio con i paradigmi dell'"Industry 4.0".

Il punto di vista aziendale viene poi rappresentato attraverso una forma più quantitativa dall'indagine annuale "HRC Young Generation Barometer" e poi in forma più qualitativa dallo storytelling dei colleghi HR che hanno contribuito alla produzione del volume, arricchendo la fotografia con *case study* che rappresentano le tendenze e le progettualità che il mondo delle Risorse Umane sta mettendo in atto per attrarre, trattenere e sviluppare i giovani all'interno del contesto organizzativo.

Non si dovrebbero anticipare le conclusioni a cui siamo arrivati durante l'analisi di "Future-Ready HR", ma è utile suggerire al lettore la possibilità di scorrere le pagine che seguono attraverso alcune lenti. Le funzioni HR sembrano oggi molto più consapevoli rispetto ad alcuni anni fa dell'importanza di attivare politiche e strategie dedicate alle nuove generazioni nell'interazione che essi hanno con il mondo aziendale, in forma diretta o indiretta, e della responsabilità che esse possono avere in termini di approcci culturali e di business.

Si tratta del paradigma dell'"HR Social Responsibility" già rappresentato

<sup>1</sup> Luna R., "Prefazione", in Capeci F., *#Generazione 2.0. Chi sono cosa vogliono, come dialogare con loro*, Milano, FrancoAngeli, 2014.

diffusamente in altre pubblicazioni<sup>2</sup>, ovvero la propensione a dedicare ai giovani momenti e iniziative di orientamento al lavoro (o comunque di “education”) come strumento di sensibilizzazione ai temi e ai valori sociali a cui tende l’azienda.

Rimangono però alcuni scenari aperti su cui probabilmente i professionisti delle Risorse Umane dovranno concentrare gli sforzi per rendere ancora più efficaci le iniziative e i processi relativi a questo ambito. Primo su tutti certamente il paradigma della diversità generazionale, considerato nell’ambito del filone *diversity & inclusion*, spesso concentrato, nel contesto italiano, sulla sola diversità di genere.

Un secondo punto focale è rappresentato dalla *newsability*, ovvero la capacità di elaborare, a livello di sviluppo delle strategie di *employer branding* e comunicazione esterna HR, dei contenuti notiziabili che permettano una diffusione mediatica più saliente, in parallelo alla capacità di migliorare i messaggi rivolti ai target giovanili in un’ottica di marketing.

Non ultima, la capacità di attivare *experience* e momenti di sviluppo per i Millennials già presenti nell’organico aziendale, su cui puntare per attivare il cambiamento culturale in azienda.

L’augurio è che questo volume permetta una visione complessiva del fenomeno e al contempo aiuti ad acquisire un punto di vista non troppo scontato, accendendo nuove idee e riflessioni per perseguire gli obiettivi di assottigliamento del divario generazionale nel mondo del lavoro e migliorare la prospettiva dei professionisti del futuro.

Buona lettura!

<sup>2</sup> Beronia G. (a cura di), *Millennials Effect. HR & Nuove Generazioni*, Milano, FrancoAngeli, 2017.



---

# 1 Nuove sfide per l'HR di domani

«Visti sempre di più come un ulteriore fardello sociale, i giovani hanno smesso di essere inclusi in un discorso relativo alla promessa di un futuro migliore. Essi vengono invece considerati parte di una popolazione smaltibile la cui presenza minaccia di richiamare alla mente memorie collettive rimosse della responsabilità adulta»<sup>1</sup>.

Il padre della “liquidità” Zygmunt Bauman nelle *Conversazioni sull'educazione* si chiedeva se la “promessa” educativa rivolta ai giovani nella società attuale fosse ancora valida, considerato che le generazioni che hanno preceduto i Millennials hanno sempre ritenuto che i posti di lavoro migliori fossero riservati alle persone che avevano studiato e si erano impegnate di più. Oggi necessariamente qualcosa è cambiato, a partire dagli scenari storici ed economici, e quelle promesse educative probabilmente devono essere riconfigurate.

Non vorrei però cadere nel tranello di facili definizioni o etichette largamente attribuite alla categoria delle nuove generazioni, ritenute troppo spesso “choosy”, “disattente”, poco attratte da una solidità professionale o economica. Senza sminuire Bauman, il concetto di giovane come “vuoto a perdere”, destinato allo “smaltimento definitivo” in termini sociali, se non per il suo potenziale contributo alla domanda di consumo, risulta forse un po' riduttivo.

In questo capitolo vorrei affrontare il motivo peculiare per cui il mondo HR detiene una vera e propria responsabilità sociale nella costruzione del futuro dei giovani e attraverso quali ambiti sarà utile per questa funzione approfondire strategie e affinare strumenti di lavoro manageriale.

*Make future happen*, ovvero partecipare al futuro che si compie ma anche lasciarlo sviluppare, senza impedirne la sua crescita naturale.

<sup>1</sup> A. Giroud in un saggio del 3 febbraio 2011 dal titolo “Youth in the Era of Disposability”, citato nel capitolo “I giovani come bidone dei rifiuti per l'industria dei consumi” in Bauman Z., Mazzeo R., *Conversazioni sull'educazione*, Trento, Erickson, 2011.

Il mondo aziendale sembra infatti ricoprire, proprio in questo periodo storico, il ruolo di interlocutore privilegiato per ridurre le distanze generazionali e dialogare con la cultura giovanile attraverso le leve peculiari del tema del lavoro e della crescita professionale.

Come rappresenta filosoficamente Hans Jonas<sup>2</sup>, immagino per l'HR un obiettivo alto, una sorta di principio di responsabilità inteso come la disponibilità a favorire il diritto alla vita (personale e professionale) non solo dei contemporanei, ma anche di quelli che verranno in futuro.

Solo un passo indietro. Il tema della diversità generazionale, e delle difficoltà di dialogo tra culture di età anagrafica differente, è un *leitmotiv* ricorrente nella storia delle organizzazioni che non ha bisogno di chissà quale particolare analisi manageriale. Il tema della promessa educativa e/o del gap generazionale è sempre esistito: già nell'Adelphoe di Terenzio si rifletteva su un'apertura nei rapporti generazionali e su un'educazione meno rigorosa e più rispettosa delle inclinazioni dei propri figli. Un concetto molto attuale, che è stato ripreso in maniera più significativa nel ventesimo secolo, in particolare all'interno della riflessione filosofica sulla post-modernità che inquadra il venir meno del timore dell'autorità e al contempo un'accresciuta tolleranza verso la diversità culturale ed etnica, verso le nuove possibilità di scambio culturale e di comunicazione tra gli individui, a partire da una più ampia disponibilità di informazioni da parte di tutti attraverso la Rete.

In questo scenario di pensieri è Bernard Stiegler<sup>3</sup> a ripensare il concetto di scuola e il rapporto intergenerazionale in base alle trasformazioni prodotte dalla tecnologia, elaborando una politica dell'educazione che non sia di puro adattamento, ma di inclusione della stessa.

Con queste premesse si inserisce il ruolo responsabile dell'azienda come agente educativo e di crescita delle nuove generazioni. Il mondo del business è infatti il primo osservatore "post-moderno" delle innovazioni e della gestione tecnologica, nonché attore che analizza fabbisogni, necessità e integrazioni culturali in chiave marketing.

In particolare, chi gestisce le persone in azienda ricopre il ruolo strategico di primo interprete delle culture giovanili, superando il concetto di mero consumatore espresso da Bauman all'inizio del capitolo.

In questo scenario analizzeremo quindi quanto, e in che modo, l'HR deve essere *future-ready*: pronto al futuro, ma soprattutto preparato ad accogliere/attrarre i lavoratori del futuro, in un mix di strumenti socio-culturali e di marketing.

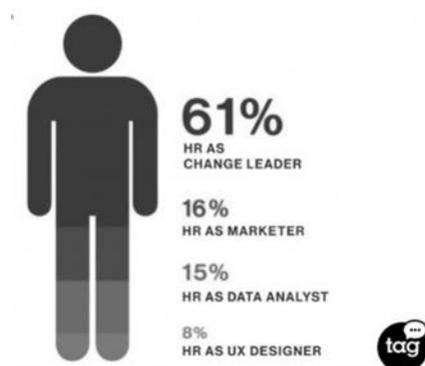
<sup>2</sup> Jonas H., *Il principio responsabilità. Un'etica per la civiltà tecnologica*, Torino, Einaudi, 2002.

<sup>3</sup> Stiegler B., *Prendersi cura. Della gioventù e delle generazioni*, Nocera Inferiore, Orthotes, 2014.

## 1.1. A Future-Ready HR

Credo che il ruolo del professionista delle Human Resources sia tra quelli che vivono un continuo ripensamento evolutivo. Stare a contatto con le persone e leggere i cambiamenti culturali e della società permette infatti di avere un approccio meta-cognitivo quasi costante.

Oggi le trasformazioni tecnologiche e le riflessioni sulle stesse stanno impegnando tutti i comparti organizzativi e l'HR non è da meno. Secondo le ultime analisi condotte da Talent Garden in Italia<sup>4</sup>, chi si occupa di *people management* in azienda tende ad autodefinire il proprio ruolo soprattutto come agente di cambiamento in relazione alle trasformazioni digitali e non solo, meno invece come esperto di marketing o IT:



Sempre secondo la stessa ricerca, il 64% degli intervistati ritiene che tra le attività HR che subiranno un maggiore impatto a causa dell'evoluzione della digitalità in azienda, vi è in prima battuta il recruiting, seguito poi dal training & development.

Seguono il performance management, l'internal communication, l'engagement management e l'organization design (intorno al 30%). Onboarding, career management, retention, welfare, legal, diversity e industrial relation sono invece considerate attività su cui la digital transformation impatterà meno.

<sup>4</sup> Talent Garden, Digital HR Transformation Research 2018. Cfr. <https://digitaltransformation-risorseumane.talentgarden.org>



Non è un caso che gli aspetti del reclutamento, spesso correlati al primo contatto con i giovani, siano considerati da diversi anni come il primo processo da far evolvere in funzione dello sviluppo tecnologico. Senz'altro si tratta dei primi step di cambiamento visibile poichè Millennials e Zed Gen sono connotati in primis come generazioni "native digitali". Vorrei però ampliare l'approccio e non far sì che l'attenzione si concentri esclusivamente sugli aspetti tecnologici.

Le nuove generazioni, infatti, non sono solo smartphone e IG Stories, ma anche cultura e valori. Le persone (perché di questo si parla) che hanno vissuto l'era dei week-end low cost e del terrorismo islamico, delle bolle speculative e dei mobili e del design fai-da-te, ma anche l'avvento di Spotify, Shazam e Netflix, devono entrare in contatto con il mondo del lavoro e, in particolare, con il contesto aziendale attraverso linguaggi propri e conoscenze specifiche.

Le due generazioni Y e Z descrivono il loro approccio al mondo del lavoro come pigro e indifferente (soprattutto gli under '96), mentre i più grandi (i trentenni) iniziano a definirsi leggermente più motivati, sebbene all'interno dei confini nazionali la tendenza sia più quella a essere "speranzosi" (vista la grande dose di incertezza, paura e sfiducia istituzionale che è stata sperimentata e continua ad essere vissuta con l'attualità).

Tutta un'altra storia rispetto alla generazione X, che ha sempre aggettivato il proprio atteggiamento nei confronti del mondo del lavoro con termini legati ai concetti di "fatica", "serietà" e "disillusione".

Per questo, credo che il ruolo di manager delle risorse umane, o per meglio dire di people manager, debba iscriversi in una figura che possa fare da

ponte nel dialogo intergenerazionale e trasmettere culturalmente alle ragazze e ai ragazzi futuri lavoratori le “tre E del buon lavoro”, descritte abilmente da Howard Gardner nei suoi ultimi progetti<sup>5</sup>, ponendoli davvero come obiettivi di “responsabilità professionale” HR:

1. *excellence*: educare i giovani a perseguire un lavoro di qualità eccellente (tecnicamente di prima qualità);
2. *engagement*: educare le nuove leve alla ricerca di un lavoro coinvolgente (ovvero personalmente significativo, in cui si crede davvero e che si vuole fare);
3. *ethics*: educare le Next Gen a un lavoro, un ruolo professionale, che pensi anche alle sue implicazioni per gli altri, per la comunità nel suo senso più ampio, a partire da come l’organizzazione vive e rappresenta il suo bilancio etico e sociale.

Proprio questo aspetto diventa determinante come leva strategica per approcciare lo scopo educativo e sociale dell’HR. Quello che oggi viene denominato come employer branding diviene il fronte strategico in cui il ruolo HR può svilupparsi e assumere nuove forme, poiché racchiude in sé il fine sociale nei confronti dei giovani, l’approccio digitale e smart con i nuovi target e uno spirito comunicativo che prende esempio dal marketing, ma lo rinforza con aspetti “*human-oriented*” e non solo “*customer-oriented*”.

## 1.2. La via dell’employer branding

Non vorrei rappresentare l’employer branding come l’unica via salvifica per l’HR, in quanto racchiude etica, formazione giovanile ed efficacia manageriale, ma reputo molto attuale la riflessione su questa “materia”, che sembra definirsi ormai in maniera sempre più specifica.

Gli studi annuali di LinkedIn<sup>6</sup> sulle ultime tendenze del reclutamento del personale fotografano comparti HR che investono una forma ridotta del loro budget nell’employer branding, sebbene i tre quarti dei responsabili lo considerino un aspetto cruciale nelle strategie di people management. Anche secondo Universum Global, oltre il 60% delle aziende italiane considera l’employer branding la top priority o una delle top priority.

<sup>5</sup> Cfr. il Good Work Project ([www.thegoodproject.org](http://www.thegoodproject.org)) e le pubblicazioni Gardner H., Damon W., Csikszentmihalyi M., *Good Work: When excellence and etchics meet*, New York, Basic Books, 2002 e Goleman D. (a cura di), *Intelligenza sociale ed emotiva nell’educazione e nel lavoro*, Trento, Erickson, 2014, pp. 63-89.

<sup>6</sup> Cfr. LinkedIn Talent Brand Index e le indagini correlate.

Il paradosso è spiegato in parte dal fatto che il ROI delle azioni di employer branding è talvolta difficile da rappresentare ai diversi livelli manageriali. Inoltre, molte iniziative sfociano su aspetti di comunicazione esterna e marketing che sono maggiormente focalizzati sul prodotto rispetto al posizionamento e allo storytelling del brand nei confronti dei futuri possibili colleghi.

Non tutti in azienda sono stati educati a considerare l'importanza dell'*employer identity*, ovvero l'identità di un'organizzazione intesa come datore di lavoro (Employer) e dei fattori che la influenzano, a partire dal comportamento quotidiano di ogni singolo dipendente. In particolare, hanno una rilevanza peculiare gli aspetti che caratterizzano l'ambiente di lavoro nel quale il candidato andrà a lavorare<sup>7</sup>.

In tante pubblicazioni sul tema si sente risuonare il motto «Your reputation as an employer is everything», poiché con una buona reputazione i migliori candidati vorranno lavorare per quell'azienda e i dipendenti sono portati a rimanerci; al contrario una cattiva reputazione costa all'azienda, sia in termini informali sia economici<sup>8</sup>.

Diventa fondamentale allora focalizzare il primo passo nella costruzione dell'*employer value proposition* (EVP), affinché contenga tutto ciò che le persone vivono nel corso del rapporto di lavoro con l'azienda: la retribuzione, i colleghi, l'ambiente, la soddisfazione sul lavoro, la leadership e tutte le azioni poste in essere per soddisfare i bisogni del dipendente, oltre che le aspettative dei propri collaboratori o dei candidati in target. Si tratta di:

- analizzare concretamente gli aspetti positivi e negativi del brand come “employer”;
- diffondere e far “brillare” la cultura aziendale;
- creare gli aspetti dell'immagine dell'employer brand in un mondo giovanile sempre più iconico e video-centrico;
- definire messaggi mirati e per audience specifiche;
- essere coerenti con le promesse e i messaggi che vengono veicolati all'esterno e all'interno con la popolazione aziendale;
- coinvolgere sempre i dipendenti nelle azioni di comunicazione volte all'esterno e ai futuri candidati.

<sup>7</sup> Barrow S., Mosley R., *The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, Chichester, John Wiley & Sons, 2006.

<sup>8</sup> C'è anche chi l'ha quantificata in \$4,723, ovvero i costi aggiuntivi per singolo employee assunto quando il datore di lavoro fallisce l'investimento sulla reputation. Cfr. Burgess Wade, “Research Shows Exactly How Much Having a Bad Employer Brand Will Cost You”, in LinkedIn Global Recruiting Trends, March 2016.

Non intendo in questa sede dettagliare le strategie migliori per un posizionamento e una employer branding strategy efficace, che rimando ad una letteratura più competente e consolidata sul piano internazionale<sup>9</sup>. Vorrei però lasciare uno spazio di riflessione suggeritomi da un episodio di vita accademica. In quest'ultimo anno, ho avuto modo di condividere i temi dell'employer branding con alcuni studenti di un'università di Milano nell'ambito di un laboratorio dedicato. Alla domanda “definite alcuni aggettivi positivi e negativi della vostra generazione” sono emersi, in forma di analisi squisitamente qualitativa, quelli riportati di seguito:

+	-
Digitali Smart Partecipativi Flessibili Dinamici Open Minded	Disinformati Sfiduciati Sottovalutati Non Focalizzati

La riflessione che è susseguita ha riguardato quali modalità e quali contenuti dovrebbe comprendere una strategia di employer branding per essere efficace in relazione al target definito.

Vi riporto direttamente le conclusioni a cui siamo arrivati, ovvero che il messaggio dell'EVP deve coinvolgere i giovani puntando sul miglioramento degli aspetti ritenuti “negativi”, e quindi motivare, informare e valorizzare coloro che si ritengono disinformati, sfiduciati, defocalizzati, ma attraverso uno stile e una modalità che invece sia simile agli attributi “positivi” che i Millennials attribuiscono a loro stessi, ovvero partecipativa, dinamica, digitale e smart.

Per comprendere al meglio l'“identikit” dei nuovi “giovani” non ci resta che approfondire nel prossimo capitolo gli scenari storici e valoriali che permettano una rappresentazione più compiuta del target dei lavoratori di oggi e di domani.

<sup>9</sup> Non posso a questo riguardo non citare un testo cardine dell'Employer Branding internazionale: Mosley R., Schmidt L., *Employer Branding for Dummies*, New Jersey, John Wiley & Sons Inc., 2017.