Cluster italiano della Bioeconomia circolare

SPRING INTERVISTA IL SOCIO V.E.R.A. CONSULTING

1.D.) Breve introduzione su chi siete e perché, nel contesto delle vostre attività, avete deciso di entrare a fare parte della compagine associativa di SPRING, e/o perché per voi è importante entrare in un network come quello di SPRING.

1.R.) Noi di V.E.R.A. Consulting siamo Consulenti per la gestione del Capitale Umano delle Imprese, siamo esperti di Ricerca di personale Manageriale ed Executives, siamo ideatori di percorsi di apprendimento e di crescita personale e professionale, Formatori e Coach. Ci unisce il desiderio di essere utili alle Imprese ed alle persone che vi lavorano, rispettando e valorizzando la loro unicità e facilitando e promuovendo l'espressione e lo sviluppo delle loro potenzialità.

V.E.R.A. è un acronimo e significa Valori Espressi, Risultati Raggiunti, poiché siamo certi che solo riconoscendo ed esprimendo valori comuni, nel lavoro quotidiano e nella comunicazione verso i propri stakeholder, un'Impresa possa raggiungere risultati straordinari ed avere un impatto positivo nella società in cui desidera crescere. Facile dunque comprendere perché abbiamo deciso di entrare a far parte di SPRING: desideriamo contribuire con la nostra esperienza in ambito HR e i nostri servizi allo sviluppo organizzativo ed alla crescita delle Imprese e delle realtà associate condividendo gli ideali, i valori e gli interessi concreti del settore della Bio-Economia circolare che impatterà positivamente sulla trasformazione dell'economia e della società verso un nuovo equilibrio sostenibile tra consumo, benessere e ambiente. Inoltre, la nostra appartenenza al Gruppo Friisberg & Partners International, presente in 20 paesi EU ed extra-EU, si sposa pienamente con la vocazione internazionale e le partnership Europee di SPRING!

2.D.) Quali sono le migliori strategie per attrarre nuovi candidati in modo efficace? E quali strumenti consigliate di utilizzare?

2.R.) La nostra competenza ed esperienza in diversi settori e realtà di diverse dimensioni ci permette di dire con chiarezza che non è possibile riferirsi ad una strategia e a strumenti migliori in assoluto. È possibile comunque riferirsi ad alcuni criteri attualmente validi che possono orientare le decisioni di un'Impresa verso la definizione di una propria specifica strategia di "employee attraction" e l'adozione degli strumenti coerenti con essa. In particolare, occorre prima di tutto che ciascuna Impresa chiarisca molto bene tre aspetti fondamentali a questo scopo: la propria Identità (origine, Valori o Ideali che mi sostengono, "main purpose" o Mission, ovvero la mia "ragion d'essere" nel mondo, la Cultura Aziendale che ispira il modo di lavorare e di relazionarsi), la propria Visione Strategica (dove, come e in che tempi intendo esprimere la mia Missione per raggiungere quali traguardi strategici) e, in coerenza con questi aspetti, il proprio Employee Target di riferimento (che tipo di formazione, esperienza e caratteristiche personali, anagrafiche e psicografiche, hanno le persone che mi possono aiutare a raggiungere più velocemente e con più probabilità di successo i miei Obiettivi Strategici).

In funzione dell'Employee Target (area geografica, livello di istruzione, caratteristiche anagrafiche e personali, ecc.) è fondamentale investire in maniera focalizzata sulla costruzione di un buon livello di Awareness (visibilità e notorietà del proprio "Brand") e di Reputation[1] (le qualità positive che collaboratori, clienti e fornitori mi riconoscono). A questo scopo le logiche e gli strumenti sono molto simili a quelli della Comunicazione di Marketing tanto che, in parte, è possibile ottimizzare gli investimenti progettando e gestendo una comunicazione coordinata verso i differenti target (mercato del lavoro e candidati, clienti e fornitori, altri stakeholder presenti nella comunità o società più ampia dove si intende operare) e sfruttare così occasioni, canali e contenuti comuni.

Le occasioni ed i canali dipendono strettamente dalla scelta della propria "area di attrattiva o di influenza": locale, multi-regionale, nazionale, internazionale, fisica e/o digitale (sia in riferimento ai propri clienti che ai propri collaboratori il canale Web, ad esempio, potrebbe risultare fondamentale o assolutamente improduttivo).

---

[1] Secondo un sondaggio condotto da LinkedIn nel 2019 il 75% dei lavoratori intervistati riteneva l'Immagine dell'Azienda fondamentale nella scelta delle opportunità lavorative a cui candidarsi; un Rapporto del 2021 di Glassdoor ha invece rivelato che il 77% dei dipendenti intervistati sarebbe disposto ad accettare un lavoro anche con un salario più basso se l'Azienda godesse di una Reputazione positiva come datore di lavoro.

Per quanto riguarda i contenuti da comunicare occorre considerare che, soprattutto, le Generazioni Y (o "Millenials", nati tra il 1981 e il 1996) e Z (o "Centennials", nati tra il 1997 e il 2012) oltre che ai consueti aspetti di attrattività del Brand (l'Awareness di cui sopra) sono particolarmente sensibili alla Reputazione che discende dall'attenzione e dagli investimenti che l'azienda dedica agli aspetti sintetizzati dalle sigle HSE (Health, Safety, Environment) e CSR (Corporate Social Responsibility) o dalla più recente sigla ESG (Environment Social Governance) che naturalmente si riferiscono al benessere degli individui e delle comunità sia all'interno che all'esterno dell'Impresa ed alla tutela dell'ambiente. Inoltre, diverse recenti ricerche indicano un crescente interesse e sensibilità delle medesime generazioni per le prospettive di crescita professionale offerte (generalmente massime in una start-up), le possibilità di apprendimento (Competenze Specialistiche e Trasversali o "soft skills"), la flessibilità dei tempi e delle modalità di lavoro ed il correlato tema del Work-Life Balance[2].
Da ultimo riteniamo importantissimo, come appunto per la Comunicazione di Marketing, assicurare coerenza (Consistency) tra i diversi canali e soprattutto tra la Comunicazione (Employer Branding) ai Candidati potenziali e l'esperienza che i Candidati stessi e gli attuali Collaboratori vivono quando entrano in contatto con l'Azienda e vi lavorano quotidianamente (Candidate Experience ed Employee Experience). Questa coerenza, inoltre, assicura l'attivazione gratuita di un altro costante "canale di reclutamento" indiretto ma efficacissimo, ovvero quello del passaparola positivo spontaneo (il "word of mouth" del Marketing) che potrebbe essere addirittura incentivato (sono già state osservate, soprattutto nel caso di start-up in settori innovativi e "di frontiera", iniziative tipo "member get member" che premiamo propri dipendenti che segnalano candidati potenziali coerenti con le esigenze dell'Impresa).

3.D.) Quali errori dobbiamo evitare nel processo di selezione?
3.R.) Generalmente, salvo nei casi di particolare "rarità" dei profili ricercati, l'errore fondamentale che va sicuramente evitato nella selezione di personale è quello di assumere Candidati che si rivelino, nel breve termine, inadatti a rispondere alle richieste del ruolo e dell'Impresa o insoddisfatti della "Employee Experience" vissuta (con il doppio rischio di dover gestire la loro insoddisfazione e la loro fuoriuscita volontaria o meno e accusare un probabile passaparola negativo spontaneo verso potenziali candidati futuri). Tale errore può essere evitato solo grazie ad un'accurata valutazione delle candidature che si concentri, oggi più che mai, non solo sui requisiti della posizione da ricoprire ma anche sulla coerenza tra la motivazione al lavoro e la "Employee Value Proposition" (il "pacchetto" retributivo e di benefit materiali e immateriali offerto) e, soprattutto, la coerenza tra i Valori e le aspirazioni dei Candidati e quelli dell'Impresa. Questi ultimi aspetti, infatti, rappresentano oggi in una percentuale costantemente crescente di situazioni, il principale "collante" della relazione produttiva tra Employee e Impresa oppure, quando divergenti, uno dei motivi dell'interruzione imprevista e/o anticipata del rapporto di lavoro da parte dei collaboratori.

4.D.) Come valutate l'efficacia del processo di Employer Branding nel lungo periodo? Quali indicatori suggerite di monitorare per misurarne l'impatto?
4.R.) Il processo di Employer Branding va certamente valutato nel medio-lungo periodo sia in senso quantitativo che qualitativo. Il primo ovvio indicatore quantitativo utile da monitorare potrebbe essere il numero di candidature spontanee ricevute, in qualsiasi forma, nell'unità di tempo (settimana, mese, trimestre, ecc.). Tale indicatore, infatti, dovrebbe legittimamente crescere (mese su mese, anno su anno, ecc.) in correlazione con le iniziative di comunicazione intraprese. Diversamente, sarebbe opportuno misurare l'impatto "indiretto" dell'Employer Branding sulle ricerche attive per specifiche posizioni, prendendo in considerazione, a parità di canali, il tempo medio di raccolta per un numero "target" soddisfacente di candidature (o "lead time" della ricerca) e la qualità delle stesse soprattutto dal punto di vista della vicinanza tra l'assetto motivazionale ed i

[2] L'Employee Confidence Index (Randstad, Glassdoor) evidenzia che tra i tanti fattori che rendono un'Azienda attraente ed i propri lavoratori motivati, la retribuzione non è la leva più importante. Solo il 29,8% dei lavoratori valuta la posizione lavorativa per migliorare la propria retribuzione. Formazione e possibilità di accrescere la propria professionalità tramite nuove sfide sono gli aspetti preponderanti per attrarre i talenti del mercato. L'Employer Brand Research di Randstad nel 2023, mostra che tra gli elementi più apprezzati dai Candidati ci sono: il bilanciamento vita professionale-personale, considerato prioritario dal 60,41% degli intervistati, seguito da un'atmosfera di lavoro piacevole – clima – , e solamente al terzo posto da salario competitivo e *benefit*. Cresce anche tra i giovani l'importanza della sicurezza del lavoro, la possibilità di avanzamento di carriera, l'opportunità di formazione e la sicurezza finanziaria.

Valori dei Candidati e la Cultura ed i Valori dell'Impresa (presupponendo, ovviamente, che tali aspetti siano rilevati ed utilizzati come criteri di selezione). Inoltre, schiettamente, uno dei principali ritorni dell'investimento in Employer Branding risulta da sempre essere un indicatore di tipo finanziario: il costo del lavoro complessivo (compresi i benefici economici e fiscali derivanti dalla trasformazione di componenti retributive "tradizionali" in nuove ed ampie forme di Welfare Aziendale). Tale costo, infatti, al netto degli adeguamenti contrattuali di legge e dell'impatto dell'inflazione, dovrebbe progressivamente scendere poiché da tempo si sa che un'Azienda e un Brand attraente si può permettere di fare leva su componenti "accessorie" (Welfare Aziendale) e/o intangibili della "Employee Value Proposition" e mantenere stabili o ridurre le retribuzioni senza il rischio di intaccare la soddisfazione dei collaboratori.

5.D.) Quali sono le strategie più efficaci per personalizzare la comunicazione verso i candidati potenziali senza perdere coerenza con l'identità aziendale?

5.R.) In questa domanda esiste già un intrinseco avvertimento sul grande rischio di "incoerenza" rispetto all'Identità aziendale, rischio che si tradurrebbe in aspettative "tradite" da una parte e dall'altra, possibile reciproca insoddisfazione, ecc. Quindi le uniche personalizzazioni possibili e suggerite dovrebbero essere quelle derivanti dalla specificità delle esigenze che di volta in volta l'Azienda esprime: Stage e Tirocini, Contratti di Apprendistato, neo-laureati o neo-diplomati e tutte le caratteristiche delle diverse posizioni offerte.
In tal senso, per esempio, occorre considerare che i dipendenti più junior ("Gen Z") possono essere maggiormente influenzati dalla riconoscibilità del Brand o sentirsi particolarmente affini allo stile lavorativo informale e "flessibile" di alcune Aziende, mentre per individui con maggiore esperienza alle spalle (Generazione Y o Millennials) i dettagli relativi al Ruolo (attività concrete, Responsabilità, Obiettivi), e la possibilità di lavorare a progetti inediti del mercato di riferimento possono essere una priorità.
Allo stesso modo, e forse in maniera ancora più esplicita, è possibile "progettare" il linguaggio utilizzato per descrivere una posizione ricercata per pre-selezionare psicologicamente i candidati potenziali in coerenza con le effettive richieste della Job. Ad esempio, se e quando una posizione presenta al momento "contorni sfumati", richiede una decisa intraprendenza e permette, o addirittura prevede, un'interpretazione largamente soggettiva del Ruolo e la capacità di porsi autonomamente degli Obiettivi, è opportuno escludere chi svilupperebbe rapidamente stress, ansia e demotivazione di fronte a questi aspetti attraverso la comunicazione chiara, schietta ed "in positivo" (ovvero affermandoli e non negando i loro opposti) di questi aspetti. Chi si "spaventerà" vi farà risparmiare un sacco di tempo e denaro! Ovviamente una dinamica simile ma "opposta" si otterrà nel caso in cui, invece, una posizione prevede, prevalentemente od esclusivamente, l'esecuzione di compiti routinari, anche intellettuali, secondo processi e/o procedure definite, con l'obiettivo di generare con continuità output perlopiù stabili quantitativamente e qualitativamente per gli stessi "clienti interni" o esterni. Benché sia possibile trovare modi più accattivanti di scrivere o dire questi aspetti, è opportuno e vantaggioso, anche in questo caso, comunicarli chiaramente senza pregiudizi in modo da ottenere effettivamente candidati con le corrette aspettative rispetto alla posizione.

6.D.) Favorire la coerenza tra employer branding e employee experience nei processi di onboarding è essenziale, come possono arrivare a questo risultato le aziende?

6.R.) Se la comunicazione progettata e realizzata nei processi di Employer Branding riflette effettivamente l'Identità dell'Impresa ed il processo di Onboarding (l'accoglienza ed il progressivo inserimento "accompagnato" e supportato dei neo-assunti) è gestito in maniera consapevole da persone che si identificano profondamente con l'Impresa allora l'employee experience non può che "cominciare bene" ed essere una conferma reciproca della scelta fatta. Tuttavia, per esperienza personale e di molti altri colleghi Consulenti, può accadere, che sia l'Employer Branding che il processo di onboarding dei neo-assunti vengano sviluppati e gestiti con un basso livello di consapevolezza e di intenzionalità, eludendo la necessità di monitorare costantemente la coerenza (la consistency così amata dal Marketing) degli aspetti che ne "informano" le pratiche effettive.
Mi riferisco qui, ancora, all'importanza di esplicitare la natura della propria Identità come Impresa, senza darla per scontata, attraverso processi, metodi e strumenti accessibili e diffusi (ad es. la Matrice d'Identità o Identity Matrix ispirata al lavoro di Robert Dilts).
Allo stesso modo anche il processo di onboarding può e deve essere progettato consapevolmente, comunicato all'interno dell'Azienda (a tutti) e condiviso puntualmente con i collaboratori che vi parteciperanno in coerenza con l'Identità aziendale. Questo non vuol dire affatto che il processo di onboarding debba essere

necessariamente strutturato, sistematico e "proceduralizzato" se l'Impresa non esprime una Identità simile ma solamente che debba essere generato ed ideato da una riflessione consapevole che potrebbe portare anche alla completa "improvvisazione" (garantita comunque da qualcuno che sappia improvvisare e sappia che potrebbe essere chiamato a farlo senza preavviso!). Ciò significa che, in pratica, se un'Azienda è "creativamente caotica", informale e "liquida" potrà far percepire immediatamente questa atmosfera ai neo-assunti attraverso la disponibilità e l'informalità di chi accoglierà e accompagnerà i neo-assunti pur senza un processo definito e settimane di preavviso (e se non sarà così allora sarà quel qualcuno a non essere allineato alla Cultura dell'Impresa in cui lavora!).

7.D.) Quali tool o metodologie consigliate per valutare i valori e le credenze dei candidati durante il processo di selezione?

7.R.) Ribadendo l'importanza di valutare questi aspetti al fine di assicurare il "miglior incontro" possibile tra candidato e Impresa ritengo che ciascuna Azienda possa scegliere tra due strade possibili: formarsi internamente su una metodologie di Intervista Strutturata che permetta con una buona validità e affidabilità di ricavare queste informazioni o acquistare (con diverse formule) un Questionario adatto a rilevare in maniera accurata i medesimi aspetti.

Nel primo caso una metodologia che suggerisco è quella della "Gerarchia dei Criteri o Valori" descritta nel libro "Le Parole della Mente" di Shelle Rose Charvet (pag. 50-57) che permette di rilevare quali sono i Criteri che ciascuna persona utilizza per prendere una decisione in merito ad una proposta di lavoro a partire da una domanda iniziale semplice e diretta che può essere formulata in modo alternativi: "Che cosa è importante per lei nel lavoro?", oppure "Che cosa conta per lei nel lavoro?". A questa domanda seguirà dapprima un ascolto attento ed attivo (feedback neutrali brevi, incentivi a proseguire tipo "e cos'altro?" o "mi dica di più") e successivamente una tecnica di confronto a coppie tra Criteri al fine di poterli mettere in gerarchia (vedi il dettaglio nel libro citato più sopra. Al termine di questa sequenza di confronti si potrà utilizzare alcune domande di precisazione per comprendere a fondo la natura dei Criteri o Valori ("Cosa intende specificatamente quando dice *business etico*?" e "Mi può fare un esempio di *business etico*?").

Nel secondo caso suggerisco alcuni strumenti disponibili sul mercato che non esauriscono certo tutte le possibilità esistenti ma rappresentano già una buona panoramica:

- Soprattutto per sondare l'attrattiva per il Candidato di specifiche attività/Ruoli e predire una dinamica motivazionale positiva: il Questionario WIS/SVP (di Giunti Psychometrics) misura la gerarchia e la struttura dei valori inerenti al ruolo lavorativo e consente di indagare il "fit" fra persona e specificità del lavoro (incluso il contesto più ampio dell'Impresa) in termini di valori professionali.
- Per valutare le fonti della Motivazione al Lavoro, potendo distinguere chiaramente tra intrinseche (legate alla natura stessa del lavoro, al suo scopo più ampio ed alla Cultura Aziendale che informa il contesto lavorativo) e estrinseche (tutte le forme di retribuzione, incentivi, promozioni, ecc.): la WOMI (sempre di Giunti Psychometrics) fornisce un quadro di ampio respiro in merito alle dinamiche motivazionali che regolano il comportamento lavorativo delle persone, sia del singolo che delle intere organizzazioni.
- Per valutare, in particolare, l'attrattività effettiva per un Candidato delle Imprese e Istituzioni associate al Cluster SPRING ritengo possa essere interessante un Questionario che si ispira al modello di Shalom H. Schwartz che sintetizzata i Valori che ispirano le persone nel contesto lavorativo in due assi principali: (1) Auto-affermazione (interessi personali) vs. Auto-Trascendenza (benessere altrui) e (2) Apertura al cambiamento vs. Conservatorismo: il Questionario si chiama VAL o "VALues" (di GSO Psychometrics) e rileva le credenze che definiscono ciò che è importante per le persone, i criteri in base ai quali ordinano le proprie mete e fornisce indicazioni sulla compatibilità e sintonia delle persone con il contesto aziendale di riferimento.
-

8.D.) Tutte queste considerazioni valgono per PMI e grandi imprese? Quali sono le differenze e/o le accortezze per declinare questi concetti nelle diverse dimensioni di impresa?

8.R.) Sì, tendenzialmente tutte queste considerazioni valgono per tutti i tipi di Impresa anche se in ogni risposta ammetto di aver pensato prevalentemente alle Imprese ed Istituzioni associate a SPRING (che in gran parte sono PMI). Penso sia utile e opportuno, comunque, sottolineare due aspetti che permettono di fare una distinzione tra PMI e Grandi Aziende/Multinazionali: per le PMI tutte le decisioni in merito al personale sono

ancora più critiche ed impattano ancor più direttamente sul futuro dell'Impresa in base ad un ovvio criterio dimensionale (se si esclude le posizioni di vertice nelle Grandi Aziende); il tema dell'Employer Branding richiede sempre le medesime riflessioni di partenza sulla propria Identità di Azienda tuttavia si declina poi in maniera completamente differente (e con investimenti significativamente diversi) dal punto di vista della Comunicazione in funzione della dimensione del proprio mercato di riferimento e del mercato del lavoro a cui si desidera attingere. I canali e le occasioni di Comunicazione scelte da una PMI per aumentare la propria Notorietà e migliorare la propria Reputazione in un Mercato Locale (clientela e lavoratori) saranno sostanzialmente differenti da quelli scelti da un'Azienda che si riferisce ad un Mercato Nazionale (ad es. farsi promotore della manutenzione di un giardino o sponsorizzare un evento sportivo locale, pur essendo sempre un'iniziativa lodevole, non ha alcun senso, in questi termini, per una Grande Azienda Nazionale o Multinazionale).
Proprio per la maggiore importanza che le scelte di personale comportano nel caso delle PMI occorre prepararsi, comunque, a gestire un coerente processo di Employer Branding con i mezzi a disposizione e focalizzando gli investimenti su ciò che assicura un ritorno maggiore nel proprio mercato di riferimento (visibilità nella comunità locale) e condurre un processo di ricerca e selezione del personale in modo diretto ed accurato, attraverso partnership con Scuole, Università, Business School ed Associazioni sul territorio e partecipando ad eventi dedicati all'Orientamento Professionale e/o al Placement nei luoghi vicini o d'interesse.
Nel caso particolare, ma possibile, di una PMI che avesse l'esigenza di profili professionali "di nicchia", iper-specialistici e pressoché assenti nel mercato del lavoro locale o addirittura nazionale esiste la possibilità di utilizzare con costi contenuti il canale LinkedIn, che ha una dimensione pressoché globale (valutate la versione a pagamento più adatta alle vostre esigenze di ricerca specifiche), oppure di utilizzare Partner Internazionali come canale di comunicazione delle ricerche (se presenti e se disponibili) oppure di rivolgersi ad una società di Ricerca e Selezione che abbia una sede locale (o italiana) ed una dimensione Internazionale concreta (tra le altre ci siamo anche noi www.friisberg.com).

9.D.) Come possono le aziende della bioeconomia comunicare in modo efficace la propria identità sostenibile per migliorare l'Employer Branding e attrarre talenti motivati da valori ambientali?

9.R.) Innanzitutto generando contenuti e messaggi che si distinguano da concetti e slogan generici derivati dall'attuale abuso di parole come "sostenibilità" o "green" (ormai a rischio dell'effetto boomerang generato dalle pratiche di "green-washing") e che spieghino in modo semplice il contributo fondamentale di queste realtà alla trasformazione dell'economia e della società nella direzione di una migliore convivenza tra il consumo e il benessere degli individui e delle comunità umane e il "benessere" dell'ambiente e delle risorse naturali che lo costituiscono. In particolare, una comunicazione efficace, in questo senso, non sarà tanto quella che spiega i propri processi produttivi dal punto di vista tecnico ma quella che evidenzia i Vantaggi (il riferimento è alla tecnica di vendita CVB o FAB, in inglese, Caratteristiche → Vantaggi → Benefici) della Bio-Economia Circolare per la società, le comunità e gli individui nel breve, medio e lungo termine.
I messaggi dovranno evidenziare cosa specificatamente le persone, le comunità e la società civile potrà ottenere di positivo grazie al contributo dell'Impresa e dei suoi Collaboratori (ad es. "raggiungeremo insieme …", "ci aiuterai a generare …") e, contemporaneamente, cosa tutti questi soggetti potranno evitare di negativo sempre grazie al medesimo contributo (ad es. "ridurremo insieme …", "eviteremo …", "ci aiuterai ad eliminare/ridurre…"). Lo stesso vale per la comunicazione attraverso le immagini che, grazie al potere evocativo e simbolico, potranno potenziare l'effetto del testo ed anch'esse dovranno sempre essere progettate o scelte nelle due versioni accostate: quella che mostra il risultato positivo, ideale e attraente e quella che mostra ciò che vogliamo ridurre od eliminare di negativo (in modo che sia le persone che agiscono e scelgono in forza dell'attrattiva degli obiettivi desiderabili sia quelle che lo fanno in forza del rifiuto e dell'allontanamento dalle situazioni critiche e rischiose, possano identificarsi nel messaggio).