

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA
SCUOLA DI SCIENZE SOCIALI
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA**

Corso di Laurea Magistrale in Management



Tesi di Laurea in Risorse Umane e
Comportamento Organizzativo

**Strategie di Employer Branding
nell'interazione Imprese-Università:
il caso del Career Day del
Dipartimento di Economia UniGe**

Relatore:
Laura Strazzeri

Candidato:
Leonardo Casella

**anno accademico
2024/2025**

Indice	
Indice	2
Abstract (Italiano)	3
Abstract (English)	4
Introduzione	5
Capitolo I: Employer Branding e Talent Management: un breve inquadramento teorico	12
1.1 Metodologia di ricerca	13
1.2 Employer Branding: origini e sviluppo	15
1.3 La collocazione dell’Employer Branding in ambito di HRM e delle politiche di attraction e retention	23
1.4 Talent Management: origini e principali linee interpretative	25
1.5 Sfide e questioni critiche sul Talent Management	34
1.6 Employer Branding e Talent Management a confronto	38
Capitolo II: Orientamento in uscita dall’Università ed Employer Branding: casi di studio	41
2.1 L’Università come “ponte” tra studenti, mercato del lavoro e organizzazioni	42
2.2 Employer Branding e attrazione di giovani alti potenziali: case studies “esperienziali” dalla collaborazione Imprese-Università	46
2.2.1 Monitor Challenge del network Deloitte	47
2.2.2 Distillery of Talents di Campari Group	49
2.2.3 Brandstorm di L’Oreal	50
2.2.4 Comparazione dei casi di studio	51
2.3 La proposta di orientamento in uscita e i Career Day di UniGe	53
Capitolo III: Career Day DIEC ed Employer Branding: un’analisi sul campo	59
3.1 Metodologia di analisi	60
3.2 Gli aspetti organizzativi e di gestione del Career Day DIEC	65
3.3 Le interviste alle organizzazioni partecipanti al Career Day DIEC	67
3.4 Il questionario a studentesse, studenti e alumni DIEC	90
Conclusioni	104
Bibliografia	110
Sitografia	115
Ringraziamenti	116

Abstract (Italiano)

La presente tesi analizza la partecipazione delle organizzazioni alle iniziative universitarie di orientamento in uscita, con particolare riferimento al Career Day del Dipartimento di Economia (DIEC) dell'Università degli Studi di Genova (UniGe), interrogandosi se tali pratiche possano essere espressione di strategie consapevoli di Employer Branding e/o Talent Management. L'argomento si inserisce nel contesto di crescente skills shortage e skills mismatch che caratterizza il mercato del lavoro italiano in cui le imprese sono chiamate ad anticipare il contatto con i giovani per rafforzare le proprie politiche di attraction e retention.

Il lavoro si propone di integrare un inquadramento teorico dei due costrutti per chiarire analogie e differenze con un'indagine sul campo articolata su tre livelli: un approfondimento sulla proposta di orientamento in uscita di UniGe e DIEC con particolare riferimento ai Career Day, un'analisi sulla base di interviste strutturate a 22 organizzazioni partecipanti alle ultime edizioni dei Career Day di DIEC e di Ateneo e un'altra sulla base di un questionario somministrato a 111 tra studentesse, studenti e alumni DIEC. Le evidenze suggeriscono una diffusa partecipazione governata principalmente da logiche di recruitment con una strutturazione strategica non sempre coerente con i requisiti formali di Employer Branding e Talent Management evidenziando una parziale distanza tra lessico adottato e pratiche effettivamente implementate.

Parole chiave: employer branding, talent management, career day, skills shortage, skills mismatch, attraction and retention, talent attraction, human resource management, organizational behaviour.

Abstract (English)

This thesis analyses the participation of organizations in university career guidance initiatives, with reference to the case of Career Day organized by the Department of Economics (DIEC) of the University of Genoa (UniGe), questioning whether such practices represent conscious Employer Branding and/or Talent Management strategies. The topic is framed within the context of growing skills shortage and skills mismatch characterizing the Italian labour market in which firms are increasingly required to anticipate contact with young people to strengthen their attraction and retention policies.

The work integrates a theoretical framework of the two constructs, aimed at clarifying their similarities and differences, with an empirical investigation structured on three levels: an in-depth analysis of UniGe and DIEC's career guidance initiatives with particular reference to Career Days, an analysis based on structured interviews with 22 organizations participating in the most recent editions of DIEC's and University Career Days and a further analysis based on a questionnaire administered to 111 DIEC students and alumni. The findings suggest widespread participation primarily driven by recruitment logics with a level of strategic structuring not always consistent with the formal requirements of Employer Branding and Talent Management, highlighting a partial gap between the terminology adopted and the practices implemented.

Keywords: employer branding, talent management, career day, skills shortage, skills mismatch, attraction and retention, talent attraction, human resource management, organizational behaviour.

Introduzione

Al giorno d'oggi il mercato del lavoro italiano si trova al centro di un profondo intreccio tra variabili demografiche e macroeconomiche che alimenta un crescente disallineamento tra domanda e offerta di lavoro e un progressivo indebolimento della dotazione di capitale umano. Questo scenario presenta alcuni elementi di una sfida tanto complessa quanto cruciale non solo per la politica economica ma in particolare per lo Human Resource Management.

Tra gli aspetti più critici del panorama nazionale emerge un fenomeno di crisi o “glaciazione” demografica¹ per cui il tasso di fertilità totale² rimane sistematicamente al di sotto del “livello di sostituzione”³, innescando un progressivo invecchiamento della popolazione. Il valore del tasso di fertilità totale italiano, già tra i più bassi in Europa, nel 2024 ha registrato il dato minimo storico⁴ (1,18 figli per donna in età fertile). A fronte di tale situazione secondo le proiezioni Istat si assisterà ad un profondo ridimensionamento della popolazione in età scolastica e lavorativa, con l'Italia che tra il 2021 e il 2050 potrebbe perdere circa cinque milioni di residenti nelle fasce d'età più produttive. Con effetti significativi sulla disponibilità di lavoratori e sulla sostenibilità del sistema economico e previdenziale si impone alle organizzazioni un'inevitabile rivalutazione più intenzionale e sistemica delle politiche in ambito di attrazione e gestione delle risorse umane. Parallelamente, anche la componente giovanile del mercato del lavoro italiano presenta alcune criticità. La categoria dei “NEET” (“Not in Education, Employment or Training”) in Italia ricopre quasi il 20% nella fascia tra i 15 e i 29 anni. Nel 2022 il tasso italiano è risultato superiore di oltre 7 punti percentuali rispetto alla media europea (11,7%) e ha registrato il secondo dato più alto all'interno dell'Unione Europea.⁵ Anche la partecipazione dei giovani al mercato del lavoro, nonostante alcuni miglioramenti recenti, resta notevolmente inferiore alla media europea, con un tasso di occupazione della fascia d'età 15-29 anni per il 2022 pari al 33,8%, più basso di oltre 15 punti percentuali rispetto alla media europea e il tasso di disoccupazione giovanile al 18%,

¹Rapporto annuale Istat (2023), pp.30

²Numero medio di figli per donna in età fertile (15-49 anni)

³Valore necessario affinché una popolazione rimanga stabile nel lungo periodo, senza considerare l'immigrazione. ([World Fertility Report 2024 - ONU](#))

⁴Nel 2024 è stato superato il minimo storico di 1,19 del 1995. Si stima un valore di 1,13 per il 2025. ([Indicatori Demografici 2024 - Istat](#))

⁵Rapporto annuale Istat (2023), pp.100

quasi 7 punti percentuali in più rispetto alla media europea. Questi dati sono sintomo di una fragilità strutturale del sistema economico nel valorizzare il potenziale giovanile e potrebbero nel tempo evolvere verso una condizione in cui i processi di formazione e rigenerazione delle risorse umane vengono minati, mettendo sempre più in luce gli strumenti attraverso cui organizzazioni e giovani entrano in contatto. Si sta configurando una situazione paradossale in cui da una parte una componente significativa della popolazione giovanile rimane ai margini dei percorsi di istruzione e lavoro non riuscendo a trovare una propria collocazione, dall'altra le organizzazioni lamentano crescenti difficoltà nel reperimento di profili adeguati.

Il momento di criticità strutturale del mercato del lavoro italiano non si limita al calo demografico. Alla consistente riduzione della popolazione in età di studio e lavoro prevista per i prossimi anni si accompagna un aumento della competizione tra le organizzazioni per l'attrazione e la conservazione di profili qualificati, specialmente nei settori ad alto valore aggiunto e ad alta intensità di conoscenza⁶. Questo fenomeno amplifica il problema della “skills shortage”, ovvero l'incapacità dei datori di lavoro di reclutare personale con le competenze richieste al tasso salariale corrente. Parallelamente alla carenza quantitativa il mercato italiano presenta anche una discrepanza qualitativa, nota come “skills mismatch” che ne riduce l'efficienza. Il livello di istruzione acquisito dai giovani non sempre trova un adeguato riscontro nel mercato del lavoro riflettendo problemi di qualità e di corrispondenza tra domanda e offerta. Infine, il tasso di posti vacanti⁷ ha raggiunto un valore di 2,3% nel 2023, con un dato in costante crescita dal 2019⁸. Secondo il Bollettino Excelsior del 2023 a cura di Unioncamere su oltre 5,5 milioni di assunzioni previste dalle imprese italiane circa 2,5 milioni non sono state coperte a causa della carenza di competenze adeguate, mentre le aziende intervistate hanno dichiarato che più del 45% delle assunzioni previste è risultato difficile da realizzare a causa della mancanza di profili idonei. Le previsioni hanno indicato che nei cinque anni successivi al report la riduzione dell'offerta di lavoro avrebbe registrato un ulteriore incremento in particolar modo per i laureati in alcuni settori specifici, tra cui quello

⁶Rapporto annuale Istat (2023), pp.43, 69

⁷Valore percentuale di posizioni di lavoro disponibili che le imprese non riescono a coprire rispetto al totale di posizioni lavorative

⁸[Informazioni sul mercato del lavoro: Italia - EURES \(European Employment Services\)](#)

economico-statistico, per cui si prevede un deficit di oltre 8.000 unità rispetto alla domanda annua.⁹

Il problema non si esaurisce in uno scenario di scarsità di competenze o di crisi demografica e strutturale del mercato del lavoro, che rappresenta solamente la cornice contestuale da cui emerge l'idea alla base del lavoro. La questione centrale della presente tesi fa riferimento al modo in cui aziende e organizzazioni gestiscono e interpretano concettualmente tale scarsità: se la disponibilità di capitale umano si riduce strutturalmente questo comporta un mutamento delle logiche competitive. Ne deriva la necessità per le organizzazioni di rafforzare politiche e processi di attraction e retention, aumentando il proprio posizionamento e la chiarezza della propria proposta di valore come datore di lavoro, nonché di cercare di valorizzare e stabilizzare nel tempo delle risorse acquisite.

In un mercato del lavoro contraddistinto da crescente scarsità di competenze e da un progressivo indebolimento della componente giovanile da un lato, e dal passaggio da un'economia basata sui prodotti a una knowledge-based economy che ha reso gli asset intangibili e il capitale umano responsabili di oltre il 70% del valore di mercato delle aziende dall'altro (Beechler e Woodward, 2009) le imprese non possono più limitarsi ad approcci tradizionali di reclutamento, ma devono imparare ad avvicinarsi ai potenziali candidati in una fase sempre più precoce del loro percorso formativo. In questa prospettiva il rafforzamento del legame tra universo accademico e sistema produttivo può assumere un ruolo fortemente strategico. Le iniziative di orientamento in uscita promosse dall'Università possono configurarsi come strumenti fondamentali per anticipare il dialogo tra studenti e organizzazioni, dove queste ultime hanno l'occasione di costruire e consolidare la propria immagine come datore di lavoro attrattivo e responsabile. L'attivazione precoce di relazioni con i giovani laureandi e laureati non rappresenta soltanto una risposta alle difficoltà di reperimento di profili qualificati, ma può configurarsi come una vera e propria leva strategica. Mentre la competizione per i neolaureati si fa sempre più accesa ed è destinata ad accentuarsi progressivamente in quella che alcuni autori definiscono una vera e propria "war for talent" (Chambers et al., 1998; Michaels et al., 2001; Beechler e Woodward, 2009), la capacità delle imprese di

⁹[Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine \(2021-2025\) - Sistema Informativo Excelsior, Unioncamere](#)

instaurare un contatto sempre più autentico e continuativo con le nuove generazioni potrebbe influenzare in larga misura la loro competitività futura e la sostenibilità stessa dei loro modelli organizzativi. Il capitale umano oltre a rappresentare un elemento centrale per la sopravvivenza e lo sviluppo a lungo termine si configura come una risorsa fondamentale a cui destinare politiche strutturate di fidelizzazione e valorizzazione nel tempo.

Nelle pubblicazioni divulgative e nel linguaggio di comune adozione nelle organizzazioni e nel mondo del lavoro in generale la crescente attenzione verso lo skills shortage si traduce a tratti nell'adozione di espressioni talvolta improprie riferite alle azioni di ricerca di giovani da inserire nell'organizzazione ispirate ai concetti di Employer Branding e di Talent Management. Laddove occorrerebbe parlare di inserimento di neolaureati si legge e si sente usare spesso l'espressione "inserimento di talenti", come anche testimoniato dalla sopraccitata espressione "war for talent", ignorando che questa non può essere impiegata quando ci si riferisce a giovani privi di esperienza lavorativa. Meglio sarebbe in questi casi parlare, al massimo, di "ricerca" o di "guerra" se proprio si vuole, a sottolineare un certo livello di competizione sul mercato del lavoro, per gli "alti potenziali". In letteratura l'Employer Branding viene definito come "l'insieme di azioni attraverso cui un'impresa costruisce e comunica la propria identità di datore di lavoro, offrendo un pacchetto di benefici funzionali, economici e psicologici associati all'esperienza di lavoro" (Ambler e Barrow, 1996), mentre il Talent Management come "un insieme integrato di processi, programmi e norme culturali progettato e implementato da un'organizzazione al fine di attrarre, sviluppare, implementare e trattenere il talento per raggiungere obiettivi strategici e soddisfare le future esigenze aziendali" (Silzer e Dowell, 2010). Sulla base di queste prime definizioni, emerge già una prima distinzione: mentre l'Employer Branding si concentra maggiormente sulla dimensione reputazionale e comunicativa dell'organizzazione verso l'esterno, il Talent Management richiama una logica di gestione interna più strutturata, orientata alla pianificazione delle competenze e alla creazione di valore nel lungo periodo.

La distinzione teorica, pur apparendo relativamente chiara sul piano concettuale, non risulta altrettanto evidente nella pratica organizzativa e manageriale. Nel linguaggio comune, infatti, i due termini vengono spesso impiegati erroneamente in modo sovrapponibile e intercambiabile o come un "mix" originale, contribuendo a uno scenario

di ambiguità concettuale e operativa che costituisce il punto di partenza dell'elaborato e da cui scaturisce il dubbio di ricerca. Il rischio che due macrotemi concettualmente separati si traducano in mere etichette è più che concreto. Con le leve di Employer Branding e Talent Management che non hanno una definizione operativa chiara e condivisa si citano e mettono in pratica azioni difficilmente riconducibili a politiche strutturate, consapevoli e con una prospettiva strategica ascrivibile a uno o all'altro concetto, portando al rischio di originare illusioni di strutturazione che nella pratica non vengono sufficientemente supportate attraverso i dovuti processi, strumenti e indicatori.

L'intensificarsi dei fenomeni di skills shortage e skills mismatch sembra aver dunque contribuito a una diffusione estensiva del termine "talento", oramai impiegato in maniera diffusa dalle organizzazioni in riferimento a ordinari fabbisogni di personale qualificato. Analogamente le iniziative di recruitment tradizionale o di presenza ad eventi vengono classificate sotto l'etichetta di Employer Branding indipendentemente dall'esistenza di alcuni elementi considerati strutturali e indispensabili. Si configura così il rischio di una sovrapposizione concettuale in cui categorie teoriche nate per descrivere politiche strategiche di Human Resource Management finiscono per legittimare pratiche contingenti e reattive, adottate in risposta a esigenze di breve periodo e non a politiche e strategie più profonde di medio e lungo termine. In tale prospettiva la "retorica del talento" può dunque diventare una forma di razionalizzazione ex post delle difficoltà di reperimento mentre il richiamo all'Employer Branding può ridursi a una descrizione generica di attività di visibilità.

Il presente elaborato si colloca dunque in uno spazio critico in cui ci si interroga se e quanto le organizzazioni agiscano secondo logiche pienamente consapevoli e intende verificare empiricamente, almeno in parte, se le pratiche osservabili siano riconducibili a strategie formalizzate e coerenti oppure se prevalga una zona di ambiguità terminologica e operativa in cui logiche contingenti vengono ricondotte impropriamente a categorie strategiche. In particolare l'indagine valuterà se alle etichette impiegate dalle organizzazioni corrispondano requisiti osservabili di strategia quali formalizzazione, presidio organizzativo, coerenza interna e presenza di criteri di misurazione e assume come campo di osservazione la partecipazione attiva ad alcune iniziative universitarie di orientamento in uscita e ai c.d. Career Day in particolare per interrogarsi sulla natura e sulle finalità di tali azioni. L'obiettivo è comprendere se l'adesione delle organizzazioni

possa essere interpretata come espressione di strategie consapevoli di Employer Branding orientate a rafforzarne reputazione e attrattività agli occhi degli studenti, se risulti invece più coerente con logiche di Talent Management o meglio di ricerca di alti potenziali, finalizzate all'individuazione e selezione mirata di risorse da inserire, oppure ancora se l'ambiguità terminologica già rilevata si traduca anche sul piano pratico. In sintesi, la domanda di ricerca alla base del presente elaborato è: la partecipazione delle aziende e organizzazioni alle iniziative universitarie di orientamento in uscita rappresenta un'espressione di strategie formalizzate e consapevoli di Employer Branding e/o di Talent Management?

Nel Capitolo I si passerà in rassegna la letteratura di riferimento, al fine di delineare un quadro di sintesi teorica dei concetti, delle strategie, delle politiche e degli strumenti costitutivi propri dell'Employer Branding. Successivamente verrà adottato un approccio analogo per l'analisi del Talent Management, mettendone in luce le specificità, finalità, modalità di implementazione e potenziali criticità annesse. Successivamente, un'analisi comparativa consentirà di approfondire se esiste una relazione tra i due concetti e di metterne in luce analogie e differenze. Questo passaggio risulterà utile per chiarire se la partecipazione di aziende e organizzazioni a eventi di orientamento in uscita organizzati dall'Università possa essere ascritta prevalentemente all'una o all'altra leva di Human Resource Management, oppure se si collochi in una zona di intersezione tra le due.

Nel Capitolo II verranno delineate le caratteristiche delle principali iniziative di orientamento in uscita organizzate dall'Università o che ne prevedono un coinvolgimento diretto e attivo. Verranno poi presi in esame tre casi studio di interesse che adottano forme particolarmente innovative per metterli in relazione tra loro e interrogarsi sugli aspetti comuni e coerenti con alcuni dei principi teorici delineati nel corso del Capitolo I.

Successivamente nel Capitolo III l'ambito di analisi verrà ulteriormente circoscritto attraverso un'indagine empirica su tre fronti principali. Si comincerà presentando, sulla base delle informazioni raccolte attraverso interviste strutturate ai responsabili coinvolti, quali sono e come si articolano le iniziative di orientamento in uscita messe a disposizione dall'Università degli Studi di Genova e dal Dipartimento di Economia (DIEC), nonché gli aspetti storici, descrittivi, organizzativi e strategici del "Career Day DIEC". Seguirà un'analisi quali-quantitativa realizzata sulla base di dati raccolti attraverso interviste strutturate rivolte a 22 esponenti delle aziende e organizzazioni direttamente coinvolti

nella partecipazione ad almeno una delle ultime tre edizioni (2023, 2024, 2025) del Career Day DIEC per approfondire l'orientamento, le aspettative e le motivazioni che hanno spinto alla partecipazione, oltre che la presenza di criteri di misurazione del successo per verificarne l'efficacia percepita. Ci si servirà di griglie parametriche di codifica delle interviste volte a trasformare risposte qualitative in indicatori confrontabili attraverso specifici criteri di valutazione, così da poter svolgere analisi aggregate dei risultati e correlazioni tra dimensioni rilevanti. Per concludere, verranno analizzati i risultati di un questionario somministrato a un campione di 111 individui tra studentesse, studenti e alumni del DIEC per conoscerne l'esperienza personale riguardo alle iniziative di orientamento in uscita e all'eventuale partecipazione al Career Day DIEC. Si indagheranno aspettative, motivazioni e percezioni per comprendere se e in che misura gli studenti come potenziali candidati siano effettivamente sensibili al branding delle organizzazioni e alla loro proposta di valore come datori di lavoro, nonché per verificare ulteriormente se gli strumenti di orientamento in uscita e in particolare i Career Day possano essere considerati leve strategiche di Employer Branding e/o Talent Management.

Tentando di mettere a confronto le teorie esplorate e l'indagine sul campo la presente tesi si sforzerà dunque di contribuire a fare maggiore chiarezza sulle tematiche di riferimento. Oltre a ciò può risultare altrettanto interessante comprendere da un lato l'orientamento delle aziende e organizzazioni in ambito di partecipazione ad iniziative di orientamento in uscita, dall'altro la sensibilità e l'utilità percepita dagli studenti riguardo a tali eventi. In un contesto di crescente pressione competitiva e skills shortage, l'adozione di un lessico strategico non garantisce di per sé la presenza di una strategia consapevole e quando il linguaggio precede la progettazione si corre il rischio che concetti come Employer Branding e Talent Management diventino strumenti di legittimazione simbolica prima che leve strategiche di Human Resource Management. È proprio su questa presagita distanza tra lessico impiegato e requisiti osservabili di strategia che si concentrerà il presente lavoro.

Capitolo I: Employer Branding e Talent Management: un breve inquadramento teorico

1.1 Metodologia di ricerca

1.2 Employer Branding: origini e sviluppo

1.3 La collocazione dell'Employer Branding in ambito di HRM e delle politiche di attraction e retention

1.4 Talent Management: origini e principali linee interpretative

1.5 Sfide e questioni critiche sul Talent Management

1.6 Employer Branding e Talent Management a confronto

1.1 Metodologia di ricerca

Prima di entrare nel vivo dell'inquadramento teorico in cui si andrà ad inserire questo lavoro, risulta importante descrivere il metodo di costruzione del corpus bibliografico per rendere più trasparente il percorso di selezione delle fonti e la logica con cui sono stati organizzati i contributi discussi.

La ricerca bibliografica è stata svolta prevalentemente attraverso la banca dati di Web of Science con l'ausilio di Research Gate ove necessario, privilegiando in maniera quasi esclusiva le pubblicazioni riconducibili all'area del Management con particolare attenzione a quella dell'Human Resource Management. Sia per l'ambito dell'Employer Branding che per quello del Talent Management è stato seguito un approccio "evolutivo", ripercorrendo lo sviluppo dei due concetti nel corso del tempo, dalle prime testimonianze fino alle interpretazioni più recenti. In entrambi i casi la volontà peculiare è stata quella di cercare di restituire un quadro concettuale coerente con il progressivo sviluppo dei costrutti nell'arco dei 30 anni di evoluzione dei temi. L'approccio adottato non si è configurato come una systematic literature review in senso stretto ma ha cercato di fornire una review narrativa che desse una base solida e fornisse maggiore chiarezza sui concetti.

La costruzione del corpus di fonti ha seguito un processo di progressiva selezione "a imbuto". Nella fase iniziale, la ricerca è stata mantenuta volutamente più ampia per comprendere l'origine dei due temi, ottenerne una mappatura complessiva e individuare le principali linee interpretative. Durante questa fase, hanno avuto un ruolo particolarmente rilevante le review della letteratura, sia descrittive che sistematiche, per raffrontarsi con alcuni dei quadri generali disponibili sugli argomenti. Da questa prima ricerca effettuata a partire dalle keywords "Employer Branding" e "Talent Management", inserite in ricerca sia separatamente che unitamente, sono emersi oltre 10.000 risultati di cui una percentuale prevalente (oltre 70%) di articoli scientifici e una marcata presenza di review della letteratura, proceeding paper e capitoli di libri. In questo modo è stato possibile disporre di un'ampia copertura sul tema.

Nella fase successiva la selezione si è fatta più stringente privilegiando i lavori maggiormente coerenti con lo scopo della ricerca e in particolare gli articoli accademici. Sono stati selezionati, applicando alcuni filtri riferiti a specifici journal e aree di competenza, i contributi che riguardavano lo Human Resource Management e offrivano prospettive più sistemiche e strategiche dei processi organizzativi legati ai due concetti.

In questa fase è stata data particolare attenzione a quei contributi che trattavano alcune questioni ritenute chiave quali attrazione, sviluppo, retention, coerenza tra promessa di valore delle organizzazioni e vissuto e logiche di differenziazione, oltre a quelli che trattavano la relazione tra i costrutti di Employer Branding e Talent Management. A seguito di questa prima scrematura, l'insieme di lavori si è ridotto a 466. Durante il percorso di ricerca sono stati identificati e tenuti in considerazione alcuni autori ricorrenti nella letteratura sugli argomenti. La ricorrenza di questi autori non è stata trattata come un criterio sistematico di qualità ma come un elemento utile a orientare la selezione e a ricostruire le principali linee di pensiero utili con lo scopo del lavoro nel dibattito.

Le ricerche su database sono state condotte combinando alcune keyword "core" con altre di collegamento e applicando dei filtri, in particolare sugli articoli accademici, riducendo ulteriormente il corpus a 312 contributi. In particolare come termini centrali sono stati utilizzati "Employer Brand", "Employer Branding", "Talent Acquisition", "Talent Management" cercando di trovare possibili combinazioni con "Management" e "Human Resource Management". Nella fase preliminare, per ottenere una visione complessiva, erano stati inclusi anche i termini "literature review" e "systematic literature review" e sono stati trovati 202 contributi di rassegna della letteratura di riferimento. Nella fase di affinamento, la ricerca è stata ulteriormente orientata verso parole chiave più coerenti con l'impianto della tesi, apprese nel corso della fase di raccolta di idee tra cui "war for talent", "attraction", "retention", "EVP", "employee value proposition", "pivotal positions", "talent pipeline", "talent pools", "workforce differentiation" e affini con un risultato finale di 8 review a cui si è fatto riferimento e meno di un centinaio complessivo di contributi coerenti con le keywords riportate.

È importante precisare che non tutte le fonti inserite nella bibliografia hanno contribuito allo stesso modo alla costruzione dell'impianto teorico. Mentre alcuni lavori costituiscono dei pilastri concettuali e vengono richiamati in modo ricorrente per sostenere definizioni, passaggi argomentativi e collegamenti tra concetti, altri sono utilizzati in modo più circoscritto per chiarire specifici passaggi, riportare esempi o supportare singole affermazioni. La scelta finale è stata quella di inserire 78 riferimenti ritenuti utili di cui alcuni citati solo marginalmente, per mantenere una bibliografia sufficientemente completa in termini cronologici e rendere tracciabile il percorso con cui sono state costruite alcune delle argomentazioni. Le fonti sono state poi inserite

all'interno di una griglia che abbinava i paragrafi dell'indice con i relativi contributi mettendo in evidenza gli autori, gli anni di pubblicazione e alcune keywords per mantenere traccia della progressiva evoluzione della bibliografia del lavoro. Il metodo adottato ha portato alla stesura di un corpus bibliografico finale abbastanza ampio ma ordinato e coerente con i presupposti della tesi nel tentativo di abbinare un certo rigore accademico con continuità storica e attenzione alle evoluzioni contemporanee.

1.2 Employer Branding: origini e sviluppo

Il tema dell'Employer Branding è emerso nel corso degli ultimi due decenni affermandosi come un campo ibrido che coniuga principi del marketing con pratiche di Human Resource Management (o Gestione Risorse Umane, HRM nel prosieguo). Il crescente interesse per il tema viene spinto principalmente dalla presenza di due driver. Da una parte, la sempre più accesa competitività per il "talento" e la relativa necessità di attrarre e trattenere risorse che ne consegue, dall'altra, la consapevolezza che "l'immagine aziendale, intesa sia come reputazione esterna sia come identità interna, possa creare valore e influenzare direttamente le decisioni di candidatura, l'impegno e la retention" (Cable e Turban, 2003; Collins e Han, 2004).

L'Employer Branding "apporta la disciplina e la teoria del marketing alla funzione HR" (Ambler e Barrow, 1996), con i due ambiti che si trovano a condividere un quadro concettuale comune e le pratiche che possono essere fonte di ispirazione reciproca e influenzarsi vicendevolmente. I principi di HRM possono ispirare le attività di marketing, così come alcuni criteri di misurazione per valutare alcuni parametri, tra cui l'awareness, la fiducia e i comportamenti, possono essere applicati in ambedue le discipline. Quando si parla di Employer Branding si fa quindi riferimento a un tema multidisciplinare che sfrutta alcune tecniche del marketing per affrontare sfide tipiche dell'HRM come attrarre, motivare e trattenere profili di qualità attraverso una contaminazione continua e reciproca tra le due funzioni. Più concretamente con l'Employer Branding la c.d. "scienza del brand", riconducibile principalmente alla sfera del marketing, viene applicata alle pratiche HRM. Un brand si definisce come "un insieme di attributi, tangibili e intangibili, simboleggiati da un marchio registrato, che, se gestito correttamente, crea valore e influenza" (Swystun, 2007).

Ambler e Barrow (1996) sono i primi autori in letteratura a coniare il termine "Employer Brand" definendolo come "il pacchetto di benefici funzionali, economici e

psicologici forniti dall'impiego, e identificati con l'azienda datore di lavoro". L'aspetto centrale di questa definizione riguarda l'articolazione dell'esperienza di lavoro in tre categorie di benefici distinti. I benefici funzionali sono legati ad attività utili e di sviluppo fornite dall'impiego e non riguardano solo le caratteristiche intrinseche del lavoro, ma ciò che quest'ultimo dà l'opportunità di fare. Possono includere aspetti come percorsi di sviluppo, formazione o occasioni di espressione dell'autonomia. I benefici economici si riferiscono alle ricompense materiali o monetarie offerte dall'azienda, mentre i benefici psicologici sono elementi soggettivi e intangibili che si manifestano più come sentimenti quali senso di appartenenza, direzione e scopo. Il fatto che il pacchetto di benefici venga "identificato con l'azienda datore di lavoro" pone l'accento su uno dei principali obiettivi dell'Employer Branding: differenziarsi rispetto alla concorrenza mettendo in evidenza gli aspetti unici della propria offerta di impiego.

Più avanti nel tempo Backhaus e Tikoo (2004) confermano una prospettiva orientata alla differenziazione definendolo come "il complesso di attributi che rende l'organizzazione unica, sottolineando gli aspetti distintivi dell'offerta di lavoro o dell'ambiente aziendale rispetto ai concorrenti, con l'obiettivo di attrarre, motivare e trattenere il personale". In questo modo gli autori rimarcano ulteriormente l'importanza di formulare e comunicare una promessa di esperienza di lavoro che sia specifica e distintiva, sotto forma di proposta di valore. Tale proposta si compone di elementi unici e prende il nome di "Employer Value Proposition", definita come "il nucleo dell'offerta che combina vantaggi, benefici e valori per i dipendenti" (Knox et. al., 2000; Barrow e Mosley, 2005). L'offerta di lavoro e di valore si compone dunque di un insieme di elementi tangibili e intangibili. Accanto alle ricompense economiche assumono rilievo anche le dimensioni psicologiche e socio-emotive, quali riconoscimento del brand, fiducia verso il brand e senso di appartenenza e gli aspetti valoriali e ideali, legati al riconoscimento nell'identità e nella mission dell'organizzazione.

Backhaus e Tikoo con la loro definizione suggeriscono la capacità per l'Employer Brand di generare valore in quanto accende una forma di "Employer Brand Equity", vale a dire "l'asset intangibile nella mente dei dipendenti esistenti e potenziali che è stato costruito da buone pratiche di marketing e HR che aggiunge valore a un lavoro al di là del lavoro stesso" (Ambler e Barrow 1996; Edwards, 2010). Questo concetto, "preso in prestito" dal marketing e applicato all'ambito dell'HRM, si riferisce alla capacità di creare

valore sia esternamente in forma di maggiore capacità di attrarre candidature di qualità che internamente come rafforzamento di identificazione, commitment e retention. Un altro intervento di rilievo sul piano definitorio proviene da Martin e Beaumont (2003), che parlano di Employer Brand come “la gestione dell’immagine aziendale vista dagli occhi dei dipendenti e dei potenziali candidati”. Tale prospettiva estende la proposta di valore e lavoro ai potenziali candidati sottolineando l’importanza di gestire percezione e reputazione esterna come elementi chiave che possono creare valore e influenzare le decisioni di candidatura, sempre in un’ottica di Employer Brand Equity. Rispetto agli albori del concetto si assiste dunque ad uno spostamento dell’attenzione dall’offerta di benefici tangibili alla gestione dell’immagine e dell’identità per dare sostanza al brand attraverso valori, coerenza e reputazione, piuttosto che a ricompense ed esperienze solo tangibili. Similmente anche Dell e Ainspan (2001) pongono un particolare accento sugli attributi simbolici, dal momento che affermano che “l’Employer Brand definisce l’identità dell’impresa come datore di lavoro e comprende valori, sistemi, politiche e comportamenti volti ad attrarre, motivare e trattenere i dipendenti attuali e potenziali”.

Queste riflessioni non contraddicono il punto di vista di Ambler e Barrow, ma lo arricchiscono e contestualizzano all’interno di un quadro più strategico che coinvolge percezione sia interna che esterna. In questo senso risulta utile fare la distinzione tra internal branding ed external branding. Il primo ha come obiettivo quello di coinvolgere i dipendenti già presenti nell’organizzazione affinché interiorizzino la cultura e i valori aziendali per favorirne la retention e la produttività, mentre il secondo si concentra sulla proiezione di un’immagine positiva e distintiva dell’organizzazione verso il mercato del lavoro esterno con l’obiettivo primario di attrarre potenziali candidati di valore e differenziarsi dai concorrenti. La differenza principale risiede dunque nel target e nella finalità, mentre il branding interno si sforza di trasformare i lavoratori in brand ambassadors attraverso l’impegno emotivo, il branding esterno mira a costruire la reputazione e la consapevolezza del marchio al di fuori dell’organizzazione.

Con la progressiva maturazione del campo inizia ad assumere maggiore centralità la nozione già sopracitata di Employer Value Proposition (EVP nel prosieguo), la promessa e proposta di valore che dovrà tradursi in esperienza concreta lungo il ciclo di vita del dipendente. In questo modo l’organizzazione riesce a differenziarsi dai concorrenti nel mercato del lavoro e a raggiungere un vantaggio competitivo nell’attrarre

e trattenere le persone (Backhaus e Tikoo, 2004). Ciò si intensifica ulteriormente all'interno di quei contesti in cui il mercato del lavoro si caratterizza per un elevato tasso di competitività, come i settori ad alto valore aggiunto e intensità di conoscenza, per cui l'Employer Brand "si configura come una leva strategica chiave" (Ambler e Barrow, 1996; Ewing et al., 2002; Hughes e Rog, 2008). L'accurato processo che combina la definizione dell'EVP accompagnata dalla creazione e il consolidamento di un'identità organizzativa, prende il nome di "Employer Branding Process" e "si articola attraverso strumenti mirati ad aumentare la consapevolezza e rafforzare le associazioni tra il brand e gli attributi desiderabili, formulando così una proposta di valore sotto forma di un'esperienza di lavoro specifica e distintiva" (Collins e Stevens, 2002; Edwards, 2010). Tra gli strumenti di cui dispongono le organizzazioni rientra lo svolgimento di una comunicazione trasparente e mirata attraverso canali ad alta interazione come ad esempio gli eventi universitari, elemento di ricerca del presente elaborato, oltre a una gestione interna coerente per garantire che l'esperienza reale corrisponda all'immagine promossa, minimizzando il rischio di aspettative non soddisfatte.

Per quanto riguarda la definizione dell'EVP questa si compone di due macrogruppi di attributi. Da un lato si trovano gli attributi strumentali o funzionali che riguardano gli aspetti tangibili, utilitaristici e di scambio reciproco, per cui i dipendenti tendono a cercare di massimizzare i benefici e minimizzare i costi, con esempi come la retribuzione, i bonus, gli orari di lavoro, la sicurezza del posto e i benefit economici. Dall'altro, si trovano invece gli attributi simbolici che si riferiscono agli aspetti astratti, soggettivi e intangibili legati all'immagine, al prestigio e alla personalità dell'organizzazione (Dutton et al., 1994; Lievens e Highhouse, 2003; Elving et al., 2013). La presenza in un'impresa di attributi quali innovazione, sincerità o status, può spingere i dipendenti a rivolgere maggiore attenzione verso la propria self-identity e alle preoccupazioni etiche e ideologiche (Elving et al., 2013)". Ad esempio, "lavorare per un ente benefico può soddisfare il bisogno ideologico di "fare del bene" o contribuire a una causa sociale" (Thompson e Bunderson, 2003).

Per comprendere ulteriormente la definizione e strutturazione della proposta di valore da parte delle imprese e la relazione tra queste e gli individui in letteratura viene spesso menzionato il contratto psicologico. Rousseau (1989) lo definisce come "insieme delle convinzioni individuali riguardo ai termini e alle condizioni di uno scambio

reciproco tra la persona e l'organizzazione". Il contratto psicologico è soggettivo, in quanto basato sulle percezioni del singolo, e si compone di contenuti transazionali, come gli scambi economici diretti, molto simili agli attributi strumentali, contenuti relazionali, che riguardano gli aspetti socio-emotivi, come la fiducia, l'equità, il supporto e la comunicazione aperta, e contenuti ideologici, riferiti all'aspettativa che l'organizzazione agisca in linea con una causa o un principio di valore condiviso. Questi ultimi due contenuti possono trovare un ambito di comparazione con gli attributi simbolici dell'EVP, da cui si spiega il ricorso al contratto psicologico. Ogni impresa si contraddistingue per il "contenuto delle promesse percepite", ovvero ciò che offre ai dipendenti da una parte e ciò che si aspetta in cambio dall'altra, nonché per il modo in cui queste aspettative vengono mantenute (o disattese). "Partendo dalle percezioni condivise del contratto psicologico è possibile per l'organizzazione riuscire a identificare i benefici funzionali, economici e psicologici che definiscono la sua proposta di valore" (Ambler e Barrow, 1996).

Per arrivare a costruire l'EVP a partire dal contratto psicologico si deve tenere conto sia dei contenuti del contratto transazionale, basato su scambi economici e materiali diretti in una logica quid pro quo come retribuzione e benefit e dall'altra quelli del contratto relazionale, che si fonda su scambi socio-emotivi, come fiducia, lealtà, supporto reciproco, stabilità e senso di appartenenza (Rousseau, 1995). Martin e Hetrick (2006) affermano che "un'esperienza di lavoro distintiva può includere entrambi gli aspetti: da un lato elementi transazionali e dall'altro elementi relazionali a cui si aggiungono quelli ideologici, sempre più rilevanti nel mondo del lavoro contemporaneo, in grado di fungere da motivazione intrinseca e fonte di soddisfazione simbolica negli scenari contemporanei, dove assumono sempre più importanza l'identità personale e la volontà di trovare una realizzazione nel proprio ruolo". I contenuti del contratto psicologico applicabili all'EVP devono poi essere espressi in modo realistico. Risulta perciò fondamentale che le organizzazioni promuovano la propria cultura, identità e valori ai potenziali candidati con trasparenza, per evitare che la violazione del contratto psicologico possa portare a problemi successivi e ad alti livelli di abbandono, come dimostrato da alcune ricerche, come quelle di Cotton e Tuttle (1986) e di Griffeth e colleghi (2000) che hanno individuato una relazione tra aspettative disattese e intenzioni di andarsene.

Dopo aver identificato gli aspetti principali che compongono l'EVP, affinché la proposta sia in grado di generare interazioni positive deve essere accompagnata da una comunicazione strategica efficace, altro elemento proveniente dal campo marketing. Partendo dal presupposto che ogni singola esperienza può essere soggettiva, per le organizzazioni risulta complesso proporre un'offerta di valore valida in maniera univoca. La definizione della proposta di valore, pur rappresentando il "nucleo" della strategia di Employer Branding, da sola non basta; "affinché funzioni, è fondamentale che le imprese sappiano anche trasmetterla efficacemente sia all'interno che all'esterno, attraverso una narrazione chiara e coerente di ciò che si offre ai propri collaboratori" (Lloyd, 2002). Un'attenta comunicazione, che non si limiti agli attributi strumentali, ma che si fondi soprattutto su quelli simbolici, può risultare fondamentale per il raggiungimento e il mantenimento di un vantaggio competitivo, a maggior ragione negli scenari di "war for talent", contesto in cui si inserisce il presente elaborato. "Il datore di lavoro dovrebbe progettare l'EVP a partire da un'analisi sia del contesto interno per garantire autenticità e allineamento con i valori aziendali, sia di quello esterno per comprendere i desideri del target" (Backhaus e Tikoo, 2004; Barrow e Mosley, 2005). Anche Collins e Han (2004) attribuiscono una certa rilevanza agli aspetti comunicativi, affermando che "le attività di Employer Branding sono più efficaci quando vengono accompagnate da campagne di comunicazione che aumentano l'esposizione e la conoscenza generale dell'organizzazione". Nella fase di progettazione di tali campagne finalizzate all'attraction e alla retention, Turban e Greebing (1996) raccomandano l'inclusione di messaggi che mettano in evidenza non solo il successo dell'impresa come i risultati economici e di crescita, ma anche caratteristiche di responsabilità sociale come l'attenzione a politiche ambientali o di inclusione che tendono a rendere l'organizzazione più attraente come potenziale datore di lavoro.

Oltre agli aspetti relativi alla proposta di valore e alla sua comunicazione, un altro elemento indispensabile per la realizzazione di una strategia di Employer Branding efficace risulta il rafforzamento di un'identificazione organizzativa, definita come "la percezione di unità o appartenenza all'organizzazione" (Ashforth e Mael, 1989) e il consolidamento di una reputazione aziendale positiva, per fare leva sull'attrattività dell'organizzazione. Una reputazione forte e solida è in grado di agire come Employer Brand Equity contribuendo alla creazione di valore e alla costruzione di un vantaggio

competitivo. Alcuni studi, tra cui quelli di Tyler e Blader (2003) e Olkkonen e Lipponen (2006), hanno dimostrato che procedure organizzative trasparenti possono contribuire a incoraggiare i dipendenti a identificarsi con l'organizzazione e che esiste una relazione positiva tra un'equa distribuzione delle ricompense e l'identificazione. Cheung e Law (2008), Sluss et al. (2008) ed Edwards (2009) attraverso le loro ricerche hanno dimostrato che i dipendenti sono più propensi a identificarsi nell'organizzazione quando percepiscono di essere supportati da quest'ultima. Cable e Turban (2003) sottolineano l'importanza della reputazione aziendale nell'aumentare la probabilità che potenziali candidati si candidino per un posto di lavoro, individuando due fattori chiave che predicano una percezione positiva della reputazione da parte dei candidati: il grado di familiarità con l'organizzazione e le valutazioni esterne della reputazione aziendale. Cole e Bruch (2006) hanno dimostrato che “più forte è l'identità dell'organizzazione, minore è la probabilità che i dipendenti esprimano l'intenzione di andarsene”.

Lo sviluppo del concetto di EVP ha segnato quindi un punto di svolta nel percorso evolutivo dell'Employer Branding creando un raccordo tra posizionamento nel mercato del lavoro e gestione interna dell'esperienza di lavoro, con una promessa che acquisisce forza solo quando si traduce in pratiche coerenti e riconoscibili. Ne discende che la qualità del processo di Employer Branding dipende meno dall'enunciazione in sé della proposta e più dal suo mantenimento nel corso del tempo.

Tra la fine degli anni Duemila e a partire dal decennio successivo, l'Employer Branding tende a consolidarsi come costruito strategico prima che come insieme isolato di azioni di comunicazione. Inizia a prevalere una lettura del processo di Employer Branding come di un sistema capace di produrre valore lungo una “catena”. Il lavoro di Theurer et al. (2018) rappresenta un punto di sintesi di questa corrente di pensiero, con gli autori che riprendono la logica di Employer Brand Equity e formalizzano una “Employer Branding Value Chain” in cui le attività di Employer Branding alimentano dimensioni di conoscenza del datore di lavoro o “employer knowledge” quali familiarità, immagine e reputazione, che a loro volta guidano atteggiamenti e comportamenti rilevanti per l'organizzazione.

In parallelo, nello stesso periodo cresce una lettura dell'Employer Branding come risposta al problema dell'asimmetria informativa tipica del mercato del lavoro. Candidati e organizzazioni dispongono infatti di un pacchetto di informazioni parziali e non

perfettamente verificabili con l'Employer Brand che può diventare un dispositivo di riduzione dell'incertezza attraverso segnali coerenti e credibili. Un contributo significativo proviene da Wilden, Gudergan e Lings (2010) che inquadrano l'Employer Branding nella cornice dell'"information economics" e "signalling theory", sottolineando come la presenza di fattori di chiarezza e coerenza oltre che un investimento nei segnali di Employer Brand influenzino le percezioni dei candidati e la valutazione del rischio associato alla scelta del datore di lavoro. In questo modo si tendono a privilegiare forme di interazione dirette, dove le iniziative di orientamento in uscita e in particolare eventi come i Career Day vanno ad inserirsi.

Un fattore che ha spinto ulteriormente l'evoluzione dell'Employer Branding è la digitalizzazione. Con la diffusione dei social media, la reputazione datoriale risulta ancora più visibile, verificabile nonché permeabile anche a contributi esterni. L'Employer Brand non deriva più solo da quello che l'organizzazione propone, ma può essere influenzato da tutto un insieme di altri contenuti, sia interni che esterni all'impresa. La ricerca di Sivertzen, Nilsen e Olafsen (2013) mostra come l'uso dei social media si intrecci alle dimensioni di attrattività e reputazione del datore di lavoro, incidendo sulle intenzioni di candidatura. Complementarmente Wolf, Sims e Yang (2015) introducono la dimensione di co-creazione dell'Employer Brand sui social media ponendo l'accento su dinamiche di interazione che possono rafforzare o indebolire la promessa del datore di lavoro e che quest'ultimo non può controllare. L'Employer Branding non riguarda più solo la gestione della comunicazione ma anche quella della credibilità e della coerenza tra ciò che viene dichiarato e ciò che viene confermato (o smentito) da segnali esogeni provenienti dai social. Così l'Employer Brand tende a convergere sempre più con una logica esperienziale, in cui l'EVP non viene valutata solamente durante la fase di attraction ma viene continuamente "verificata" nella quotidianità organizzativa e poi restituita all'esterno attraverso reputazione, passaparola e tracce digitali. A questo punto l'integrazione proposta da Theurer et al. (2018) torna utile in quanto colloca la comunicazione come una parte del processo e non come il processo, con gli esiti di Employer Branding che dipendono dalla capacità dell'organizzazione di trasformare la promessa in esperienza e successivamente in reputazione.

La produzione esaminata e gli studi citati evidenziano quanto sia fondamentale gestire i processi che riguardano l'Employer Branding e sforzarsi di attuare una

pianificazione strategica a lungo termine. Le organizzazioni dovrebbero cercare sia di trasmetterne in modo efficace gli aspetti più positivi e attrattivi e influenzare le percezioni verso l'esterno, ma anche di accrescere la familiarità con l'organizzazione e favorire negli individui un senso di identificazione e condivisione dei valori associati al brand una volta entrati, per convincerli a diventare veri e propri brand ambassadors dell'organizzazione. Infine, in contesti in cui i mercati del lavoro sono competitivi e knowledge-intensive, come quello in cui vuole inserirsi il presente elaborato, la differenziazione si gioca spesso su attributi simbolici e sulla congruenza identitaria. Canali ad alta interazione come gli eventi universitari e in particolare i Career Day possono assumere un ruolo centrale in quanto permettono al candidato di valutare più da vicino aspetti come coerenza, autenticità e trasparenza disponendo di più elementi di valutazione rispetto a canali unidirezionali.

1.3 La collocazione dell'Employer Branding in ambito di HRM e delle politiche di attraction e retention

A partire dai primi anni Duemila "l'Employer Branding si è affermato come tema di riflessione all'interno della disciplina del marketing" (Martin et al., 2005) per svilupparsi successivamente nell'ambito degli studi di HRM e diventare un'integrazione del ventaglio di strumenti a disposizione dei professionisti del settore.

Partendo dalla definizione di Edwards (2010), questa suggerisce che l'Employer Branding possa agire come "programma ombrello" e fornire una struttura per politiche e pratiche HRM precedentemente separate intersecando molte specializzazioni tradizionali come reclutamento, selezione e sviluppo seguendo una visione integrativa. Dal momento che la gestione dell'Employer Branding viene considerata un "efficace ponte tra HR, comunicazione interna e marketing" (Barrow e Mosley, 2005) non potrà essere affidata esclusivamente alla funzione di HRM, ma richiederà forme di integrazione organizzativa e di collaborazione interfunzionale con i team marketing e communications. Coerentemente Backhaus e Tikoo (2004) collocano l'Employer Brand all'intersezione tra la dimensione esterna di attrazione e quella interna di identificazione, suggerendo che la sua efficacia dipenda dall'allineamento tra ciò che l'organizzazione comunica e ciò che effettivamente pratica. La gestione dei processi di Employer Branding deve dunque avvenire in maniera coerente e "toccare le pratiche HRM secondo un approccio olistico

prevedendo il coinvolgimento e il sostegno anche da parte del top management” (Ambler e Barrow, 1996).

Dentro l’HRM la prima funzione evidente dell’Employer Branding appare quella di modellare le politiche di attraction con la finalità di aumentare la probabilità di essere considerati e scelti, ma soprattutto di orientare la qualità e la coerenza del bacino di candidati. In questo senso la letteratura di recruitment mostra che attività e segnali precoci influiscono sulle decisioni di candidatura perché costruiscono conoscenza e associazioni sull’organizzazione con effetti misurabili sulle scelte dei nuovi entranti nel mercato del lavoro (Collins e Stevens, 2002). In questo modo l’espressione dell’Employer Brand non risponde a una logica quantitativa di attrarre candidati, ma si impegna a favorire processi di auto-selezione e di miglioramento del fit.

La seconda funzione, che in certi casi potrebbe apparire meno lampante ma risulta altrettanto importante riguarda la retention. Con le logiche di Employer Branding applicate all’HRM trattenere coincide con la capacità di garantire continuità tra aspettative iniziali e condizioni organizzative reali. Impiegando l’Employer Brand in chiave HRM questo può essere sfruttato come leva di coerenza per cui qualora venisse meno la promessa dell’EVP il brand perderebbe credibilità e la retention ne andrebbe a risentire (Backhaus e Tikoo, 2004; Edwards, 2010). Così l’Employer Branding può essere inteso come un criterio di allineamento interno nonché un principio di integrazione tra ciò che l’organizzazione comunica in fase di attraction e ciò che è realmente in grado di offrire nel corso dell’esperienza lavorativa. In accordo con la visione di “umbrella concept” di Edwards (2010), l’intreccio di pratiche e processi come onboarding, sviluppo, performance management, reward e iniziative di benessere sono utili a confermare (o smentire) l’immagine costruita durante la fase di attraction. In questo senso engagement e turnover funzionano come indicatori sintetici della tenuta dell’allineamento, quando promessa e pratica convergono, aumentano coinvolgimento e retention, mentre se emergono discrepanze può crescere il rischio di disillusione e uscite, anche precoci. “Se l’esperienza di impiego per i dipendenti risulta coerente con il messaggio del brand si favorisce la costruzione di lealtà verso il brand combinata a elevati livelli di commitment e fiducia” (Backhaus, 2016). Inoltre, “una struttura di ricompensa coerente e ben progettata è fondamentale per rafforzare l’Employer Brand, mentre eventuali debolezze in quest’area possono rappresentare un ostacolo al suo sviluppo. I sistemi di valutazione

delle prestazioni e di ricompensa devono essere allineati tra loro, così da sostenere e consolidare l'Employer Branding nel tempo" (Ambler e Barrow, 1996). Politiche HRM proattive orientate al supporto dei dipendenti, alla trasparenza comunicativa e all'equità, favoriscono l'identificazione dei lavoratori con l'organizzazione, con "l'Employer Branding che agisce sulla cultura anche attraverso meccanismi di self-selection e con i candidati già in linea con i valori del brand che, una volta inseriti, percepiscono un senso di coerenza di valori con la nuova azienda e hanno maggiori probabilità di rimanere nell'organizzazione, contribuendo a rafforzare e riprodurre la cultura organizzativa stessa" (Hoffman e Woehr, 2006).

Una gestione parallela e sinergica di HRM ed Employer Branding coincide con la visione sull'Employer Branding come "catena del valore" per cui le iniziative come azioni e messaggi non determinano direttamente le scelte delle persone, ma influenzano alcuni comportamenti come candidarsi, accettare un'offerta, impegnarsi o scegliere di restare (oppure di andarsene) rendendo dunque più visibile il legame tra attraction e retention (Lievens e Slaughter, 2016; Theurer et al., 2018).

Nel contesto in cui si inserisce il presente lavoro gli eventi universitari e in particolare i Career Day rappresentano un nodo tanto delicato quanto cruciale di questo sistema. Pur essendo spesso considerati da aziende e organizzazioni prevalentemente come strumenti di attraction, presentano un valore notevole anche come primo esame di coerenza in fase di retention. Se l'Employer Branding viene collocato adeguatamente all'interno di politiche e pratiche HRM questi eventi non possono essere visti solo come iniziative in cui effettuare inserimenti, ma devono diventare momenti in cui la funzione HRM e l'organizzazione sfruttano l'occasione per mettere in luce la propria identità e la propria coerenza. In questo senso l'Employer Branding può fungere da collegamento tra attraction e retention, mentre costruisce aspettative in ingresso al contempo spinge l'organizzazione a renderle sostenibili nel tempo attraverso pratiche coerenti.

1.4 Talent Management: origini e principali linee interpretative

Il concetto di Talent Management si è affermato negli ultimi vent'anni come un nodo teorico e operativo tra i più rilevanti nel campo dello Human Resource Management, pur rimanendo caratterizzato da una significativa eterogeneità definitoria. La letteratura evidenzia infatti come il termine venga impiegato per descrivere fenomeni, pratiche e orientamenti anche molto differenti tra loro, al punto che alcuni studiosi, tra cui Lewis e

Heckman (2006), hanno parlato di una “mancanza disturbante di chiarezza” riguardo ai suoi confini concettuali, obiettivi e contenuti. Per questi autori, infatti, può accadere spesso di trovare termini come "talent management", "talent strategy", "succession management" e "HR planning" impiegati in maniera interscambiabile o sovrapposta. Tale ambiguità non rappresenta soltanto un limite teorico, ma riflette la natura stessa del costruito, prodotto dell'intersezione tra l'evoluzione delle logiche competitive del mercato, trasformazioni demografiche e ridefinizione del ruolo strategico della funzione HRM coerentemente con le premesse dell'elaborato.

La prima testimonianza del concetto di Talent Management risale alla fine degli anni Novanta con la celebre espressione metaforica "War for Talent" coniata da un gruppo di consulenti di McKinsey a cavallo tra fine 1997 e inizio 1998. Questa espressione, resa celebre anche da pubblicazioni successive catturava l'idea di una competizione sempre più accesa tra le aziende per attrarre, fidelizzare e così trattenere individui ad alto potenziale, considerati una risorsa critica per il successo in un contesto in cui la domanda di lavoro superava di gran lunga l'offerta. In questa visione le persone non vengono più considerate come un fattore produttivo da amministrare, ma come una risorsa critica chiave per la creazione di valore e per la sostenibilità del vantaggio competitivo, ponendo il Talent Management come una risposta strategica ad un contesto resource based. Questa tendenza, amplificata anche da alcuni fattori demografici, per Minbaeva e Collings (2013) rappresenta una sfida che persiste in gran parte del mondo sviluppato e si manifesta, in termini di qualità del lavoro, anche in alcune economie emergenti.

Da quel momento, “il concetto ha guadagnato una notevole e crescente popolarità e rilevanza per i Consigli di amministrazione, le direzioni HR, il management aziendale e le agenzie di reclutamento” (Painter-Morland et al., 2018), seppure la sua definizione, il suo ambito e gli obiettivi generali abbiano storicamente sofferto di mancanza di chiarezza. In molti contesti il Talent Management si riduce a un'espressione per riferirsi alle persone o un modo per “riconfezionare” pratiche tradizionali di HRM. Esiste un acceso dibattito accademico e professionale sulla relazione tra Talent Management e la funzione HRM da cui si possono distinguere alcuni filoni principali.

Una prima prospettiva definisce il Talent Management come “un insieme di pratiche HR tradizionali”, ovvero una raccolta di funzioni o attività tipiche dei dipartimenti HRM, come il reclutamento, la selezione, lo sviluppo, la pianificazione e la

gestione delle carriere e della successione (Chowanec e Newstrom, 1991; Heinen e O'Neill, 2004; Hilton, 2000; Mercer, 2005; Olsen, 2000). Secondo gli autori che abbracciano questo punto di vista, il Talent Management consiste nel fare ciò che la funzione ha sempre fatto ma in un'ottica di rebranding, in modo più rapido e integrato nell'intera organizzazione invece che all'interno di singoli dipartimenti. Olsen (2000) riassume efficacemente questa prospettiva affermando che “il tradizionale processo di assunzione e reclutamento orientato ai dipartimenti di un'azienda deve essere convertito in uno sforzo di attrazione e fidelizzazione dei talenti umani a livello aziendale.” Nella pratica, per Lewis e Heckman (2006) tende a prevalere un approccio meno ampio con i recruiter che parlano di Talent Management soprattutto in termini di ricerca dei migliori candidati. A prescindere dalla maggiore o minore ampiezza del punto di vista, coloro che abbracciano questa visione tendono a sostituire il termine tradizionale “Human Resources” con quello di “Talent Management”.

Un'altra prospettiva riguarda il “Talent Management inteso come gestione del talento generico e delle performance” (Lewis e Heckman, 2006) e si concentra sulla gestione del talento in generale indipendentemente dai confini organizzativi o dalle posizioni specifiche. In quest'ottica quindi, il talento viene trattato come un bene non qualificato da gestire principalmente in base ai livelli di performance. I sostenitori di questo approccio incoraggiano la ricerca, l'assunzione e la ricompensa differenziata dei soggetti considerati di talento, indipendentemente dal loro ruolo specifico.

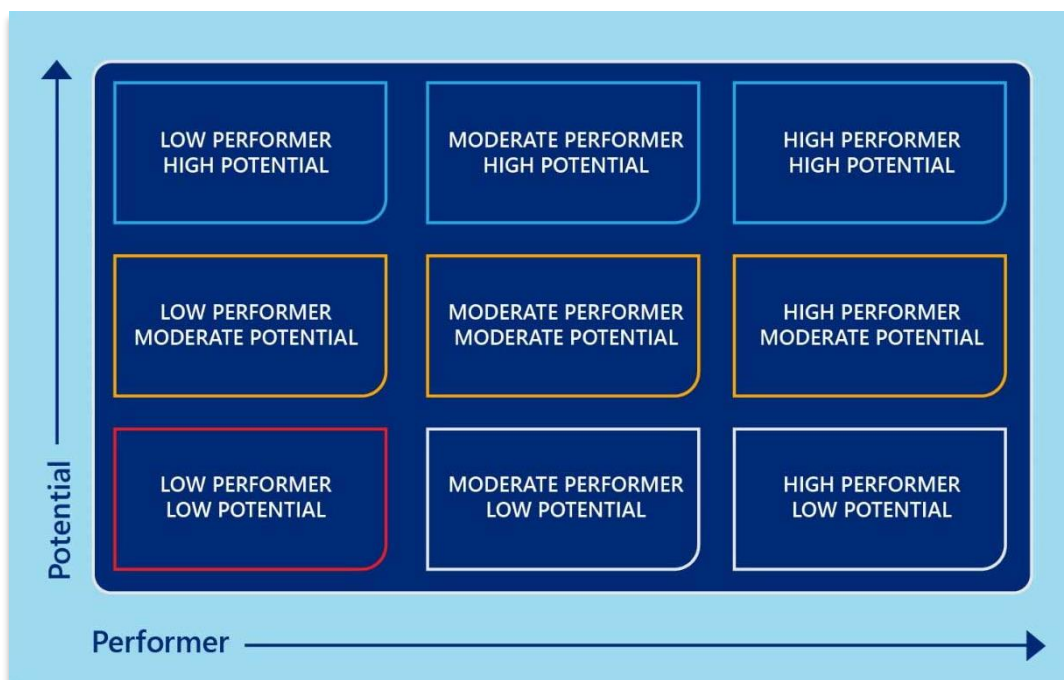
Uno degli aspetti più controversi riguarda proprio la definizione stessa di “talento”. La letteratura oscilla tra approcci esclusivi, che identificano il talento in una minoranza di individui ad alta performance o alto potenziale, e approcci inclusivi, secondo cui ogni lavoratore possiede forme di talento suscettibili di sviluppo. Nei filoni più contemporanei il talento viene generalmente inteso come “capitale umano caratterizzato da competenze, conoscenze e potenziale di crescita che risultano rari, di valore e difficilmente sostituibili” (Yildiz ed Esmer, 2022; Kwon e Jang, 2021), “in grado di generare valore economico sostenuto” (Kwon e Jang, 2021). Altri autori lo identificano in una “piccola percentuale di dipendenti che possiedono l'esperienza necessaria per risolvere problemi aziendali complessi” (Gallardo-Gallardo et al., 2015; Lepak e Snell, 1999). I dipendenti per essere considerati di talento vengono valutati in base al loro valore, inteso come il loro potenziale di contribuire alle competenze chiave dell'organizzazione, e alla loro unicità, riferita alla

potenziale difficoltà riferita a una loro sostituzione (Gallardo-Gallardo et al., 2015). Queste figure devono essere ulteriormente supportate attraverso programmi di Talent Management differenziati, con specifiche pratiche di attrazione, selezione, sviluppo, ricompensa e valutazione dei talenti (Brown e Tannock, 2009; Gelens et al., 2013; Lepak e Snell, 1999).

Il modo in cui il talento viene identificato e definito risulta quindi abbastanza interpretativo, senza trovare una definizione universale. Sul piano maggiormente operativo uno strumento utile a identificare i c.d. “talenti” è quello della 9-Box Grid. Originariamente sviluppata negli anni Settanta da McKinsey, il suo impiego su larga scala è stato popolarizzato tra gli anni Ottanta e Novanta da Jack Welch storico CEO di General Electric all'interno del loro sistema di gestione di HRM. Nel corso del tempo si è affermato come strumento di uso comune tra aziende e organizzazioni non solo per classificare i dipendenti, ma anche per pianificarne la successione e personalizzarne lo sviluppo professionale, incrociando performance attuale e potenziale futuro per supportare e guidare decisioni consapevoli e strategiche differenziate in materia di sviluppo, promozione e retention.

Tale modello, che incarna una logica di valutazione congiunta di contributo presente e capacità di crescita, riflette l'idea che non tutti i lavoratori debbano essere gestiti secondo le stesse modalità e con gli stessi investimenti (Kwon e Jang, 2021). All'interno di una matrice 3x3 si collocano rispettivamente sull'asse delle ascisse la variabile “performance” e su quello delle ordinate la variabile “potential”, entrambe valutabili in scala da 1 (basso) a 3 (alto). In questo modo si vanno a formare nove differenti quadranti (9 box), ognuno corrispondente a un profilo specifico del dipendente. Attraverso la valutazione della performance, è possibile distinguere chi fatica a raggiungere gli obiettivi, chi li soddisfa in modo solido e chi li supera costantemente, mentre con la valutazione del potenziale, si analizza la capacità di una persona di crescere, assumere ruoli più complessi o di leadership, imparare nuove competenze e adattarsi al cambiamento. L'incrocio di queste due dimensioni genera nove possibili profili, descrittivi e non standardizzati in letteratura, ma comunemente usati nella pratica di Talent Management.

Fig. 1.1: La matrice “9-Box Grid”



Fonte: [Talent Management Institute](#)

Tab. 1.1: Le 9 combinazioni tra performance e potenziale

Profilo	Descrizione del profilo
Alto potenziale Alta performance	Top talent che combina performer eccellente con potenziale elevato. Pronto per incarichi sfidanti, sviluppo accelerato e piani di successione.
Alto potenziale Media performance	Potenziale alto ma risultati ancora discontinui. Può richiedere coaching, chiarimento delle aspettative e opportunità mirate per tradurre il potenziale in performance.
Alto potenziale Bassa performance	Il potenziale percepito è elevato ma ancora inespresso, performance insufficiente. Necessario intervento rapido in termini di feedback, formazione e/o job fit. Se non migliora, da rivalutare.
Medio potenziale Alta performance	Performer solido con potenziale di crescita moderato. Valorizzare con percorsi specialistici, riconoscimento e ruoli di responsabilità limitata.
Medio potenziale Media performance	Core player affidabile e stabile. Sviluppo incrementale, mantenimento competenze e obiettivi chiari, adatto a ruoli chiave operativi.

Medio potenziale Bassa performance	Sotto le attese, potenziale medio ma performance bassa. Richiede piano di miglioramento, supporto e monitoraggio, con possibile riallocazione se persiste il gap.
Basso potenziale Alta performance	Strong performer nel ruolo attuale: risultati alti ma limitata propensione e/o capacità di crescita su ruoli più complessi. Incentivare retention e continuità, possibile inserimento di mentoring tecnico.
Basso potenziale Media performance	Contributo adeguato, performance sufficiente ma potenziale limitato. Gestione orientata a stabilità, formazione essenziale e chiarezza su aspettative del ruolo.
Basso potenziale Bassa performance	Situazione critica, performance bassa e potenziale limitato. Necessario intervento correttivo, valutazione di idoneità al ruolo con possibili decisioni di uscita.

Fonte: Elaborazione propria

Lo strumento della 9-Box Grid permette quindi di definire piani di sviluppo mirati, individuare potenziali futuri leader, supportare chi ha potenziale ma non sta ancora performando e allocare in modo più “efficace” investimenti in formazione, incentivi e carriera. Si tratta di uno strumento dinamico e per questo necessita di aggiornamenti periodici, con le variabili di performance e potenziale che possono variare a seconda del contesto, ai ruoli e ai bisogni dell’organizzazione.

Un’ulteriore corrente vede il “Talent Management focalizzato sui talent pools” (o bacini di talento) e lo definisce come “un insieme di processi volti a garantire un flusso adeguato di dipendenti per ricoprire posizioni in tutta l'organizzazione” (Kesler, 2002). Tali processi riguardano in particolare la pianificazione della successione, intesa come “garantire che la persona giusta sia al posto giusto al momento giusto” (Jackson e Schuler, 1990) e come “uno sforzo deliberato e sistematico da parte di un'organizzazione per garantire la continuità della leadership nelle posizioni chiave e incoraggiare l'avanzamento individuale” (Rothwell, 1994), disponendo di un flusso costante di candidati interni pronti a ricoprire posizioni vacanti, in particolare quelle manageriali. In questo modo, il Talent Management funge da infrastruttura che governa i flussi interni di capitale umano, con l’obiettivo di assicurare la disponibilità di risorse qualificate nei ruoli chiave nel medio-lungo periodo. Questo punto di vista mette in luce il fatto che, sebbene sotto il concetto di Talent Management si possa includere almeno in parte una dimensione

esterna legata all'attrazione dei candidati, esso si configura prevalentemente come uno strumento di gestione interna (Lewis e Heckman, 2006).

Un passaggio teorico decisivo in chiave di talent pools e di gestione di posizioni chiave è segnato dal contributo di Collings e Mellahi (2009) che propongono la nozione di "Strategic Talent Management". Gli autori lo definiscono come "l'insieme di attività e processi volti all'identificazione sistematica delle posizioni chiave che contribuiscono in modo differenziale al vantaggio competitivo sostenibile, allo sviluppo di un bacino di talenti ad alto potenziale e alte performance in grado di ricoprire tali ruoli, e alla costruzione di un'architettura di pratiche HR differenziata per garantirne engagement e retention". In questa prospettiva il focus si concentra su specifiche posizioni e su segmenti di lavoratori ritenuti strategici. Il Talent Management assume quindi una logica selettiva e differenziata, strettamente connessa alla resource-based view, secondo cui il vantaggio competitivo deriva dal possesso e dalla gestione di risorse rare, di valore e difficilmente imitabili. Una prospettiva simile, più diffusa nella letteratura recente, concepisce il Talent Management come una "declinazione strategica e selettiva dell'HRM" centrata su logiche di workforce differentiation, ossia sulla distribuzione non uniforme di investimenti e opportunità di sviluppo tra diversi gruppi di lavoratori (Kwon e Jang, 2021). In questa visione, il Talent Management non sostituisce l'HRM, ma ne rappresenta un sottoinsieme orientato alla gestione mirata dei ruoli critici e dei soggetti ad alto potenziale.

Accanto alla prospettiva appena citata ne esiste un'altra che propone una visione sistemica del Talent Management, descrivendolo come "un ciclo integrato di funzioni interconnesse che comprendono pianificazione, identificazione, attrazione, acquisizione, sviluppo, deployment e retention dei talenti" (Yildiz ed Esmer, 2022). Questo approccio tiene a sottolineare quella natura più processuale e dinamica del Talent Management, che opera come un sistema coerente di pratiche piuttosto che come un insieme di interventi isolati. Anche altre definizioni popolari enfatizzano l'aspetto sistemico e integrato del Talent Management: Mäkelä, Björkman ed Ehrnrooth (2010) definiscono il Talent Management come "gli sforzi di un'organizzazione per attrarre, selezionare, sviluppare e trattenere i dipendenti chiave di talento", Silzer e Dowell (2010) lo descrivono come "un insieme integrato di processi, programmi e norme culturali in un'organizzazione progettato e implementato per attrarre, sviluppare, implementare e trattenere il talento per raggiungere obiettivi strategici e soddisfare le future esigenze aziendali". Queste

definizioni si trovano in linea con una prospettiva di “TM as architecture” (Jackson e Schuler, 1990) e concordano ad affermare che il Talent Management prevede un approccio orientato al sistema basato sulla gestione strategica del talento, che aggiunge valore e apre nuove possibilità, senza limitarsi a un insieme di pratiche. Per Lewis e Heckman (2006) il Talent Management non dovrebbe rispondere ad altre strategie aziendali o ai cambiamenti ambientali, ma influenzare la stessa formulazione della strategia. Per Boudreau e Ramstad (2005), "le risorse umane devono avere una prospettiva unica, incentrata sui talenti, per migliorare le decisioni, non solo un processo per implementarle". Il sistema di Talent Management deve quindi sviluppare un punto di vista su come vengono prese le decisioni sui talenti, non subendo le implicazioni delle strategie, ma plasmandole.

Unendo alla visione di Talent Management come processo sistemico integrato la nozione di “Strategic Talent Management” di Collings e Mellahi (2009) e di Minbaeva e Collings (2013), viene segnato un punto di svolta rispetto allo storico approccio people-centric. Secondo questi autori, il Talent Management non riguarda la gestione generica di tutte le persone, ma un approccio mirato e differenziato che si articola su tre pilastri fondamentali. Il punto di partenza non sono le persone, ma l’identificazione di quelle posizioni, c.d. “pivotali”, che contribuiscono in modo differenziato al vantaggio competitivo sostenibile dell'organizzazione. Una volta identificate le posizioni chiave, l'obiettivo è creare e coltivare talent pools composti da persone ad alte prestazioni e ad alto potenziale, pronte a ricoprire questi ruoli strategici. Nel tempo, per supportare, sviluppare e trattenere i talenti destinati a queste posizioni chiave, è necessario progettare un'architettura HR differenziata, con politiche di compensation, sviluppo e performance management su misura per le esigenze dei talenti e dei ruoli strategici. Per rendere al meglio l’idea del concetto di “posizione pivotale”, Minbaeva e Collings (2013) fanno l'esempio di una compagnia aerea: mentre il pilota è un profilo dalla performance altamente standardizzata rispetto a regolamenti, training e procedure e presenta una differenza di valore aggiunto tra le prestazioni di un pilota "medio" e uno "eccellente" relativamente limitata, al contrario il personale di cabina, pur avendo un ruolo “gerarchicamente” inferiore, si trova in una posizione strategicamente pivotale per la differenziazione del servizio, con una variabilità nelle performance significativamente maggiore rispetto ai piloti, con effetti diretti sull'esperienza del cliente in termini di fedeltà

e di un vantaggio competitivo tangibile. L'approccio strategico, quindi, non si deve chiedere "chi sono i migliori dipendenti?", ma "in quali ruoli la differenza tra una performance media e una eccellente si crea il massimo valore strategico?"

L'evoluzione verso un approccio strategico e position-centric ridefinisce dunque anche la logica e le priorità dei processi operativi di gestione delle risorse umane. Come analizzato da Yildiz ed Esmer (2022), le funzioni chiave di attrazione, sviluppo e retention devono essere riallineate per servire l'obiettivo di presidiare le posizioni pivotali. L'attrazione dei talenti rappresenta il primo passo per raggiungere questa finalità, con le organizzazioni che devono posizionarsi in maniera efficace sul mercato del lavoro. Qui entra in gioco la costruzione di un Employer Brand forte, atto a sviluppare una reputazione come "great place to work" per attirare spontaneamente i target desiderati. Successivamente il processo attraversa la gestione delle fasi di acquisizione e sviluppo che può risultare fondamentale, soprattutto internamente, permettendo di coprire le posizioni chiave e sfruttare le risorse già presenti all'interno dell'organizzazione. In ambito di acquisizione, le imprese dovrebbero cercare di sviluppare e mantenere un talent pool di persone ad alto potenziale attraverso un approccio proattivo. Per lo sviluppo, l'obiettivo dovrebbe essere da un lato quello di cercare di far crescere le competenze interne, promuovendo percorsi di carriera senza affidarsi sistematicamente al mercato esterno, dall'altro di permettere ai "talenti" di acquisire una visione più ampia del business e sviluppare competenze trasversali, fornendo opportunità di job rotation. Per Yildiz ed Esmer (2022) infine, la fase di retention risulta tra gli argomenti più discussi e delicati nella letteratura sul Talent Management, a testimonianza della sua criticità. Le strategie più efficaci per trattenere i talenti includono la creazione di un ambiente di lavoro positivo, flessibile e attento che supporti il benessere e il work-life-balance per accrescere la fedeltà dei dipendenti, l'offerta di opportunità di carriera chiare e percorsi di crescita per stimolare la motivazione mediante la possibilità di progredire e l'implementazione di un sistema di compensation e benefit competitivo e differenziato, competitivo rispetto al mercato e differenziato per premiare i contributi di maggior valore, in ottica di Strategic Talent Management.

In sintesi, il Talent Management si è sviluppato nel corso degli ultimi trent'anni come tema centrale dell'HRM, ma resta un costrutto eterogeneo e dai confini spesso sfumati. La sua affermazione si lega alla "War for Talent", tutt'oggi ancora molto

popolare nel linguaggio di uso comune delle organizzazioni e associata alla crescente competizione per risorse umane critiche, in una logica coerente con la resource-based view e con trasformazioni demografiche e competitive. Nel tempo, sono emerse letture differenti: il Talent Management come rebranding di pratiche HR tradizionali, come gestione di talent pools e succession planning e in modo più evoluto come approccio strategico e selettivo centrato su posizioni pivotali e dinamiche su workforce differentiation. Parallelamente si è rafforzata una visione sistemica che lo descrive come un ciclo integrato di azioni e pratiche di attrazione, acquisizione, sviluppo, allocazione e retention dei talenti. L'evoluzione recente sposta il focus da una logica people-centric a una position-centric. In questo quadro l'attraction diventa il primo snodo e si collega alla costruzione di un Employer Brand credibile per attrarre i target desiderati, mentre sviluppo e retention richiedono architetture HR differenziate. Resta controversa la definizione di "talento", oscillante tra approcci esclusivi e inclusivi, ma spesso ricondotta a capitale umano raro, di valore e difficilmente sostituibile. Operativamente strumenti come la 9-Box Grid traducono queste logiche in decisioni differenziate su sviluppo, promozione e retention incrociando performance e potenziale, coerentemente con l'obiettivo di presidiare ruoli e persone a maggior impatto strategico.

L'evoluzione del concetto verso un'ottica da un lato orientata alla differenziazione e selettività dei dipendenti, dall'altra alla costruzione di processi integrati e multifunzionali ha fatto sorgere un dibattito critico sulla "responsabilità" del Talent Management e messo in luce possibili dilemmi etici e controversie legate ai criteri di identificazione, differenziazione di investimenti e trattamento con possibili effetti su equità, inclusione e clima organizzativo. Tali questioni verranno approfondite nel corso del paragrafo seguente.

1.5 Sfide e questioni critiche sul Talent Management

Come anticipato, una prima questione di interesse riguarda capire a chi spettano la responsabilità e il presidio delle politiche sulla gestione del Talent Management, in contrasto tra chi la imputa alla funzione HRM e chi al management di linea.

Chi vede la responsabilità del Talent Management esclusivamente nelle mani della funzione HRM ritiene che quest'ultima debba definire una strategia universale e sforzarsi di garantire coerenza tra i diversi dipartimenti (Edwards ed Edwards, 2013). La funzione HRM dovrebbe altresì assicurare equità interna e coerenza globale, riducendo i rischi di

bias locali e gestendo la c.d. "differentiated architecture", vale a dire quei sistemi considerati necessari a supportare i dipendenti inclusi nei programmi di talento (Minbaeva e Collings, 2013). Secondo Bos et al. (2020) in questo modo si corre il rischio di imporre procedure standardizzate e spersonalizzate, portando i dipendenti ad apprezzare in misura minore i processi di Talent Management quando si utilizzano strumenti troppo formali che mancano di un "tocco personale".

Quando invece si pensa che debbano essere i manager di linea a presidiare il Talent Management, questi devono agire come "owners of talent" e "gatekeepers" scegliendo chi entra a far parte del bacino dei talenti e chi ne viene escluso (Ulrich e Allen, 2014 citato in Bos et al., 2020). Al management viene dunque attribuito uno stile di leadership empowering che può influenzare direttamente la motivazione e la produttività degli individui (Bos et al., 2020) agendo come collegamento tra la strategia intesa dall'azienda e i risultati pratici (Wright e Nishii, 2013). Anche questo modello non risulta privo di potenziali criticità. Bos et al. (2020) presentano alcuni rischi quali la mancanza di tempo da parte dei manager, la presenza di conflitti di ruolo, lo scarso supporto da parte della funzione HRM e la possibilità di fenomeni di "overestimation" in cui i manager tendono a valutare le proprie azioni di gestione del talento in modo molto più positivo di quanto non facciano i loro dipendenti, creando un gap che potrebbe ostacolare l'efficacia del sistema.

La soluzione a questa dicotomia vede una collaborazione sinergica tra le due parti. Per Minbaeva e Collings (2013) "la gestione del Talent Management è troppo importante per essere lasciato solo all'HR", ma è necessaria la presenza di una ownership operativa da parte del top management. In questo caso l'attività di "bench building" o di "costruzione di una panchina di talenti" si configura come un processo essenziale, con "il talent mindset dei manager che può fungere da catalizzatore per l'efficacia dell'intera architettura HR e per garantire la continuità della leadership e il vantaggio competitivo" (Chambers et al., 1998; Collings e Mellahi, 2009). Allo stesso tempo, la funzione HRM deve occuparsi di governare la maggior parte dei processi mettendo le fondamenta e assicurandosi, nel ruolo di "consulente proattivo" (Minbaeva e Collings, 2013), che i manager abbiano la capacità, la motivazione e l'opportunità e il tempo di gestire i talenti (Bos et al., 2020).

I processi di Talent Management, specialmente quando applicati in modo esclusivo, non sono poi esenti da critiche. Nonostante i benefici promessi, emergono numerose controversie riguardo agli approcci dominanti ed “esclusivi” di Talent Management che creano una distinzione tra un'élite di "talenti" e il resto del capitale umano.

L'analisi di Kwon e Jang (2021) identifica quattro livelli problematici: la giustizia organizzativa, i dilemmi etici, la competizione interna distruttiva, i temi di diversità e inclusione. La differenziazione dei dipendenti rischia di minare il senso di equità all'interno dell'organizzazione, con alcuni soggetti che potrebbero percepire un'ingiustizia sia distributiva, ad esempio nella ripartizione di premi, opportunità e risorse disponibili, sia procedurale per gli aspetti di trasparenza e oggettività dei processi di selezione. Per gli autori, queste pratiche si basano su una promessa rischiosa: i dipendenti “esclusi” aumenteranno il loro commitment per essere inclusi e il guadagno di performance dei "talenti" supererà ampiamente la perdita di motivazione del resto della forza lavoro. In realtà, le conseguenze negative sono spesso tangibili, come il disimpegno e il calo della motivazione, una minore propensione a investire nello sviluppo delle proprie competenze e l'aumento del turnover volontario tra i dipendenti che possono sentirsi sottovalutati.

Per Painter-Morland e colleghi (2018), trattare i dipendenti principalmente come una risorsa per massimizzare il profitto rischia di farli sentire un “mezzo per un fine” e violare un principio etico fondamentale sul rispetto per la dignità della persona, “che dovrebbe essere considerata sempre come un fine in sé”. La pressione sui talenti può generare poi una cultura del “burnout”. Come evidenziato da Dries e Pepermans (2008) ciò potrebbe spingersi ad assumersi responsabilità eccessive o a sviluppare un'identificazione troppo marcata nella cultura aziendale soffocando così la riflessione etica individuale e portando a un'adesione acritica alle norme organizzative, anche quando queste sono discutibili.

I sistemi di performance management che classificano i dipendenti possono innescare una competizione interna dannosa e minare il lavoro di squadra, la collaborazione, la condivisione delle conoscenze e la propensione all'innovazione (Dries e Pepermans, 2008; Gelens et al., 2013).

Infine, le pratiche di Talent Management rischiano di generare involontariamente meccanismi di segregazione per le minoranze (Collings, 2014; Lorbiecki e Jack, 2000; Sheehan e Anderson, 2015). I processi di identificazione e selezione dei talenti possono

riflettere bias inconsci legati a genere, etnia o altre caratteristiche demografiche (Gallardo-Gallardo et al., 2015; Sheehan e Anderson, 2015) ad esempio con i criteri di selezione che premiano percorsi di carriera lineari e ininterrotti, svantaggiando alcune categorie la cui partecipazione al mercato del lavoro può essere più discontinua, con il rischio di non promuovere un ambiente realmente inclusivo.

Per rispondere ai dilemmi etici e alle potenziali criticità Kwon e Jang (2021) introducono una prospettiva innovativa basata sul “systems approach to talent management”. Attraverso l’inserimento di un meccanismo di retroazione, denominato “feedback loop” si cerca di superare la logica dei modelli lineari tradizionali di “input, processo, output” con un esito finale definito, contemplandone una di un sistema dinamico di apprendimento continuo. All’interno di questo sistema gli output del Talent Management come la performance organizzativa non rappresentano un punto di arrivo ma una fonte informativa centrale, costantemente riconsiderata attraverso quattro filtri critici: giustizia organizzativa, etica, competizione interna, diversità e inclusione. Il feedback generato dall’analisi di tali dimensioni consente di ricalibrare gli input e di perfezionare i processi di Talent Management lungo tutto il percorso degli individui, così da provare a rendere il sistema complessivamente più equo, etico ed efficace.

Anche Painter-Morland et al. (2018) hanno avanzato una riflessione su queste tematiche. Attraverso una metafora “cinematografica” conferiscono al Talent Management una forza etica e sostenibile che integra le metriche quantitative di performance con approcci più qualitativi e narrativi. Al posto di valutare la carriera di un talento come una serie di “ciak” e “istantanee” di performance misurabili sarebbe più opportuno interpretarla come un “copione” e considerare la traiettoria dell’individuo nel tempo dando peso alla crescita personale, all’analisi del contesto in cui opera, alle sfide che affronta e alle capacità di riflessione etica. Un approccio di questo tipo non solo permette una valutazione più completa e più “umana”, ma promuove anche lo sviluppo di leader capaci di navigare nella complessità del mondo moderno con consapevolezza e integrità.

Da queste considerazioni emerge che una visione puramente strumentale del talento, divisiva e per certi aspetti contraria alla giustizia organizzativa e alla diversità può rivelarsi non solo limitata, ma potenzialmente dannosa per il benessere e la continuità a lungo termine dell’organizzazione. La presa di coscienza della complessità di queste

sfide impone la necessità di superare gli approcci tradizionali e di rivalutare i processi di Talent Management in una chiave più sistemica, etica e sostenibile.

1.6 Employer Branding e Talent Management a confronto

La letteratura tratta Employer Branding e Talent Management come costrutti distinti ma allo stesso tempo fortemente interdipendenti, soprattutto quando si rivolge l'attenzione sul tema di attraction e retention di profili considerati di qualità.

Un'analogia tra i due temi riguarda la finalità che sia le azioni di Employer Branding che quelle di Talent Management perseguono. Entrambi si propongono come leve di risposta alla crescente pressione competitiva sul mercato del lavoro e alla necessità di facilitare l'accesso a capitale umano "critico". La review sistematica di Reis, Sousa e Dionísio (2021) interpreta l'Employer Branding come un ambito concettuale e operativo fortemente legato all'attrazione e al trattenimento, concludendo che l'Employer Branding rappresenti un "tool" interno al più ampio processo di Talent Management.

Una distinzione riguarda invece il piano su cui i due concetti agiscono. Mentre l'Employer Branding lavora prevalentemente sulle percezioni e sulla costruzione di significati e su immagine, reputazione, coerenza tra promessa ed esperienza di lavoro, il Talent Management riguarda più direttamente le decisioni e le pratiche con cui l'organizzazione governa acquisizione, sviluppo e permanenza delle persone ad alto potenziale. Maheshwari, Gunesh, Lodorfos e Konstantopoulou (2017) mostrano che i professionisti HR descrivono l'Employer Branding come leva per alimentare l'attrattività dell'organizzazione e supportare il Talent Management, evidenziando che credibilità e coerenza dell'Employer Brand dipendono da elementi "hard" e "soft", come ad esempio total reward, sviluppo, cultura e coerenza con mission e valori (Maheshwari et al., 2017). Mentre l'Employer Branding definisce e rende riconoscibile la promessa che orienta le aspettative in ingresso, il Talent Management ne attesta la credibilità e la sostenibilità nel tempo attraverso processi e investimenti.

L'Employer Branding contribuisce alla buona riuscita del Talent Management dal lato dell'attraction in quanto può migliorare la qualità e la compatibilità del bacino di candidature attraverso meccanismi di autoselezione. Al contempo il Talent Management rende credibile l'Employer Branding nel medio-lungo periodo conferendo struttura e concretezza all'esperienza di lavoro promessa e alimentandolo quotidianamente attraverso singoli comportamenti e decisioni locali coerenti, che possono incidere

direttamente sulla percezione di supporto e sull'esperienza vissuta. Secondo uno studio di Maurya e Agarwal (2018) le pratiche di Talent Management implementate dalle organizzazioni risultano fortemente associate a una percezione positiva dell'Employer Branding con alcuni predittori considerati particolarmente efficaci, quali la remunerazione percepita come equa e la gestione del work-life balance (Maurya e Agarwal, 2018). Questo risultato rafforza ulteriormente l'idea che l'Employer Brand sia il prodotto di una costruzione che si consolida quando i dipendenti leggono nelle pratiche di Talent Management una proposta di valore coerente e difendibile.

Se l'Employer Branding viene visto come un tool del Talent Management (Reis et al., 2021) allora la relazione tra i due concetti non va vista come sovrapposizione, ma come articolazione su livelli diversi dello stesso problema organizzativo. Risulta quindi corretto leggere e interpretare la relazione tra le due tematiche in un rapporto di co-determinazione, con l'Employer Branding che contribuisce a costruire le condizioni di efficacia del Talent Management, mentre il Talent Management avrà nel tempo il compito di rendere credibili le promesse formulate dall'Employer Branding, con le fasi di attraction e retention legate dallo stesso meccanismo di aspettative e conferme.

Attraverso sistemi di feedback propri di un approccio sistemico al Talent Management le incongruenze tra ciò che viene comunicato e ciò che viene messo in pratica si possono individuare e correggere nel tempo, trasformando l'Employer Branding da costruzione simbolica a conseguenza credibile di pratiche gestionali coerenti. "La reputazione dell'organizzazione emerge dunque come risultato di un processo continuo di allineamento tra politiche, comportamenti e significati attribuiti all'esperienza di lavoro" (Kwon e Jang, 2021) e in quest'ottica, la qualità della relazione tra Employer Branding e Talent Management diventa frutto della capacità dell'organizzazione di monitorare e ridurre progressivamente il divario tra promessa e realtà. I risultati delle politiche di Talent Management non rappresentano un punto di arrivo definitivo ma diventano informazioni di ritorno sotto forma di preziosi feedback, che consentono di valutare la sostenibilità del sistema alla luce anche di criteri quali giustizia organizzativa, etica e inclusione. Secondo la stessa logica, anche l'Employer Branding si configura come l'esito visibile del modo in cui l'organizzazione gestisce le persone, con la reputazione del datore di lavoro che non deriverà unicamente da ciò che viene dichiarato nell'EVP o

nelle campagne di comunicazione, ma riguarderà soprattutto la coerenza tra le narrazioni e l'esperienza lavorativa effettivamente vissuta dai dipendenti.

Capitolo II: Orientamento in uscita dall'Università ed Employer Branding: casi di studio

- 2.1 L'Università come “ponte” tra studenti, mercato del lavoro e organizzazioni
- 2.2 Employer Branding e attrazione di giovani alti potenziali: case studies “esperienziali” dalla collaborazione Imprese-Università – 2.2.1 Monitor Challenge del network Deloitte – 2.2.2 Distillery of Talents di Campari Group – 2.2.3 Brandstorm di L'Oréal – 2.2.4 Comparazione dei casi studio
- 2.3 La proposta di orientamento in uscita e i Career Day di UniGe

2.1 L'Università come “ponte” tra studenti, mercato del lavoro e organizzazioni

La rassegna della letteratura presentata nel Capitolo I ha fatto maggiore chiarezza sull'impianto definitivo di Employer Branding e Talent Management, sulla loro relazione e sulle modalità attraverso cui tali logiche possono intrecciarsi nella gestione dei processi di attraction e retention. È soprattutto nella fase iniziale del ciclo di vita professionale che questa relazione trova una delle sue applicazioni più rilevanti, i processi di attrazione non cominciano al momento della candidatura, ma si attivano già nelle prime interazioni tra potenziali candidati e organizzazioni, quando iniziano a formarsi preliminari rappresentazioni di identità organizzativa, reputazione e “lavoro atteso”. In questa fase, l'Università si colloca tra studenti e organizzazioni e funge da spazio di incontro mediato tra domanda e offerta di lavoro. Seguendo questa logica il ruolo da “ponte” degli atenei si concretizza attraverso servizi e iniziative lungo reti di scambio con imprese e organizzazioni. L'Università può così operare come contesto di costruzione delle prime aspettative professionali e cercare di ridurre quell'asimmetria informativa tipica della transizione dal mondo accademico a quello del lavoro.

In questo quadro si inserisce l'orientamento in uscita, inteso come l'insieme di attività che supportano studenti e laureandi nel passaggio verso il mercato del lavoro, aiutandoli a compiere scelte professionali più consapevoli e informate. Sul piano concettuale l'orientamento in uscita trova diverse analogie con la definizione fornita a livello europeo da Cedefop per la “Lifelong Guidance”¹⁰ come di “un insieme di attività di sviluppo di carriera che includono informazione, consulenza, assessment delle competenze, mentoring e supporto alla decisione, disponibili lungo le diverse fasi della vita formativa e professionale”. Un'impostazione simile viene ripresa dall'OCSE che sottolinea come “un orientamento efficace aiuti i giovani a costruire una lettura critica della relazione tra istruzione e lavoro risultando particolarmente efficace quando viene arricchito da incontri diretti con il mondo del lavoro”¹¹. Nel contesto italiano gli atenei formalizzano questa funzione tipicamente attraverso servizi di placement e career service, ma non solo. Le modalità con cui l'incontro tra domanda e offerta di lavoro viene facilitata dall'Università realizza sono molteplici e differiscono per livello di coinvolgimento degli studenti, grado di integrazione con i percorsi di studio e obiettivi perseguiti. In generale,

¹⁰[Lifelong Guidance | Cedefop](#)

¹¹[Career Readiness | OCSE](#)

molte di queste iniziative possono riflettere dinamiche coerenti con i principi dell'Employer Branding, perché offrono alle organizzazioni una piattaforma per comunicare la propria EVP e al contempo permettono agli studenti di ottenere un'immagine più concreta e comparativa delle alternative disponibili con l'acquisizione di elementi di valutazione. In linea con questa impostazione, la letteratura sull'Employer Branding evidenzia che incontri precoci tra studenti e imprese possono contribuire alla formazione di immagini positive delle organizzazioni, e che la partecipazione ad eventi universitari da parte delle organizzazioni può influenzare atteggiamenti e intenzioni di candidatura attraverso familiarità e associazioni di brand (Collins e Stevens, 2002; Lievens e Highhouse, 2003; Elving et al., 2013).

Una delle forme più innovative e diffuse di attività di orientamento in uscita è rappresentata da hackathon e competizioni aziendali o business case. Queste iniziative si basano su una logica esperienziale e competitiva, in cui gli studenti sono chiamati a confrontarsi con problemi e “casi” reali e proposti da aziende e organizzazioni. Si svolgono generalmente in team e prevedono la produzione di output concreti più o meno elaborati come documenti scritti e presentazioni, prototipi, concept di prodotto o soluzioni tecnologiche. Possono avere una durata variabile, da poche ore come nel caso degli hackathon a diversi mesi per sfide più strutturate come i business case. A livello definitorio gli hackathon “sono eventi di breve durata e ad alta intensità collaborativa, finalizzati a generare idee e prototipi in tempi ristretti, con successiva valutazione da parte di esperti” (Kamariotou e Kitsios, 2022). Analogamente le business case competition sono descritte come “contesti in cui studenti presentano soluzioni a problemi di business reali, valorizzando apprendimento applicato e problem solving”¹². L'Università svolge un ruolo di facilitazione occupandosi della selezione dei partecipanti, del supporto metodologico e in alcuni casi dell'integrazione delle attività nei corsi curriculari, nel tentativo di stimolare un impegno più profondo da parte degli studenti. Per gli studenti questi eventi sono un'occasione di calarsi in situazioni tipiche del mondo del lavoro e immedesimarsi in ruoli professionali reali in cui poter iniziare a sviluppare competenze trasversali quali il problem solving, il teamworking o la capacità di analisi. Dal lato di aziende e organizzazioni questi eventi permettono ai manager di osservare i candidati mentre affrontano situazioni “reali” ed effettuare delle prime valutazioni. Questo

¹²[Telfer | Business Case Competitions](#)

approccio, rispetto alle pratiche di recruiting più tradizionali, permette di mettere alla prova le capacità di pensiero analitico, l'approccio risolutivo e la creatività degli studenti. Le imprese hanno modo così di iniziare a identificare profili ad alto potenziale e con un'attitudine alla leadership visto l'impegno e le doti che queste sfide richiedono.

Un'altra forma popolare di attività di orientamento in uscita è rappresentata dai project work e dalle collaborazioni didattiche. In questo caso aziende e organizzazioni assegnano agli studenti lo svolgimento di un progetto da realizzare durante lo svolgimento di un corso universitario, di un laboratorio o come parte integrante di una tesi di laurea. A differenza delle challenge il focus si sposta dalla dimensione competitiva alla profondità di apprendimento e integrazione con il percorso di studi. Queste esperienze consentono agli studenti di raffrontarsi con alcuni vincoli organizzativi, temporali, normativi ed economici tipici del mondo del lavoro, favorendo una maggiore consapevolezza rispetto alle proprie inclinazioni, aree di interesse, punti di forza e debolezza e competenze professionali.

Gli stage e i tirocini sono tra le forme più diffuse e consolidate di orientamento in uscita. Per un periodo di tempo variabile gli studenti sono chiamati a intraprendere un percorso professionale in azienda affiancati da professionisti esperti. In questi casi l'Università si serve del ruolo dei tutor di tirocinio chiamati a supervisionare sulla coerenza formativa tra il percorso di studi dello studente e l'esperienza svolta. Lato organizzazioni viene designato anche un tutor aziendale che affianca lo studente nelle attività quotidiane, assegna compiti, fornisce feedback e monitora l'apprendimento sul campo. Dal punto di vista orientativo, queste iniziative permettono allo studente di verificare sul campo le proprie aspettative e acquisire primi elementi di valutazione, sviluppare competenze e costruire un primo network professionale, misurandosi con una prima esperienza lavorativa.

Accanto alle esperienze più immersive si trovano forme di orientamento più tradizionali che rientrano sotto l'etichetta di job fair/recruiting event, dove rientrano i Career Day. Questi eventi si configurano come momenti di contatto tra studenti e datori di lavoro, in cui l'obiettivo immediato è creare connessioni, condividere informazioni su opportunità e processi di selezione e facilitare il match tra domanda e offerta. Per gli studenti rappresentano occasioni per esplorare organizzazioni e opportunità attraverso conversazioni con recruiter e rappresentanti, utili per raccogliere informazioni sulle

posizioni aperte, sulle esigenze, sulle modalità di candidatura e sui percorsi di selezione delle organizzazioni e instaurare contatti in modo relativamente rapido¹³. Questi eventi svolgono dunque un ruolo rilevante nel rendere più visibili agli occhi degli studenti le opportunità professionali e nel favorire una prima familiarizzazione con il mercato del lavoro. Sono utili a ridurre l'asimmetria informativa tra studenti e imprese, offrendo una panoramica ampia e comparativa delle possibilità disponibili in un determinato settore o territorio. Questo aspetto risulta particolarmente significativo per gli studenti nelle fasi finali del percorso di studi, che possono così confrontare diverse realtà organizzative in un arco temporale limitato. Più recentemente, grazie allo sviluppo di supporti digitali sempre più efficaci, sta assumendo rilievo anche l'utilizzo di piattaforme digitali per fiere del lavoro online, particolarmente utili per raggiungere le persone su scala internazionale o in contesti di mobilità limitata.

Le piattaforme digitali di placement rappresentano strumenti di orientamento "continuo" perché consentono l'incontro tra domanda e offerta anche al di fuori di eventi puntuali, rendendo più stabile e tracciabile la relazione tra università, studenti e imprese. Un esempio centrale nel contesto italiano è la piattaforma AlmaLaurea, che mette a disposizione degli atenei un servizio di placement attraverso cui gli uffici dedicati possono registrare e accreditare le aziende e supportarle nella selezione, mentre le imprese possono accedere alla banca dati dei cv dei laureandi e laureati e pubblicare annunci di lavoro e tirocini¹⁴. Infine un ruolo significativo è svolto anche dalle testimonianze di professionisti¹⁵, manager e alumni che possono favorire lo sviluppo di una dimensione più culturale e riflessiva dell'orientamento e dagli open day aziendali organizzati in sede. Queste attività non hanno un obiettivo immediato di inserimento, ma facilitano gli studenti a costruire una rappresentazione più realistica dei percorsi di carriera e a maturare scelte professionali consapevoli, oltre che a veicolare i valori culturali e l'EVP delle organizzazioni. Un passo ulteriore avviene con programmi di mentoring e coaching, più a stampo esperienziale, che possono coinvolgere direttamente i manager aziendali, in grado di fare da guida agli studenti nei primi passi nel mondo del lavoro. Nel complesso un sistema di orientamento in uscita efficace difficilmente può fondarsi su iniziative

¹³[NIST | Career Fairs](#)

¹⁴[AlmaLaurea | Piattaforma placement](#)

¹⁵[DIEC Orientamento in uscita | Testimonianze](#)

singole o isolate, ma dovrebbe configurarsi come un ecosistema integrato di strumenti che accompagnano progressivamente lo studente dalla formazione al lavoro.

Dal punto di vista delle organizzazioni, la partecipazione a iniziative universitarie di orientamento in uscita può rispondere a obiettivi diversi ma complementari: aumentare brand awareness e reputazione nei confronti del target universitario, comunicare l'EVP e i tratti distintivi della cultura organizzativa, individuare candidati idonei, costruire bacini/pipeline di profili coerenti e sperimentare modalità di precoci di assesment attraverso contesti esperienziali. Il coinvolgimento attivo di dipendenti come testimoni e ambassadors, come nel caso degli incontri in aula, può rendere più credibile la comunicazione e ridurre la distanza tra narrazione e testimonianza diretta.

Dal punto di vista degli studenti, le iniziative non sono solo occasioni di accesso a opportunità lavorative, ma anche spazi di apprendimento e orientamento dove iniziare a sviluppare competenze, costruire reti, esplorare diversi settori e culture organizzative e verificare progressivamente il grado di compatibilità tra aspettative personali e opportunità disponibili. Questa triangolazione tra organizzazioni, studenti e Università rafforza il ruolo di quest'ultima come attore chiave della transizione al lavoro e come palcoscenico in grado di rendere più concreta la formazione, riducendo l'asimmetria informativa tra domanda e offerta e contribuendo indirettamente anche allo sviluppo territoriale ed economico.

2.2 Employer Branding e attrazione di giovani alti potenziali: case studies “esperienziali” dalla collaborazione Imprese-Università

Alla luce del quadro di iniziative di orientamento in uscita appena delineato, nel corrente paragrafo verranno presi in esame tre esempi sotto forma di case studies di iniziative che vedono una collaborazione tra imprese e Università attraverso programmi esperienziali ed immersivi per gli studenti.

Prima di entrare nel vivo della disamina, però, è bene fare attenzione a una precisa distinzione quando si parla di attrazione di profili giovani. Nel dibattito contemporaneo risulta opportuno distinguere infatti tra alti potenziali (high potential) e “talenti” veri e propri (high potential e high performance) in quanto spesso può accadere che i due concetti vengano sovrapposti nel linguaggio comune. Esistono diverse definizioni dalla letteratura riguardo al concetto di talento, delineate nel corso del Capitolo I; in questo caso per semplicità verranno ridotte a “quegli individui ritenuti in grado di generare valore

consistente per il successo aziendale” (Kwon e Jang, 2021). Quando si avvicinano agli eventi universitari, le organizzazioni incontrano individui che possono dimostrare spiccate potenzialità di crescita e attitudini nel poter ricoprire ruoli di maggiore complessità in futuro, ma che nell'immediato non possono essere considerati talenti vista l'assenza di elementi tangibili di valutazione in ottica di performance. Può accadere dunque che le organizzazioni utilizzino il termine "talento" o "talent acquisition" impropriamente anche nel caso di esigenze di recruitment di profili "qualificati". Sfide, eventi e programmi esperienziali possono facilitare alle organizzazioni il compito di scovare il potenziale, ma non permettono di definire un individuo come un vero e proprio "talento". Questi eventi, rivolti principalmente a studenti che si trovano in una fase precoce della carriera, come detto si prestano particolarmente a stimolare l'emersione di capacità e tratti che i manager possono reputare critici in ottica di valutazione del potenziale, ma non sono sufficienti per poter parlare a pieno titolo di talenti. In quest'ottica le organizzazioni dovrebbero sfruttare gli strumenti di attraction universitaria e i programmi esperienziali per riuscire a costruire un pool di alti potenziali da cui attingere per inserimenti futuri, investendo sulla loro capacità di trasformarsi in talenti "completi" una volta inseriti e integrati nel contesto organizzativo.

Per comprendere in modo più approfondito come queste dinamiche si traducono operativamente e quali configurazioni possono assumere nella pratica, risulta utile osservare come tre organizzazioni (Monitor Deloitte, Campari Group, L'Oréal) hanno progettato e realizzato alcuni programmi esperienziali. Queste iniziative da lato hanno una funzione orientativa, informativa e formativa per gli studenti, dall'altro una funzione strategica come possibile occasione di dimostrazione di identità aziendale e reputazione, nonché come opportunità di attrazione e creazione di bacini di giovani ad alto potenziale per le organizzazioni.

2.2.1 Monitor Challenge del network Deloitte

Monitor Challenge è una strategy competition organizzata da Monitor Deloitte, la practice di consulenza strategica del network Deloitte, concepita come esperienza immersiva che consente agli studenti di confrontarsi con le dinamiche tipiche della consulenza strategica simulando, in modo strutturato, il lavoro svolto dai team su progetti reali. L'iniziativa si rivolge a studenti di laurea triennale e magistrale, in particolare in ambito economico, manageriale, ingegneristico e quantitativo, prossimi al

completamento del percorso di studi. La partecipazione prevede una fase di candidatura e preselezione basata sull'invio del curriculum vitae, funzionale a costruire un bacino di partecipanti coerente con competenze e attitudini richieste dalla consulenza strategica e a mantenere un posizionamento dell'esperienza come opportunità selettiva e di alto profilo.

Una volta selezionati, i partecipanti lavorano alla risoluzione di un caso strategico complesso, costruito a partire da problematiche reali affrontate dai clienti. Il caso richiede un approccio analitico rigoroso, capacità di interpretazione di dati di mercato, definizione di scenari alternativi e formulazione di raccomandazioni strategiche, riproducendo condizioni tipiche del lavoro consulenziale quali incertezza, vincoli temporali e necessità di sintesi. Il lavoro si svolge in team, riflettendo l'organizzazione dei progetti Monitor Deloitte con i partecipanti che devono suddividere attività, integrare competenze differenti e costruire una narrazione coerente della soluzione proposta. La fase conclusiva consiste nella presentazione finale davanti a consulenti, manager e partner Monitor Deloitte, momento in cui vengono valutate non solo la qualità dell'analisi e la solidità delle scelte, ma anche chiarezza espositiva ed efficacia comunicativa in contesto professionale.

Dal punto di vista di Deloitte, la Monitor Challenge svolge una funzione rilevante come contesto di osservazione di potenziale "in situazione", complementare ai processi di selezione tradizionali. L'organizzazione può valutare comportamenti e competenze difficilmente catturabili tramite colloqui standardizzati, come capacità di pensiero strutturato, problem solving sotto pressione, capacità di lavorare in team e attitudine al lavoro consulenziale. In cambio, i migliori partecipanti accedono spesso a fasi successive privilegiate, come colloqui individuali o opportunità di inserimento professionale.

Il coinvolgimento degli atenei rappresenta un elemento strutturale nell'attivazione e diffusione dell'iniziativa. La Monitor Challenge viene promossa attraverso i career service e, in alcuni casi, inserita in programmi di orientamento al lavoro o attività formative extra-curricolari (es. Università Cattolica del Sacro Cuore). La collaborazione è aperta e non esclusiva, Deloitte tiene a valorizzare la dimensione meritocratica e competitiva della challenge senza limitare formalmente la partecipazione a un numero chiuso di università partner. In questa configurazione, l'Università agisce soprattutto come facilitatore dell'accesso abbassando barriere informative e rendendo più ordinato il contatto tra studenti e impresa. Per gli studenti, l'iniziativa rappresenta un'occasione

concreta di avvicinamento a un contesto professionale altamente selettivo, per Deloitte, un canale strutturato di dialogo con il mondo universitario che riduce la distanza tra formazione e pratica professionale e consente una prima valutazione di profili coerenti.

2.2.2 Distillery of Talents di Campari Group

Negli ultimi anni Campari Group ha individuato, tra le priorità, l'incremento dell'attrazione e dello sviluppo di giovani ad alto potenziale nelle funzioni tecniche, rafforzando l'inserimento di profili entry-level dall'esterno. In questa direzione è stato lanciato un early career program denominato "Distillery of Talents", rivolto a laureandi e neolaureati in discipline tecnico-scientifiche e ingegneristiche e a giovani professionisti nelle prime fasi di carriera.

L'iniziativa prevede un percorso integrato di 18 mesi, diviso in due fasi, combinando apprendimento teorico, esperienza pratica e progressiva responsabilizzazione. Nella prima fase (tirocinio di 6 mesi) i partecipanti vengono inseriti in specifiche funzioni aziendali, acquisendo conoscenza operativa dei processi produttivi e logistici e lavorando su progetti con obiettivi definiti. Segue un contratto a tempo determinato di 12 mesi finalizzato a consolidare competenze, aumentare autonomia e assumere responsabilità crescenti. Un elemento distintivo è la rotazione tra ruoli e progetti nella supply chain, con l'obiettivo di favorire una visione trasversale e sistemica del business. Parallelamente, il programma include formazione strutturata con training, affiancamento a figure senior e mentoring per supportare anche competenze relazionali e di leadership. Tra gli scopi rientrano la costruzione di competenze interne, la riduzione del rischio di skills shortage e il rafforzamento della permanenza dei profili target.

Tra maggio e settembre 2023 il programma è stato avviato per gli stabilimenti di Novi Ligure e Canale. L'iniziativa ha generato un numero significativo di candidature e un processo di selezione multilivello ha portato all'estensione di quattro offerte contrattuali, tre delle quali accettate. Sul piano qualitativo, è stato riportato un elevato livello di soddisfazione da parte dei responsabili di funzione rispetto ai profili inseriti e ai contributi su progetti in ambiti quali miglioramento dei processi produttivi, manutenzione preventiva, qualità e sicurezza. Il programma ha inoltre consentito di creare un bacino strutturato di giovani profili tecnici utilizzabile anche per esigenze future, contribuendo alla pianificazione del ricambio generazionale e ponendo basi per la replicabilità del modello su altri siti produttivi.

In questo caso la collaborazione con il mondo accademico risulta più strutturata e focalizzata territorialmente: Campari Group ha coinvolto università di eccellenza nelle discipline ricercate, con attenzione alle regioni Lombardia, Piemonte e Liguria, includendo Politecnico di Milano, Politecnico di Torino e Università degli Studi di Genova. L'interazione non si è limitata alla pubblicazione di annunci, ma si è articolata in un dialogo diretto con studenti e docenti attraverso presentazioni dal vivo del programma, interventi congiunti del team HR e dei manager di stabilimento, e iniziative di orientamento rivolte soprattutto a studenti magistrali. L'Interview Day presso lo stabilimento di Novi Ligure ha rappresentato un momento chiave, permettendo ai candidati di osservare l'ambiente produttivo e comprendere struttura e obiettivi del programma, mentre l'organizzazione ha valutato competenze, motivazione e allineamento culturale. In questa configurazione, l'Università agisce come canale di visibilità ma soprattutto come snodo di accesso qualificato a profili coerenti e come contesto che legittima e rende comprensibile un percorso non sempre immediato per studenti e neolaureati.

2.2.3 Brandstorm di L'Oreal

Brandstorm è una competizione internazionale organizzata da L'Oréal per studenti e giovani under 30, lanciata originariamente nel 1992 come forma di assessment center e progressivamente evoluta in una sfida globale che coinvolge un numero molto elevato di partecipanti. Il programma segue un percorso strutturato in tre fasi: selezioni iniziali nei campus universitari, finali nazionali/regionali e finale internazionale, in cui i team selezionati presentano i progetti ai vertici del management L'Oréal. I premi includono opportunità di lavoro e stage, accesso a formazione esclusiva e, in alcuni casi, possibilità di sviluppare ulteriormente l'idea proposta, oltre al valore curriculare e di networking per la carriera nel settore beauty.

Numerose università italiane hanno partecipato nel tempo a Brandstorm attraverso canali istituzionali e/o tramite partecipazione autonoma degli studenti. Tra i casi rilevanti è citata l'Università Bocconi, i cui studenti hanno ottenuto risultati di particolare rilievo, fino alla vittoria della finale internazionale nell'edizione 2015. In diversi atenei la partecipazione è stata favorita tramite percorsi curricolari o attività extra-curricolari orientate alla costruzione dei team e alla preparazione. Esempi includono iniziative promosse dall'Università Cattolica con sessioni di presentazione, workshop e momenti di

preparazione per studenti di marketing, e management e dall'Università di Pavia, dove Brandstorm è stato riconosciuto come percorso formativo e competizione certificata. Ulteriori esempi di partecipazione provengono da Luiss Guido Carli, Sapienza di Roma, MIP Politecnico di Milano, Politecnico di Bari, a testimonianza di un modello che si innesta su ecosistemi universitari diversi.

Sul piano quantitativo, Brandstorm è tra le competizioni studentesche più longeve e diffuse a livello globale: dal lancio ha coinvolto complessivamente oltre 800.000 giovani. Le edizioni recenti mostrano una crescita marcata: oltre 83.000 partecipanti nel 2022, oltre 100.000 nel 2024, con dati 2025 riportati in modo diverso da fonti differenti, tra comunicazioni ufficiali e altre stime. Secondo dichiarazioni ufficiali L'Oréal l'iniziativa produce tra le 150 e 200 assunzioni all'anno a livello globale.

Parallelamente, la competizione risulta integrata in numerosi percorsi formativi internazionali. In molti casi la partecipazione è riconosciuta come esperienza formativa, inserita nei curricula o validata tramite sistemi di accreditamento. Secondo dichiarazioni dell'organizzazione, Brandstorm contribuirebbe anche a generare un numero stabile di assunzioni annuali a livello globale e numerosi ex partecipanti riportano ricadute positive in termini di prime opportunità professionali e avanzamenti di carriera. Oltre ai benefici di inserimento, l'iniziativa garantisce ampia copertura e consente di raccogliere idee e concept innovativi su marchi del portafoglio aziendale, offrendo al contempo agli studenti un'esperienza di progetto e di confronto con una multinazionale.

In questo modello l'Università è rilevante perché costituisce sia il contesto in cui si attivano le prime fasi sia l'infrastruttura che rende possibile la partecipazione in forma "preparata" sotto gli aspetti di team building, workshop e riconoscimenti formativi. A differenza di iniziative legate a pochi atenei, Brandstorm si caratterizza per una collaborazione diffusa e scalabile, che può assumere forme variabili, dall'integrazione curricolare alla promozione attraverso career service e attività di supporto, fino alla partecipazione autonoma degli studenti. In tutti i casi, l'Ateneo agisce come facilitatore della partecipazione, contribuendo a rendere l'esperienza accessibile, riconoscibile e in alcuni casi certificata sul piano formativo.

2.2.4 Comparazione dei casi di studio

Nel loro insieme, i tre casi mostrano come la collaborazione Imprese-Università possa assumere forme diverse, ma convergenti su un punto, l'Università opera come

infrastruttura di accesso a popolazioni target, in particolare studenti, laureandi e neolaureati, e come contesto che rende più ordinato e credibile l'incontro tra domanda e offerta nella fase iniziale della carriera.

Tab. 2.1: Tabella di comparazione tra i programmi proposti

	Monitor Challenge (Deloitte)	Distillery of Talents (Campari Group)	Brandstorm (L'Oréal)
Tipologia di iniziativa	Strategy competition su caso complesso	Early career program con training e job rotation	Case competition globale su più fasi
Target	Studenti triennali o magistrali di economia e ingegneria	Laureandi, neolaureati e giovani profili tecnico-ingegneristici	Studenti e under 30 con focus sulle aree di business, marketing e innovation
Intensità esperienziale	Alta (problem solving immersivo)	Molto alta (18 mesi: tirocinio+contratto, on-the-job)	Medio-alta (progetto+ percorso competitivo)
Selettività	Alta (CV e preselezione con valutazione in team)	Alta (screening+test +assessment+ interview day)	Variabile (ampia partecipazione con selezioni progressive)
Ruolo dell'Università	Canale di attivazione e visibilità, riconoscimento extracurricolare	Partnership più strutturata con atenei target e attività in presenza	Collaborazione diffusa: promozione, supporto, talvolta con integrazione curricolare e certificazioni
Passaggi chiave	Presentazione finale davanti a partner/manager	Interview Day in stabilimento+percorso on-the-job	Selezioni campus+finali nazionali/internazionali
Output per studenti	Esperienza consulenziale, feedback, accesso facilitato a selezione	Percorso formativo-lavorativo, opportunità di sviluppo	Visibilità, stage/lavoro, network, possibilità di sviluppo idea
Output per azienda	Osservazione potenziale e screening preliminare	Pipeline tecnica, ricambio generazionale, riduzione skills shortage	Ampio bacino, scouting globale, idee/progetti su brand

Fonte: Elaborazione propria

Monitor Challenge evidenzia un modello di collaborazione non esclusiva, in cui l'Ateneo facilita la visibilità mentre l'impresa utilizza la prova situazionale per osservare

potenziale e attitudini. Distillery of Talents mostra una collaborazione più strutturata con atenei selezionati e un disegno che integra selezione, sviluppo e inserimento, riducendo il gap tra aspettative e esperienza tramite contatto diretto con il contesto aziendale. Brandstorm rappresenta un modello scalabile, in cui la collaborazione universitaria può diventare anche curriculare o certificata, abilitando una partecipazione ampia con selezione progressiva e forte esposizione internazionale.

Solo a fronte di questa descrizione è possibile evidenziare alcune caratteristiche coerenti con i quadri teorici dell'elaborato. In termini di attrazione di giovani alti potenziali, tutti e tre i programmi funzionano come meccanismi di selezione "anticipata", poiché spostano l'attenzione da dichiarazioni di interesse a comportamenti osservabili. In termini di Talent Management, emergono elementi di costruzione di pipeline e bacini. Nel caso Campari ciò appare più lampante con creazione di pool di alti potenziali e ricambio generazionale, mentre risulta più implicito nei casi Deloitte e L'Oréal con accesso privilegiato a selezioni e opportunità e la conversione dei migliori profili in percorsi di stage e assunzioni. In termini di Employer Branding questi programmi rendono l'esperienza più tangibile rispetto a una semplice comunicazione con gli studenti che sperimentano direttamente contesti, linguaggi e modalità di lavoro, mentre le organizzazioni costruiscono familiarità e reputazione attraverso interazioni ad alta credibilità e hanno modo di mostrare più da vicino la loro EVP. Proprio per questo, la componente universitaria è cruciale in quanto rende tali iniziative accessibili, riconoscibili e, in alcuni casi, integrate in percorsi formativi, funzionando da piattaforma che abilita l'incontro e stabilizza la relazione tra imprese e bacini di alto potenziale.

2.3 La proposta di orientamento in uscita e i Career Day di UniGe

L'Università degli Studi di Genova (UniGe nel prosieguo) tratta l'orientamento in uscita come una componente strutturale del pacchetto di servizi che offre agli studenti. È organizzato attraverso tre variabili complementari: career guidance come supporto orientativo individuale, career education come sviluppo di strumenti e competenze per la transizione e placement come intermediazione tra studenti e imprese, in cui si inseriscono i Career Day. Le attività sono coordinate a livello di Ateneo nell' "Area Didattica, servizi agli studenti, orientamento e internazionalizzazione", con un presidio specifico dedicato a orientamento al lavoro e placement a conferma di una gestione sistemica e formalizzata.

Sul piano della career guidance UniGe offre colloqui individuali con orientatori professionisti¹⁶ finalizzati alla definizione di obiettivi e alla verifica di coerenza tra aspettative e opportunità erogati in presenza o da remoto per aumentarne accessibilità. A questi si affiancano servizi individuali come il CV Check¹⁷ per supportare gli studenti nella costruzione di una narrazione professionale leggibile e comparabile per i recruiter per contribuire a rendere più efficace la candidatura.

Sul lato della career education UniGe propone iniziative collettive come laboratori e webinar, tra cui ad esempio i “JobLab”¹⁸, focalizzate sullo sviluppo di competenze di ricerca attiva del lavoro, linguaggi del recruiting e preparazione al colloquio per cercare di ridurre dell’asimmetria informativa tra mondo accademico e mondo organizzativo. Tra gli strumenti più strutturati rientra anche il “Bilancio di competenze¹⁹” sotto forma di percorso individuale guidato che consente di ricostruire e valorizzare esperienze pregresse, definire un progetto professionale e tradurlo in un piano d’azione. Un altro elemento potenzialmente qualificante riguarda l’integrazione dell’orientamento con la didattica tramite seminari e incontri realizzati in collaborazione con Dipartimenti e Corsi di Studio, talvolta inseriti nell’orario delle lezioni. Questa scelta rende l’orientamento parte integrante della vita accademica, cercando di ampliare la copertura dei servizi e di ridurre il rischio che l’accesso dipenda esclusivamente da proattività individuale o conoscenza delle iniziative.

Per quanto riguarda il placement, infine, UniGe combina strumenti digitali di job matching e canali di comunicazione continuativa per cercare di creare engagement nella comunità studentesca ponendosi come facilitatore nella ricerca per studenti e aziende. La componente più direttamente relazionale è rappresentata dagli eventi di recruiting e incontri con le aziende in cui l’Università svolge proprio il ruolo di “ponte” sopracitato, facilitando contatti qualificati, rendendo comparabili le opzioni e offrendo uno spazio strutturato in cui lo studente può raccogliere informazioni, orientarsi e sperimentare dinamiche di selezione. In questi contesti le organizzazioni possono anche veicolare contenuti tipici dell’Employer Branding, quali valori, cultura o la possibilità di offrire

¹⁶[UniGe | Consulenza](#)

¹⁷[UniGe | CV Check](#)

¹⁸[UniGe | JobLab](#)

¹⁹[UniGe | Bilancio di competenze](#)

percorsi di sviluppo mentre l'ateneo rafforza la propria funzione di facilitatore tra capitale umano in formazione e domanda di competenze del sistema produttivo.

Per comprendere ulteriormente come si pone l'Ateneo nel contesto di queste iniziative è stata condotta un'intervista strutturata con la Dottoressa Alessandra Oltolini, responsabile del Settore del Servizio Orientamento al Lavoro e Placement per conoscere gli aspetti di organizzazione legati al Career Day di UniGe. Dalla testimonianza è emerso come l'evento vanta una storia ben consolidata con una prima edizione risalente al 2009. Questo evento si svolge tutt'oggi con cadenza annuale e viene affiancato nel corso dell'anno da numerose iniziative tematiche rivolte al target specifico di studenti e laureati. L'evento si caratterizza per un'impostazione generalista e trasversale ai corsi di studio, mentre accanto ad esso si collocano eventi settoriali realizzati in collaborazione con singoli dipartimenti o aree disciplinari, tra cui gli ambiti farmaceutici, giuridici, scientifici o ingegneristici, oltre a iniziative dedicate alle agenzie per il lavoro e a comparti economici specifici sviluppate in collaborazione con enti territoriali.

Dal punto di vista organizzativo, il modello del Career Day di UniGe prevede postazioni aziendali fisse identificabili e la libera circolazione degli studenti, con la possibilità di colloqui diretti preceduti da attività preparatorie quali webinar informativi. Altri eventi dipartimentali, invece, come ad esempio quelli dei dipartimenti di Matematica, Farmacia e Chimica, adottano formule più strutturate, spesso con presentazioni aziendali concentrate nella prima parte della giornata e colloqui su prenotazione nella seconda, in un'ottica di maggiore approfondimento ma con un numero più contenuto di imprese coinvolte. In tutti i casi, l'obiettivo dichiarato è quello di garantire un placement di qualità, favorendo un incontro il più possibile consapevole tra domanda e offerta di lavoro e mettendo gli studenti nelle condizioni di orientarsi attraverso materiali informativi, momenti di preparazione e occasioni di confronto diretto.

Le linee guida strategiche che orientano tali iniziative si fondano su un costante coordinamento con la governance di Ateneo e su un principio cardine, quello di "cercare di offrire il miglior servizio possibile agli studenti". L'approccio si caratterizza anche per una forte attenzione all'inclusività, con la realizzazione di servizi dedicati agli studenti DSA e con disabilità, attraverso iniziative come l'approfondimento di aspetti normativi con il supporto di agenzie per il lavoro, al fine di rendere le attività più accessibili e chiare a tutti.

Per quanto riguarda il coinvolgimento delle imprese nei Career Day di UniGe, il servizio opera in un'ottica relazionale di lungo periodo. Molte aziende partecipanti sono interlocutori consolidati da tempo, ma vengono accolte anche nuove realtà alle quali viene richiesto di esplicitare in modo trasparente i profili professionali di interesse e l'eventuale presenza di posizioni aperte. Attraverso strumenti di raccolta dati, le imprese indicano i corsi di studio di riferimento, consentendo un migliore indirizzamento delle candidature. In questi eventi si privilegia la partecipazione di organizzazioni con esigenze professionali eterogenee, coerentemente con la natura generalista dell'evento. Questi elementi sono volti a favorire la chiarezza ponendo al centro l'esperienza degli studenti.

La valutazione dell'efficacia delle iniziative si basa su una combinazione di indicatori quantitativi e qualitativi come numero di iscrizioni e presenze effettive degli studenti, numero di aziende partecipanti, numero di colloqui effettuati, in particolare per gli eventi dipartimentali, nonché questionari di gradimento rivolti a studenti e imprese. La soddisfazione studentesca viene rilevata anche in relazione all'esito dei colloqui e alla prosecuzione dei contatti, mentre per le imprese assume rilievo la disponibilità a richiamare i candidati e a proseguire i percorsi di selezione. Il successo di un'edizione è quindi definito in modo composito, attraverso il feedback di entrambe le parti e il confronto diretto con le aziende anche in merito al livello di preparazione degli studenti.

Infine, l'intervista ha evidenziato come il coordinamento tra le iniziative centrali e quelli dipartimentali sia presente ma non sia strutturato in modo sistematico. I dipartimenti mantengono infatti un'elevata autonomia organizzativa, mentre il servizio di Ateneo svolge prevalentemente una funzione di supporto e in alcuni casi di gestione delle comunicazioni e raccordo con le imprese. In ottica futura, è apparsa come interessante e costruttiva l'opportunità di rafforzare ulteriormente il coordinamento con i vari dipartimenti sul piano informativo, con l'intento di offrire all'esterno un'immagine più unitaria dell'Ateneo, che viene frequentemente percepito dalle organizzazioni come un unico interlocutore istituzionale.

Dopo aver osservato alcuni aspetti delle iniziative di orientamento in uscita proposte da UniGe con particolare riferimento ai Career Day di Ateneo, verrà fatta una breve panoramica anche per quelle del Dipartimento di Economia (DIEC nel prosieguo) di UniGe, su cui l'indagine sul campo a partire dal prossimo paragrafo rivolgerà particolare attenzione. Il DIEC propone un approccio la cui mission risulta "facilitare la

transizione degli studenti e dei neolaureati verso il mondo del lavoro” attraverso la combinazione di alcune azioni coordinate che mirano a valorizzare le conoscenze acquisite, cercando di creare e consolidare alcune competenze professionali e integrando l’esperienza formativa accademica con opportunità concrete di interazione con il sistema occupazionale.

Uno degli elementi cardine della proposta di orientamento in uscita di DIEC è rappresentato dall’accompagnamento al lavoro²⁰, con il Dipartimento che si impegna a favorire contatti diretti tra studenti e il mondo professionale e delle organizzazioni. Sono frequentemente previsti interventi in aula da parte di professionisti ed esponenti provenienti da varie aziende e organizzazioni, che talvolta vengono integrati anche all’interno delle attività didattiche curriculari costituendo parte integrante dei programmi dei corsi. Parallelamente, vengono organizzati incontri analoghi con figure provenienti dal contesto imprenditoriale, che si focalizzano su tematiche quali i processi di avvio di nuove iniziative economiche e alcune delle principali questioni legate allo sviluppo d’impresa. In quest’ottica, tali iniziative sono in grado di suscitare interesse e stimolare negli studenti una riflessione critica in riferimento alle dinamiche esterne al mondo accademico, alle aspettative occupazionali e all’importanza di sviluppare competenze chiave.

Le convenzioni con gli ordini professionali rappresentano un altro strumento con cui DIEC favorisce l’incontro tra formazione accademica e sbocchi professionali. Attraverso accordi con gli Ordini dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili²¹ e con gli Ordini Provinciali dei Consulenti del Lavoro²², viene agevolato l’accesso per gli studenti del DIEC alle professioni e, in alcuni casi, offerta la possibilità di anticipare periodi di tirocinio professionalizzante. Questi accordi, oltre a semplificare l’accesso ad alcuni dei percorsi di qualificazione riconosciuti a livello professionale coerenti con la formazione proposta nei corsi di studio, promuovono anche una più ampia consapevolezza normativa e deontologica.

²⁰[DIEC | Accompagnamento al lavoro](#)

²¹[DIEC | Accordo sottoscritto con gli Ordini dei Dottori commercialisti ed esperti contabili delle Province liguri](#)

²²[DIEC | Convenzione con gli Ordini Provinciali dei Consulenti del Lavoro della Liguria](#)

Al contempo, DIEC si impegna anche nel mantenimento di un flusso costante di proposte di lavoro sotto forma di percorsi di stage e tirocini²³ gestiti dall'Ufficio Tirocini, il quale si premura di diffondere regolarmente alle proprie reti di laureati le opportunità che vengono offerte da aziende e organizzazioni, agevolando l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e contribuendo a favorire la creazione di una rete professionale per studenti e neolaureati. A queste iniziative si affiancano i tirocini extracurricolari²⁴, che a differenza dei tirocini curriculari, non costituiscono una parte integrante del piano di studio degli studenti. Stage e tirocini rappresentano percorsi ed esperienze professionalizzanti dove i giovani possono trovare un'applicazione sul campo delle conoscenze acquisite nel percorso accademico e iniziare a rapportarsi con le dinamiche organizzative e gestionali di imprese e organizzazioni.

Nel complesso, come per UniGe anche le azioni di orientamento in uscita del DIEC si configurano come un ecosistema integrato di interventi, pensati per facilitare l'inserimento nel mondo del lavoro e per favorire nei laureati e laureandi lo sviluppo di attitudini, competenze e strumenti in grado di costruire una professionalità riflessiva e uno spirito critico e analitico adeguati alle sfide relative al mondo di lavoro.

²³[DIEC | Tirocini curriculari](#)

²⁴[DIEC | Tirocini formativi e di orientamento extracurricolari post-laurea](#)

Capitolo III: Career Day DIEC ed Employer Branding: un'analisi sul campo

3.1 Metodologia di analisi

3.2 Gli aspetti organizzativi e di gestione del Career Day DIEC

3.3 Le interviste alle organizzazioni partecipanti al Career Day DIEC

3.4 Il questionario a studentesse, studenti e alumni DIEC

3.1 Metodologia di analisi

Dopo aver analizzato gli aspetti principali che caratterizzano le iniziative di orientamento in uscita organizzate dall'Università con particolare riferimento ai casi di UniGe e DIEC, a partire da questo paragrafo seguirà un'analisi sul campo del caso specifico "Career Day DIEC".

L'impostazione metodologica dell'indagine è stata progettata per rispettare la natura relazionale delle iniziative di orientamento in uscita e, in particolare, del Career Day DIEC. Tali iniziative si collocano infatti all'interno di un rapporto triangolare che coinvolge l'Università (o in questo caso il Dipartimento) che progetta e gestisce l'evento, le aziende e organizzazioni partecipanti che lo presidiano e le studentesse e gli studenti che vi prendono parte come potenziali candidati e destinatari dell'azione di orientamento. Coerentemente con questa struttura, l'analisi è stata articolata su tre livelli complementari, con l'obiettivo di ricostruire in modo integrato sia i significati attribuiti all'iniziativa dai diversi attori, sia le modalità operative con cui essa viene effettivamente agita e percepita. L'approccio è stato intenzionalmente misto combinando strumenti qualitativi (interviste strutturate), principalmente interviste strutturate con impostazione discorsiva e strumenti quantitativi descrittivi, quali codifica in griglia, costruzione di indicatori, elaborazioni aggregative, al fine di trasformare evidenze apparentemente narrative in dati comparabili valorizzando allo stesso tempo la ricchezza interpretativa del materiale raccolto. La scelta di ricorrere a interviste qualitative strutturate risponde all'esigenza di approfondire il significato attribuito all'iniziativa dagli organizzatori e dalle aziende e organizzazioni partecipanti andando oltre la semplice rilevazione di comportamenti osservabili, ma soffermandosi in particolare su motivazioni, esigenze, percezioni, modalità di approccio e di rilevazione e misura dei risultati, per cercare di comprendere il grado di intenzionalità, consapevolezza e coerenza che ha guidato certe dinamiche ma al contempo di disporre di informazioni tra loro comparabili, in particolare nel caso di aziende e organizzazioni.

Il primo livello di indagine ha riguardato la prospettiva degli organizzatori, con l'intento di chiarire le logiche di progettazione, organizzazione e gestione dell'evento. A tal fine è stata svolta un'intervista strutturata, in modalità sincrona via Microsoft Teams, alla Professoressa Lara Penco, responsabile del Career Day DIEC. La scelta di coinvolgere la figura di coordinamento ha risposto a una necessità di inquadramento.

Prima di interpretare obiettivi, pratiche e risultati dichiarati da imprese e candidati era essenziale ricostruire il contesto dell'iniziativa, la sua evoluzione nel tempo e i vincoli organizzativi entro cui si colloca. L'intervista è stata guidata da uno schema di domande predefinito e focalizzato su aspetti organizzativi e strategici. Dopo un breve inquadramento di origine e storia dell'iniziativa è toccato alle modalità operative di organizzazione, il livello di autonomia rispetto alle strutture centrali di Ateneo, le modalità di coinvolgimento delle aziende e organizzazioni e le forme di relazione continuativa con le stesse, le finalità dichiarate, la presenza di eventuali criteri di misurazione e la valutazione dell'efficacia, nonché prospettive di sviluppo futuro. Questo primo livello ha svolto principalmente una funzione di cornice in cui inserire l'evento per consentire di interpretare i dati raccolti successivamente come risposte collocate in un disegno e in un contesto organizzativo specifici.

Il secondo livello ha rappresentato il nucleo centrale della raccolta qualitativa e ha coinvolto le aziende e organizzazioni del Career Day DIEC. Sono state realizzate 22 interviste strutturate a esponenti di imprese e organizzazioni che avevano partecipato ad almeno una delle tre edizioni più recenti dell'iniziativa. La scelta di delimitare l'osservazione all'arco temporale di tre anni risponde all'esigenza di cogliere dinamiche attuali e comparabili. La scelta di utilizzare uno schema di intervista comune e replicabile rispondeva a due obiettivi, da un lato quello di garantire una certa comparabilità delle risposte, dall'altro quello di mantenere un grado di flessibilità sufficiente a far emergere contenuti rilevanti senza irrigidire eccessivamente l'interazione. In questo senso, le interviste sono state "strutturate" nella sequenza e nel contenuto delle domande ma condotte con uno stile sufficientemente discorsivo, lasciando libero spazio a esempi, chiarimenti e approfondimenti spontanei. L'intento è rimasto comunque quello di raccogliere evidenze comparabili su costrutti teorici definiti, coerenti con la letteratura discussa nel Capitolo I ma cercando di evitare di suggerire risposte o imporre categorie interpretative agli intervistati.

Gli ambiti coperti dallo schema di intervista alle aziende sono stati selezionati per rispondere direttamente alla domanda di ricerca e alle dimensioni analitiche del lavoro. In primo luogo, dopo un breve inquadramento generale dell'azienda/organizzazione, sono stati indagati il grado di strutturazione della funzione HRM e la presenza di processi, ruoli, strumenti e formalizzazioni utili a contestualizzare la capacità organizzativa di

progettare e presidiare iniziative di attrazione e selezione. In secondo luogo, il presidio delle politiche di Employer Branding e Talent Management, cercando di distinguere tra dichiarazioni isolate e presenza di elementi più osservabili quali punti di presidio e/o strutture dedicate, politiche, pratiche ed esempi concreti. Successivamente si sono andate ad esplorare alcune dimensioni operative dei Career Day in termini di frequenza di partecipazione, distinzione tra eventi generalisti e iniziative più mirate (come il Career Day DIEC) e i criteri con cui si sceglie se e come partecipare. Poi è toccato agli aspetti comunicativi e relazionali, ossia quali contenuti vengono ritenuti più importanti nell'interazione con il target (profili ricercati, comunicazione di opportunità, identità e valori, EVP, percorsi, benefit) e se il target di DIEC viene considerato strategicamente rilevante. A seguire c'è stato un passaggio verso motivazioni e aspettative legate alla presenza all'evento e l'esistenza (o meno) di sistemi di misurazione, indicatori e strumenti di feedback per valutare l'efficacia dell'iniziativa e alimentare apprendimento organizzativo. In conclusione è stato anche chiesto agli intervistati di identificare alcune keywords coerenti con l'orientamento dell'impresa in termini di Employer Branding e altre per il Talent Management, scegliendo tra opzioni predefinite selezionate prendendo spunto da alcune definizioni provenienti dalla letteratura.

Dal punto di vista operativo le interviste si sono svolte sia in presenza sia da remoto, utilizzando prevalentemente Google Meet o Microsoft Teams a seconda della disponibilità degli interlocutori. La fase di contatto e coordinamento è avvenuta attraverso canali differenti quali e-mail, messaggistica generale e LinkedIn con l'obiettivo di garantire la maggiore accessibilità possibile a diversi strumenti per i referenti aziendali e ridurre il rischio di distorsioni legate alla selezione. I contatti delle aziende e organizzazioni sono stati reperiti tramite una pluralità di fonti. Sono stati in parte forniti dalla responsabile del Career Day, in parte individuati autonomamente e in parte messi a disposizione dai relatori del presente elaborato. Questa pluralità ha permesso di ampliare il bacino e mitigare la dipendenza da un solo canale di accesso, pur restando entro un campione non probabilistico.

Una volta raccolte, le risposte delle interviste aziendali sono state trascritte pedissequamente in modo da preservare il contenuto informativo e ridurre il rischio di lacune interpretative nella fase di analisi. Successivamente il materiale è stato sottoposto a una fase di codifica sistematica attraverso una griglia di analisi di propria elaborazione

costruita sulla base di criteri di valutazione e parametri oltre che alcuni indicatori definiti a monte del lavoro. L'obiettivo della griglia è stato duplice, garantire coerenza analitica nell'interpretazione delle risposte per ridurre il rischio di letture soggettive da una parte e rendere possibile l'estrapolazione di elementi quantitativi da contenuti qualitativi dall'altra, attribuendo punteggi o pesi ai criteri in modo da sintetizzare la presenza/assenza e l'intensità di determinati fenomeni all'interno di indicatori.

Per supportare un'analisi aggregata e la produzione di elaborazioni grafiche e descrittive la griglia è stata trasposta anche in formato Microsoft Excel. Le 22 interviste sono state organizzate in modo anonimo e progressivo (01_Azienda, 02_Azienda, ecc.) così da mantenere la tracciabilità interna e la visione complessiva dei dati senza esporre l'identità delle organizzazioni nella fase di sintesi ma agendo in maniera aggregata. Questo passaggio ha infatti consentito di ottenere una visione d'insieme, calcolare distribuzioni e indici sintetici, confrontare cluster e sottogruppi e produrre grafici utili alla restituzione di un prodotto finale. Il tentativo è stato quello di cercare di isolare pattern ricorrenti, verificare coerenze interne tra variabili e mettere in evidenza scarti tra dichiarazioni e segnali organizzativi osservabili.

Il terzo livello di indagine ha riguardato la prospettiva del target, ossia studentesse, studenti e alumni DIEC. È stato somministrato un questionario composto da 17 domande tramite Google Form raccogliendo 111 risposte. La scelta dello strumento del questionario è dipesa dal fatto che si è pensato potesse permettere una traduzione di percezioni perlopiù qualitative in dati aggregabili e confrontabili. La finalità principale di questa terza fase è stata quella di cercare di comprendere se e in che misura i candidati potenziali fossero sensibili a elementi tipici dell'Employer Branding e della proposta di valore (EVP) come datori di lavoro, come chiarezza, differenziazione percepita, valori e modalità di dialogo, oltre a rilevare aspettative, motivazioni e percezioni sull'utilità dei Career Day come strumenti di orientamento e di accesso alle opportunità. Il questionario includeva, dopo le variabili anagrafiche e relative al percorso di studio, alcune domande sulla conoscenza delle iniziative di orientamento in uscita e una sezione specifica dedicata all'esperienza personale del Career Day DIEC, dalla partecipazione ai canali di conoscenza, dalle motivazioni a monte al numero di colloqui fino al follow-up e alle percezioni a posteriori dell'evento. Questa struttura ha permesso di distinguere tra percezioni generali sull'orientamento e valutazioni basate su esperienza diretta con

particolare attenzione al sottocampione di chi aveva partecipato almeno una volta negli ultimi tre anni a un'edizione del Career Day DIEC, secondo lo stesso principio con cui sono state mappate le aziende e organizzazioni.

La diffusione del questionario è avvenuta attraverso canali molteplici e non univoci spesso informali, combinando passaparola e contatti privati con strumenti quali gruppi WhatsApp relativi ai corsi di studio, gruppo Facebook dedicato agli studenti e alumni DIEC e altri canali informali. Questa modalità ha favorito la raccolta di dati in tempi contenuti e in modo coerente con le pratiche reali di circolazione delle informazioni nella popolazione di riferimento, pur comportando una composizione campionaria non probabilistica e potenzialmente influenzata da fenomeni di autoselezione. Coerentemente con l'impostazione adottata per il secondo livello, i dati sono stati analizzati in forma aggregata e comparativa con la costruzione di alcuni indicatori che permettessero confronti incrociati in particolare centrati su variabili di comportamento ed elementi osservabili (partecipazione recente, continuità dei contatti dopo l'evento, numero di colloqui svolti). Anche in questo caso l'obiettivo è stato principalmente quello di verificare la ricorrenza di pattern coerenti e utili per triangolare i risultati emersi dalle interviste aziendali.

Nel suo complesso, l'impianto metodologico consente dunque di affrontare la domanda di ricerca da tre prospettive complementari, di chi progetta e governa l'iniziativa, a chi la utilizza come organizzazione partecipante e chi la vive come candidato potenziale. Il valore aggiunto dell'approccio non si vuole soffermare a una pretesa di rappresentatività statistica ma cerca, nella triangolazione e nella visione di insieme, di mettere in relazione ciò che l'iniziativa intende essere, ciò che le organizzazioni dichiarano di farne, e ciò che il target effettivamente percepisce e sperimenta. Sulla base di queste premesse i paragrafi successivi entreranno nel merito dell'analisi di evidenze e dati raccolti, partendo dagli organizzatori per poi passare ad aziende e organizzazioni e concludere con studentesse, studenti e alumni cercando di mantenere una lettura coerente con i costrutti teorici alla base dell'elaborato e con l'obiettivo di valutare in che misura i Career Day possano essere interpretati come leve strategiche di Employer Branding e/o di Talent Management.

3.2 Gli aspetti organizzativi e di gestione del Career Day DIEC

L'intervista strutturata alla Professoressa Lara Penco, responsabile dell'organizzazione del Career Day DIEC fin dalla sua nascita, ha messo in luce alcuni degli aspetti storici, organizzativi e di gestione oltre che strategici dell'iniziativa. Dall'intervista è emerso che il Career Day DIEC ha visto il suo esordio nell'autunno 2018 e ha conosciuto nel tempo un progressivo sviluppo sia sul piano organizzativo che in termini di partecipazione. L'iniziativa viene gestita in maniera fortemente autonoma a livello dipartimentale, senza supporti tecnico-amministrativi o logistici provenienti dall'Ateneo, fondandosi in larga misura sull'impegno diretto dei docenti coinvolti.

Sul piano organizzativo, l'intervista ha messo in luce una certa complessità logistica e una minuziosa attenzione ai dettagli in riferimento all'evento in presenza, che richiede un presidio costante su più piani dell'edificio e una continua attività di pubbliche relazioni con le imprese partecipanti, ai fini di soddisfarne le singole esigenze. In questo contesto assume un ruolo rilevante anche il contributo dei tutor di accoglienza del Dipartimento chiamati a porsi come punto di riferimento tanto per le organizzazioni quanto per gli studenti nel corso delle settimane antecedenti all'evento, oltre ad occuparsi del corretto indirizzamento verso le giuste sedi dei flussi di studenti e delle organizzazioni nel corso della giornata dedicata.

A seguito delle prime edizioni tenutesi in presenza nel 2020 l'iniziativa è stata provvisoriamente trasferita in modalità digitale a causa dell'emergenza pandemica, mantenendo le medesime procedure ma eliminando la componente fisica, con i colloqui che venivano gestiti direttamente dalle organizzazioni sulla base dei curricula inviati in anticipo dagli studenti con l'impegno a fornire un riscontro a tutti i candidati. Tale assetto, con cadenza semestrale, è proseguito fino al 2022, mentre dalla primavera del 2023 il Career Day DIEC è tornato in presenza, optando per un'unica edizione annuale, generalmente collocata tra i mesi di aprile e maggio, in ragione della complessità organizzativa dell'evento e della volontà di evitare sovrapposizioni con altre iniziative di orientamento in uscita e situazioni di eccessivo sovraccarico per gli studenti.

La progressiva crescita dell'iniziativa, come dichiara la responsabile, è testimoniata dall'aumento del numero di imprese partecipanti, passato da una dozzina della prima edizione alle oltre 40 tra aziende e organizzazioni partecipanti nel corso degli anni più recenti con la conseguente necessità di un ampliamento del team organizzativo e di un

maggiore presidio operativo. Non sono previsti criteri formali di selezione delle aziende, inizialmente venivano coinvolte principalmente le realtà che godevano di rapporti già consolidati con il DIEC e mostravano maggiore interesse per gli studenti, mentre in seguito la crescente popolarità dell'evento e il coinvolgimento di reti esterne hanno favorito l'ingresso di nuove organizzazioni. Le organizzazioni vengono contattate periodicamente tramite un database in costante aggiornamento e invitate a esplicitare le proprie esigenze professionali attraverso strumenti di raccolta dati, in un'ottica di trasparenza e progressiva strutturazione della comunicazione. Tutte le informazioni vengono inserite su un portale online denominato Aulaweb, accessibile a tutti gli studenti, all'interno di un'apposita sezione dove è possibile trovare una breve presentazione dell'impresa e dei profili ricercati, con specifiche sulle attitudini e sui corsi di studio richiesti, ponendo bene la distinzione tra le necessità per studenti di corsi triennali e magistrali al fine di garantire la massima chiarezza e trasparenza.

Il Career Day DIEC viene gestito in modo autonomo a livello dipartimentale e si configura con una visione fortemente "student oriented" permettendo infatti agli studenti di selezionare le organizzazioni di interesse e candidarsi inviando preventivamente i curricula, così da permettere a entrambe le parti di presentarsi al colloquio con una conoscenza preliminare reciproca. Un aspetto strategico riguarda la richiesta di una chiara distinzione alle organizzazioni nella presentazione dei profili ricercati tra corsi triennali e magistrali e tra gli specifici corsi di studio ricercati per favorire un migliore allineamento tra domanda e offerta. La valutazione dell'efficacia e del successo dell'evento non si fonda su indicatori strettamente codificati, ma prevede comunque dei criteri di riferimento quali la fidelizzazione delle imprese, la crescita numerica delle partecipazioni sia per le organizzazioni che per gli studenti, l'ascolto diretto attraverso la raccolta di feedback sul campo nel corso dello svolgimento dell'evento.

Il confronto individuale e personalizzato tra studenti e recruiter viene considerato uno dei principali elementi distintivi dell'iniziativa rispetto agli altri eventi di questo genere. Anche la sedimentazione dei rapporti con le organizzazioni che si è consolidata nel tempo rappresenta un indice di successo dell'iniziativa, con molte organizzazioni che negli anni tornano stabilmente e nuove realtà che vengono intercettate mediante altre attività didattiche e iniziative di orientamento in uscita per gli studenti, come

testimonianze aziendali a lezione, o tramite reti territoriali. Non è frequente la candidatura spontanea delle imprese, quanto più risulta centrale un lavoro relazionale continuo.

Tra le prospettive future rientra in primo luogo la volontà di fornire una maggiore formalizzazione degli strumenti di comunicazione verso organizzazioni e studenti, per pubblicizzare maggiormente l'iniziativa attraverso i canali social e il sito web anche a coloro che non sono a conoscenza dell'iniziativa. Un'altra priorità riguarda la necessità di un rafforzamento dell'azione di sensibilizzazione degli studenti, in particolare da parte dei docenti, attraverso una promozione attiva e la presentazione della possibilità di svolgere colloqui come di un'importante occasione per mettersi alla prova e raffrontarsi con il mondo del lavoro. L'intervista svolta ha sottolineato infatti una dimensione formativa che viene spesso trascurata, per cui il Career Day DIEC non va inteso dagli studenti esclusivamente come uno strumento per trovare opportunità lavorative ma anche e soprattutto come esperienza di apprendimento.

Citando quanto rimarcato dalla Professoressa e responsabile del Career Day DIEC Lara Penco nel corso dell'intervista: "Sostenere un colloquio, anche in assenza di un immediato esito occupazionale, deve considerarsi una competenza fondamentale: mettersi alla prova in questo senso risulta utile per far emergere punti di forza e di debolezza personali e per aumentare la consapevolezza professionale degli studenti."

In sintesi l'intervista ha messo in evidenza una progressiva crescita dell'iniziativa, un'impostazione fortemente autonoma dal punto di vista dipartimentale e su un presidio operativo intenso, sostenuto in particolare dall'impegno coeso di docenti e tutor di accoglienza. La modalità "student oriented", fondata su candidatura preventiva e trasparenza dei profili ricercati mira a migliorare l'allineamento tra domanda e offerta e a qualificare l'incontro con le imprese. L'efficacia viene monitorata soprattutto tramite segnali "di ritorno" quali fidelizzazione e partecipazione e feedback raccolti sul campo più che attraverso KPI formalizzati. In prospettiva, emergono come priorità la formalizzazione della comunicazione e il rafforzamento della dimensione formativa dell'evento, inteso anche come palestra di competenze e consapevolezza professionale.

3.3 Le interviste alle organizzazioni partecipanti al Career Day DIEC

Prima di entrare nel vivo dell'analisi effettuata sulle interviste effettuate è necessario fare alcune precisazioni. Per individuare le aziende e organizzazioni target dell'indagine è stata fatta una mappatura di tutte quelle che hanno preso parte al Career

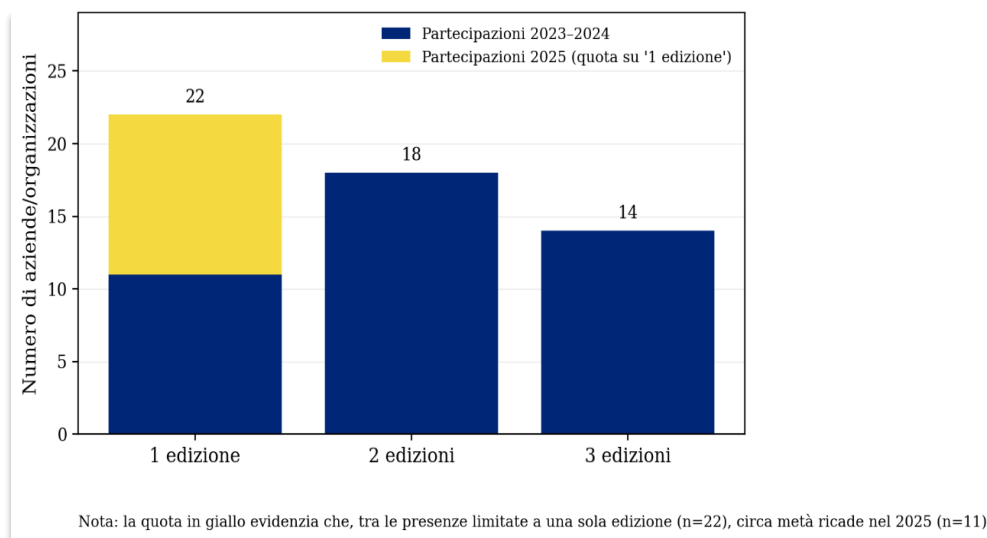
Day DIEC facendo fede alle informazioni reperibili dalle pagine AulaWeb relative alle rispettive edizioni dell'evento. Dall'approfondimento è emerso un elenco formato da 54 tra aziende e organizzazioni.

L'insieme comprende un numero consistente di aziende e organizzazioni (14) che hanno partecipato in modo continuativo ai Career Day DIEC a tutte e tre le edizioni. La partecipazione stabile nel tempo suggerisce l'esistenza di una relazione consolidata con l'Ateneo e potenzialmente una certa rilevanza attribuita alla partecipazione al Career Day DIEC da parte di queste imprese.

Le aziende e organizzazioni che hanno partecipato a due edizioni del Career DIEC sono 18, possibile sintomo della presenza di strategie di partecipazione maggiormente sperimentali o di risposta a specifici fabbisogni di reclutamento.

Infine, una quota non trascurabile è rappresentata da aziende e organizzazioni presenti ad una sola edizione del Career Day DIEC (22), di cui la metà nel 2025. Questa componente suggerisce un turnover fisiologico di aziende e organizzazioni tra quelle che si affacciano per la prima volta all'iniziativa o che testano il Career Day DIEC come canale di contatto con il mondo universitario senza necessariamente strutturare una partecipazione continuativa, ma sono anche sintomo di una crescita progressiva dell'iniziativa dal punto di vista numerico, come emerso anche durante l'intervista alla responsabile dell'evento.

Graf. 3.1: Distribuzione dell'elenco per edizioni di partecipazione al Career Day DIEC



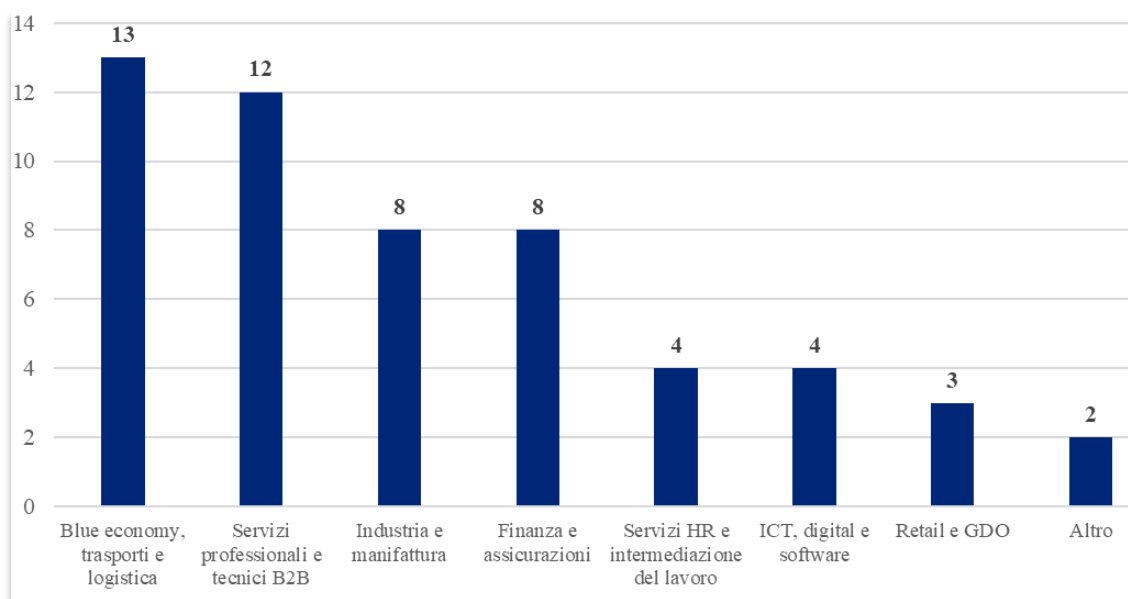
Fonte: Elaborazione propria

L'insieme di aziende e organizzazioni partecipanti è stato poi classificato secondo alcune macrocategorie per settore di appartenenza. L'assegnazione è stata effettuata adottando come criterio univoco il core business prevalente della singola impresa partecipante al Career Day DIEC così da rendere la codifica replicabile e ridurre ambiguità nei casi di imprese con più linee di business. Per minimizzare ulteriormente il rischio di "casi limite", l'intera filiera trasporti, shipping/marittima e logistica è stata accorpata in un unico cluster, evitando volontariamente ulteriori distinzioni potenzialmente controverse tra operatori e intermediari. Sulla base di tali regole le 54 organizzazioni partecipanti sono state aggregate in 7 cluster mutuamente esclusivi più una categoria residuale:

1. Servizi professionali e tecnici B2B, comprendente società di audit, tax, advisory, consulenza e servizi tecnici alle imprese
2. Finanza e assicurazioni, includendo banche, società di wealth management e investment e quelle di assicurazioni e brokeraggio
3. Servizi HR e intermediazione del lavoro
4. Blue economy, trasporti e logistica
5. ICT, digital e software/tech services
6. Industria e manifattura
7. Retail e GDO
8. Altro, per organizzazioni a missione infrastrutturale o multiservizio non pienamente comparabili con i cluster principali

Tale impianto offre una descrizione della composizione dell'elenco di aziende e organizzazioni utile a condurre analisi comparative nel tentativo di minimizzare il rischio di attribuzioni settoriali controverse. Eventuali riclassificazioni alternative di singoli casi non andrebbero ad alterare le evidenze centrali dell'indagine, poiché l'analisi si fonda principalmente su indicatori di pratiche e processi rilevati.

Graf. 3.2: Distribuzione dell'elenco per cluster sul settore di competenza



Fonte: Elaborazione propria

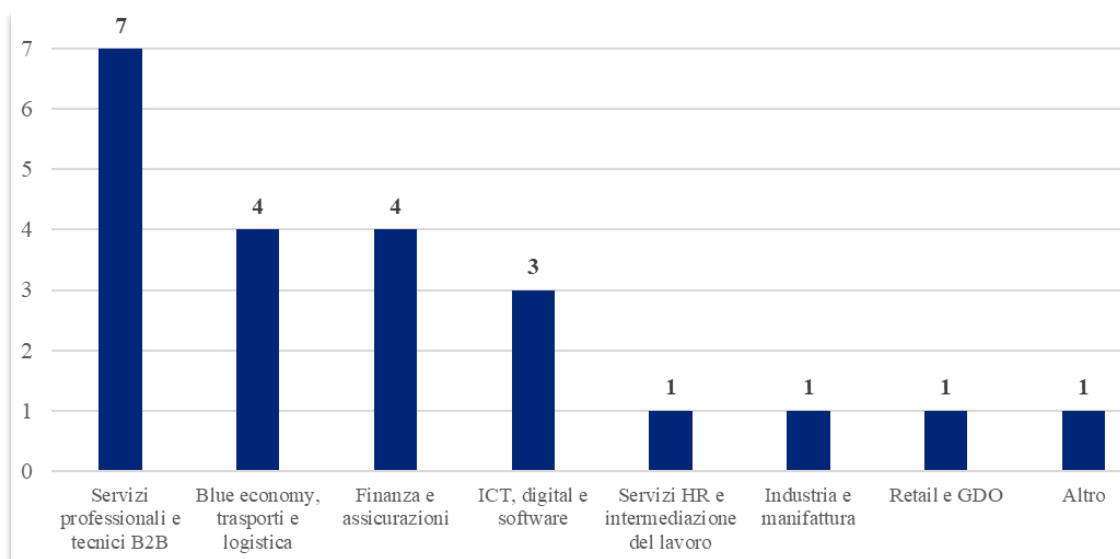
L'insieme comprende 54 aziende e organizzazioni distribuite in modo non uniforme tra i cluster. Si può notare infatti un'accentuata presenza delle categorie "Blue economy, trasporti e logistica" (13) e "Servizi professionali e tecnici B2B" (12), che insieme rappresentano quasi la metà del campione. Seguono parimenti le categorie "Industria e manifattura" (8) e "Finanza e assicurazioni" (8), mentre le etichette "ICT, digital e software" (4), "Servizi HR e intermediazione" (4), "Retail e GDO" (3) e "Altro" (2), presentano rappresentanze minoritarie e per questo necessitano di una particolare prudenza statistica.

Il campione di aziende e organizzazioni intervistate ne comprende 22, di cui 19 che hanno preso parte al Career Day DIEC (e in molti casi anche a quelli di Ateneo e/o generalisti) e 3 che hanno partecipato a quelli di Ateneo, Orientamenti e/o generalisti. In considerazione del settore di business di queste organizzazioni e dei profili ricercati, che per oltre il 75% riguardavano il target laureati o laureandi in discipline economiche, si è ritenuto utile e coerente inserirle nell'analisi complessiva riguardante DIEC. Le aziende e organizzazioni intervistate sono:

- Agenzia Generali Genova Corso Europa
- Agenzia Generali Genova Piazza Dante
- Bakertilly Revisa
- BDO Italia

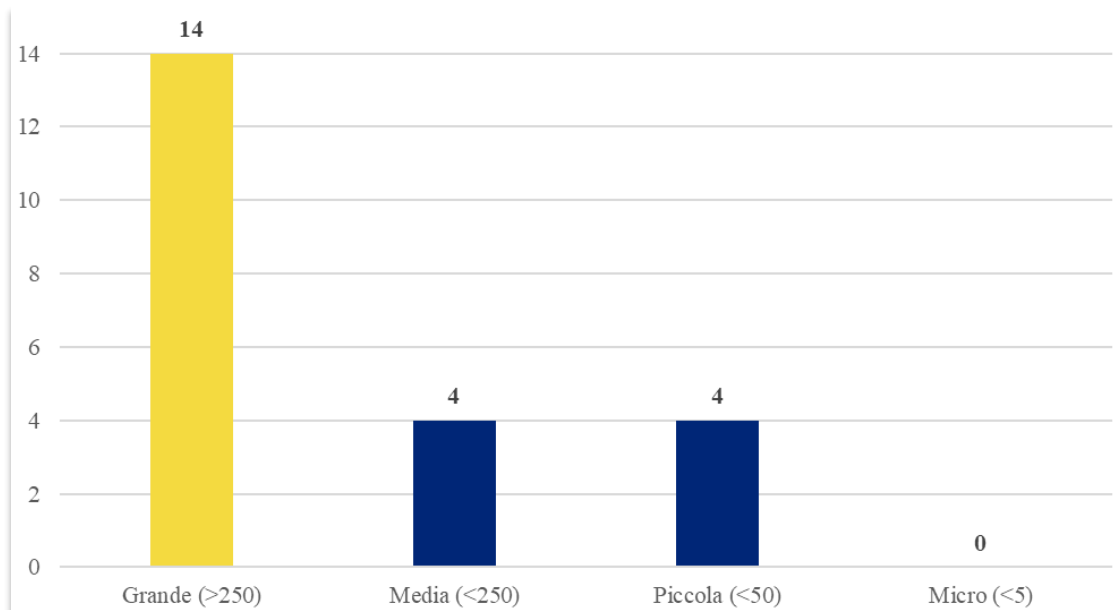
- Cambiaso Risso
- Circle Group
- Costa Crociere
- Deloitte
- Ecovis STLex
- EY (Ernst & Young)
- Fratelli Cosulich
- Gruppo FOS
- Iren
- KPMG
- Liguria Digitale
- Manuport
- Medov
- RINA
- Sogegross
- SQ Invest
- Staff
- Tonitto 1939

Graf. 3.3: Profilo del campione per cluster di settore



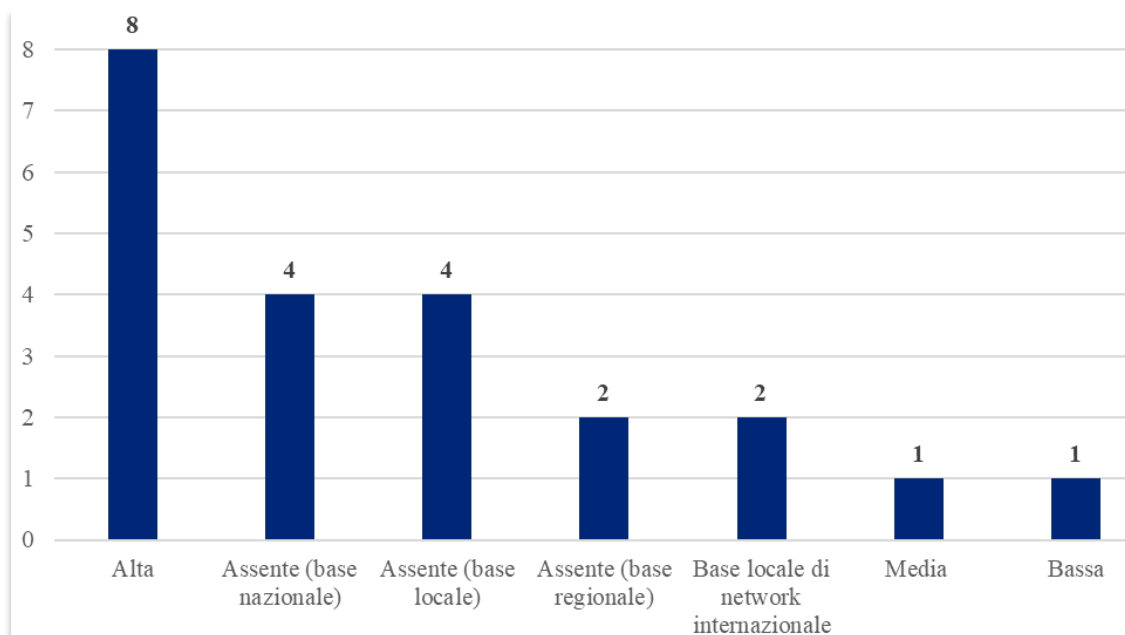
Fonte: Elaborazione propria dall'analisi dei dati raccolti

Graf. 3.4: Profilo del campione per dimensione (numero di dipendenti)



Fonte: Elaborazione propria dall'analisi dei dati raccolti

Graf. 3.5: Profilo del campione per cluster sul grado di internazionalizzazione



Fonte: Elaborazione propria dall'analisi dei dati raccolti

Il campione appare composto prevalentemente da grandi aziende e organizzazioni (>250 dipendenti, 63,6%), di cui una quota rilevante ad alta proiezione internazionale. A fronte di questa struttura del campione, ci si potrebbero aspettare approcci HR maggiormente formalizzati e orientati verso logiche sistemiche di attraction e retention. A livello di distribuzione del campione per settore di appartenenza, il cluster “Servizi

professionali e tecnici B2B” risulta quello maggiormente rappresentato (31,8%). Risultano modestamente rappresentati anche i cluster “Finanza e assicurazioni” e “Blue economy, trasporti e logistica” (18,2%), oltre a quello “ICT, digital e tecnologia” (13,6%).

Risulta altresì necessario mostrare la struttura completa delle interviste effettuate e la griglia di valutazione impiegata per l’analisi dei dati. La struttura dell’intervista ha cercato di riflettere una particolare coerenza con gli obiettivi della ricerca e il quadro teorico delineato nei passaggi precedenti. La griglia di analisi è stata suddivisa a partire dagli obiettivi a monte delle domande effettuate. Per ciascuna domanda sono stati poi evidenziati alcuni criteri di valutazione utili per impostare l’analisi dei dati. Si trova poi una sezione riferita ai parametri o valori attribuiti per ciascuno dei criteri di valutazione, a seconda della natura di questi ultimi, tra quelli basati sull’attribuzione di un valore numerico in scala o di una variabile binaria stile in-out con valori di 0 in caso di mancato riscontro oppure 1 se riscontrato. In altri casi i criteri sono stati valutati attraverso specifiche parole o categorie. Per alcune domande sono stati costruiti indicatori frutto della somma dei valori attribuiti ai singoli criteri per ottenere un output sintetico da cui effettuare ulteriori valutazioni. La tabella seguente riassume la struttura completa dell’intervista nonché la griglia di valutazione impiegata per l’analisi come descritto.

Tab. 3.1: Inquadramento complessivo del percorso di ricerca e analisi

DOMANDA	OBIETTIVO	CRITERI DI VALUTAZIONE	PARAMETRI e VALORI	INDICATORI RIASSUNTIVI
DOMANDA 1: Breve inquadramento del settore in cui opera l'organizzazione, numero di dipendenti, grado di internazionalizzazione.	Raccogliere variabili descrittive di controllo per classificare l'organizzazione e permettere incroci e analisi successive.	<p>1. Settore di appartenenza del core business</p> <p>2. Dimensione per numero di dipendenti</p> <p>3. Internazionalizzazione</p>	<p>A. Servizi professionali e tecnici B2B</p> <p>B. Finanza e assicurazioni</p> <p>C. Servizi HR e intermediazione del lavoro</p> <p>D. Blue economy, trasporti e logistica</p> <p>E. ICT, digital e software/tech services</p> <p>F. Industria e manifattura</p> <p>G. Retail e GDO</p> <p>H. Altro</p> <p>A. micro: meno di 5</p> <p>B. piccola: meno di 50</p> <p>C. media: meno di 250</p> <p>D. grande: oltre i 250</p> <p>A. base locale</p> <p>B. base regionale</p> <p>C. base nazionale</p> <p>D. base locale ma fa parte di un network internazionale</p> <p>E. sistema di import/export estero con intermediari</p> <p>F. sistema di import/export estero autonomo</p> <p>G. presenza diretta o rappresentativa all'estero</p> <p>H. partnership strategiche, strategie globali, produce/eroga all'estero</p>	

DOMANDA	OBIETTIVO	CRITERI DI VALUTAZIONE	PARAMETRI e VALORI	INDICATORI RIASSUNTIVI
<p>DOMANDA 2: All'interno della vostra organizzazione esiste una funzione Gestione Risorse Umane/HRM formalizzata? Per formalizzazione si intende l'insieme delle strategie, strutture, politiche, procedure e strumenti dedicati alla gestione delle persone che operano internamente all'azienda.</p>	<p>Misurare il grado di formalizzazione della funzione HRM, in particolare a livello di presenza e strutturazione.</p>	<p>1. Esistenza dichiarata di una funzione HR formalizzata 2. Esistenza dichiarata di ufficio dedicato solo all'HR 3. Grado di complessità delle strutture/divisioni dedicate all'HR 4. Personale dedicato esclusivamente alla funzione HR 5. Esistenza di politiche HR ben definite (es. selezione, sviluppo, valutazione, E.B., T.M.) 6. Esistenza di procedure HR standardizzate 7. Autonomia dell'HR rispetto alle altre funzioni 8. Esistenza di strumenti formalizzati per l'HRM</p>	<p>0: No 1: Sì 0: No 1: Sì 0: Non ci sono 1: C'è una divisione HR 2: Ci sono tra le 2 e 3 divisioni HR 3: Ci sono più di 3 divisioni HR 0: Nessuno 1: Tra 1 e 3 2: Tra 4 e 10 3: Più di 10 0: No 1: Sì 0: No 1: Sì 0: Non esiste la funzione HR 1: Risponde alle esigenze di manager e soci 2: La funzione HR si coordina con i manager e soci 3: La funzione HR opera 0: Non si menzionano strumenti 1: Vengono menzionati strumenti ed esempi</p>	<p>• Indice di formalizzazione HRM: derivante dalla somma pesata dei singoli valori ottenuti, fornisce una valutazione complessiva di quanto è strutturata la funzione, in risposta alla domanda posta.</p>

DOMANDA	OBIETTIVO	CRITERI DI VALUTAZIONE	PARAMETRI e VALORI	INDICATORI RIASSUNTIVI
<p>DOMANDA 3: Esistono punti di presidio organizzativi e/o politiche per l'Employer Branding e il Talent Management? Se sì, quanto sono guidate dall'HR e quanto invece sono affidate ai singoli line manager?</p>	<p>Valutare la presenza e la strutturazione delle politiche di Employer Branding e Talent Management e il loro presidio organizzativo.</p>	<p>1. Esistenza dichiarata di politiche aziendali di Employer Branding 2. Esistenza dichiarata di politiche aziendali di Talent Management 3. Esistenza dichiarata di una divisione/un ufficio specifica/o per l'Employer Branding 4. Esistenza dichiarata di una divisione/un ufficio specifica/o per il Talent Management 5. Modello di presidio organizzativo delle politiche di Employer Branding e Talent Management 6. Menzione ad esempi pratici su come vengono presidiate le logiche di Employer Branding 7. Menzione ad esempi pratici su come vengono presidiate le logiche di Talent Management</p>	<p>0: No 1: Sì</p> <p>0: No 1: Sì</p> <p>0: No 1: Sì</p> <p>0: No 1: Sì</p> <p>A. Sono in capo all'HR B. Sono in capo ai manager/soci C. Modello misto</p> <p>0: No 1: Sì</p> <p>0: No 1: Sì</p> <p>0: No → stop 1: Sì</p> <p>0: No 1: Sì</p> <p>0: No 1: Sì</p>	<p>• Indice di strutturazione delle politiche di Employer Branding e Talent Management: derivante dalla somma pesata dei singoli valori ottenuti, rappresenta quanto Employer Branding e Talent Management risultano istituzionalizzati e concretamente presidiati.</p>
<p>DOMANDA 4: Siete particolarmente interessati a raggiungere il target dei laureati/laureandi in Economia? Se sì, in generale, in che modo cercate di attrarre questi profili? Quali aspetti ritenete più importanti da comunicare durante l'interazione con questi profili?</p>	<p>Misurare l'orientamento al target Economia e verificare se l'attrazione avviene tramite logiche coerenti con l'Employer Branding.</p>	<p>1. Particolare rilevanza attribuita al target dichiarata 2. Presentazione dell'azienda, della storia, di dove opera e/o dell'attività che svolge 3. Presentazione di opportunità lavorative aperte, profili ricercati e/o esigenze dell'azienda</p>	<p>0: No → stop 1: Sì</p> <p>0: No 1: Sì</p> <p>0: No 1: Sì</p>	<p>• Orientamento al target e impiego dell'Employer Branding: derivante dalla somma pesata dei singoli valori dal punto 2 al punto 5, rappresenta la completezza dell'approccio di attrazione verso il target Economia.</p>

DOMANDA	OBIETTIVO	CRITERI DI VALUTAZIONE	PARAMETRI e VALORI	INDICATORI RIASSUNTIVI
<p>DOMANDA 4: Siete particolarmente interessati a raggiungere il target dei laureati/laureandi in Economia? Se sì, in generale, in che modo cercate di attrarre questi profili? Quali aspetti ritenete più importanti da comunicare durante l'interazione con questi profili?</p>		<p>4. Comunicazione di opportunità di percorsi di carriera, piani formativi, possibilità di rotation</p> <p>5. Comunicazione dell'intenzionalità di creare relazioni/proseguire i contatti/creare una rete da cui attingere per posizioni future</p>	<p>0: No 1: Sì</p> <p>0: No (recruitment) 1: Sì (networking)</p>	<p>• Orientamento al target e impiego dell'Employer Branding: derivante dalla somma pesata dei singoli valori dal punto 2 al punto 5, rappresenta la completezza dell'approccio di attrazione verso il target Economia.</p>
<p>DOMANDA 5: In quante occasioni l'organizzazione ha partecipato negli ultimi tre anni ai Career Day generalisti (UniGe, Orientamenti o altro) e a quanti dal DIEC? Da chi sono presidiati questi eventi?</p>	<p>Misurare continuità di partecipazione e comprendere il presidio operativo dei Career Day.</p>	<p>1. Numero di Career Day di UniGe/orientamenti/generalisti negli ultimi 3 anni</p> <p>2. Numero di Career Day DIEC negli ultimi 3 anni</p> <p>3. Presidio/presenza dichiarati al Career Day DIEC</p>	<p>n_{eg} Valore intero 0-3</p> <p>n_{es} Valore intero 0-3</p> <p>A. Presenza HR B. Presenza manager, soci o altri C. Presenza mista (HR con manager, soci o altri)</p>	<p>• Indice di presenza ai Career Day generalisti: $n_{eg} / 3$</p> <p>• Indice di presenza ai Career Day DIEC: $n_{es} / 3$</p>

DOMANDA	OBIETTIVO	CRITERI DI VALUTAZIONE	PARAMETRI e VALORI	INDICATORI RIASSUNTIVI
DOMANDA 6: Quali sono le principali motivazioni che vi spingono a partecipare ai Career Day?	Ricostruire il ventaglio di motivazioni per confrontarlo con contenuti e risultati attesi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recruitment/trovare persone da inserire 2. Positioning, visibilità, vetrina, farsi conoscere 3. Raccontare cosa fa l'azienda, quali professionalità ha, la sua storia 4. Raccontare le opportunità lavorative offerte dall'azienda, i percorsi di carriera, le opportunità formative, i benefit, le opportunità di rotation 5. Fare sì che i candidati si ricordino dell'impresa 6. Costruire relazioni (networking) anche in assenza di posizioni aperte per proseguire i contatti in futuro/Creare una rete o pool da cui attingere in futuro 7. Conoscere e comprendere le tendenze contemporanee del mercato del lavoro, il pensiero e/o le tendenze e l'approccio dei giovani studenti 	<p>0: No 1: Si</p> <p>0: No 1: Si</p> <p>0: No 1: Si</p> <p>0: No 1: Si</p> <p>0: No 1: Si</p> <p>0: No 1: Si</p> <p>0: No 1: Si</p>	
DOMANDA 7: Interconrono differenze di approccio tra i Career Day di generalisti e quelli DIEC?	Misurare se c'è differenziazione strategica tra le due tipologie di Career Day.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Differenza di approccio dichiarata 2. Differenza di target/profili ricercati dichiarata 3. Differenza di obiettivi dichiarata 4. Differenza di contenuti presentati dichiarata 5. Differenza delle persone che lo presidiano 	<p>0: No → stop 1: Si</p> <p>0: No 1: Si</p> <p>0: No 1: Si</p> <p>0: No 1: Si</p> <p>0: No 1: Si</p> <p>0: No 1: Si</p>	<p>• Indice di differenziazione strategica: derivante dalla somma pesata dei singoli valori dal punto 2 al punto 5. Rappresenta la misura in cui cambia l'approccio tra diverse tipologie di Career Day.</p>

DOMANDA	OBIETTIVO	CRITERI DI VALUTAZIONE	PARAMETRI e VALORI	INDICATORI RIASSUNTIVI
DOMANDA 8: Quali risultati vi aspettate realisticamente di ottenere dalla partecipazione a un evento di orientamento in uscita e in che modo riuscite a misurarli?	Misurare le aspettative per comprendere l'efficacia percepita riguardo alla partecipazione al Career Day DIEC. Vedere se ci sono sistemi di misurazione strutturati e capire quali sono.	<p>1. Aspettativa dichiarata su risultati specifici</p> <p>2. Aspettativa dichiarata di ottenere candidature, trovare candidati idonei, effettuare assunzioni, avviare percorsi di tirocinio o stage (recruitment)</p> <p>3. Aspettativa dichiarata di creare relazioni/trovare profili con cui proseguire i contatti in futuro/creare un pool da cui attingere per il futuro (networking)</p> <p>4. Aspettativa dichiarata di ottenere maggiore visibilità/consapevolezza dell'organizzazione/far conoscere l'organizzazione/fare sì che gli studenti si ricordino</p> <p>5. Presenza dichiarata di criteri/indicatori di misurazione</p> <p>6. Presenza dichiarata di criteri/indicatori di misurazione quantitativi (es. numero di colloqui svolti/cv raccolti/persona incontrate)</p> <p>7. Presenza dichiarata di criteri/indicatori di misurazione qualitativi (es. tasso di conversione tra colloqui e inserimenti/numero di persone ricontattate in seguito/hanno trovato persone adeguate con le loro esigenze)</p>	<p>0: No → stop 1: Sì</p> <p>0: No 1: Sì</p> <p>0: No 1: Sì</p>	<p>• Indice di efficacia percepita: derivante dalla somma pesata dei singoli valori dal punto 2 al punto 4</p> <p>• Indice di misurazione strutturata: derivante dalla somma pesata dei singoli valori dal punto 6 e 7</p>

DOMANDA	OBIETTIVO	CRITERI DI VALUTAZIONE	PARAMETRI e VALORI	INDICATORI RIASSUNTIVI
DOMANDA 9: Esistono diverse definizioni di Employer Branding, ciascuna delle quali mette l'accento su alcuni aspetti. Parlando per parole chiave, quali, a vostro parere, risuonano di più con l'orientamento della vostra organizzazione in materia di Employer Branding?	Rilevare allineamento con alcune definizioni di Employer Branding provenienti dalla letteratura e valutare la coerenza con quanto dichiarato in precedenza.	1. Opzione/i scelta/e	A. benefici funzionali, economici e psicologici B. differenziazione rispetto ai concorrenti C. identità aziendale D. immagine aziendale	
DOMANDA 10: Esistono diverse definizioni di Talent Management, ciascuna delle quali mette l'accento su alcuni aspetti. Parlando per parole chiave, quali, a vostro parere, risuonano di più con l'orientamento della vostra organizzazione in materia di Talent Management?	Rilevare allineamento con alcune definizioni di Talent Management provenienti dalla letteratura e valutare la coerenza con quanto dichiarato in precedenza.	1. Opzione/i scelta/e	A. sforzi per attrarre e trattenere B. insieme di processi, programmi e norme culturali C. processi HR organizzativi integrati D. gestione di posizioni pivotali	

Fonte: Elaborazione propria

A seguire si procederà con l'analisi dei dati ottenuti dalle interviste ad aziende e organizzazioni facendo fede alla struttura della griglia di analisi. Verranno impiegati i criteri e strumenti sopracitati per effettuare considerazioni coerenti con gli obiettivi dell'elaborato servendosi, ove necessario, del supporto di grafici.

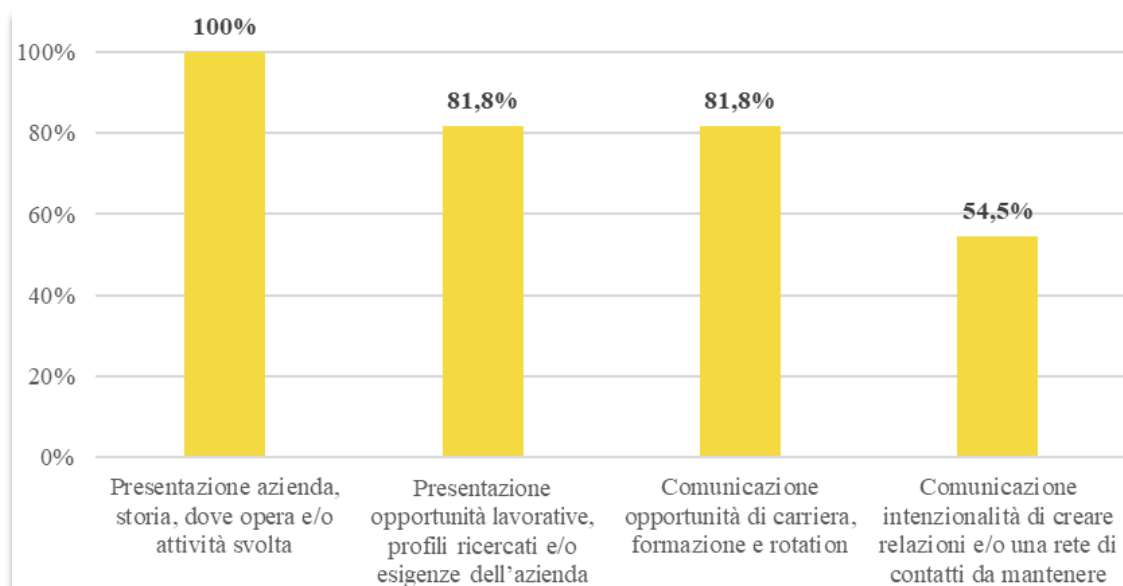
La presenza dichiarata di una funzione HRM formalizzata all'interno del campione risulta ampiamente diffusa (19 su 22 per l'86,4%), così come quella di politiche (18 su 22 per l'81,8%), procedure (18 su 22 per l'81,8%) e strumenti ben definiti (20 su 22 per il 90,9%). La variabilità più rilevante che è stata individuata riguarda l'indice di formalizzazione HRM (valori compresi tra 0 e 14) volto a misurare la maturità della funzione HRM in ambito di strutturazione, con una media di 9,64 e una mediana di 9,5 (min=3, max=14), una varianza nell'insieme di 11,87 e una deviazione standard di 3,45. Questi ultimi due valori potrebbero suggerire una possibile distinzione tra partecipazioni episodiche all'evento e sistemi di attraction e acquisition strategici e consapevoli. Valori di varianza e deviazione standard abbastanza significativi suggeriscono che nel campione coesistono profili HRM molto diversi, rendendo più plausibili i confronti tra le aziende con valori differenti in ottica di interpretazione del Career Day. Infine, una piena autonomia della funzione HRM appare minoritaria, mentre risulta molto più frequente un modello di coordinamento tra la funzione con manager e/o soci.

Mentre la presenza dichiarata di politiche di Employer Branding e Talent Management è apparsa abbastanza frequente (14 su 22 per il 63,6% per entrambi) la loro formalizzazione e istituzionalizzazione a pieno titolo all'interno di un ufficio dedicato appare minoritaria (7 su 22 per il 31,8% per entrambi). Da qui emerge uno dei principali nodi critici nonché l'origine del dubbio di ricerca: l'adozione di un lessico strategico non garantisce di per sé la presenza di una strategia e si configura il rischio che Employer Branding e Talent Management si riducano ad etichette che legittimano pratiche contingenti e reattive, come la presenza a eventi universitari, anche in mancanza di requisiti osservabili di processo e coerenza. Anche la mancanza in molti casi di esempi concreti su entrambe le leve, per cui solo 6 su 22 hanno fatto esempi pratici di azioni di Employer Branding (27,3%) e 10 su 22 di azioni di Talent Management (45,5%), potrebbe suggerire un uso alle volte improprio dei termini e una sopravvalutazione delle pratiche aziendali rispetto alla realtà. L'Indice di strutturazione delle politiche di Employer Branding e Talent Management (valori compresi tra 0 e 6) ha permesso di distinguere tra

situazioni di assenza, presenza “dichiarativa”, e presenza strutturata di Employer Branding e Talent Management. I risultati aggregati collocano il campione in una zona intermedia e i valori di media (2,68) e mediana (2,5) suggeriscono che, nella maggior parte dei casi, le organizzazioni pur avendo alcuni elementi di Employer Branding e Talent Management, raramente presentano un assetto pienamente consolidato. Infine, il modello dichiarato di presidio riguardo alle politiche di Employer Branding e Talent Management vede una prevalenza di configurazioni miste coerentemente con la visione presentata nella rassegna della letteratura che rimarca la necessità di una collaborazione sinergica tra la funzione HRM e il management.

I dati relativi ai contenuti comunicati durante i colloqui fanno emergere un utilizzo prevalente dell’iniziativa come leva di recruitment con la presentazione di profili e opportunità da parte di aziende e organizzazioni che avviene nel 100% dei casi. Anche la presentazione dell’azienda e delle attività appare molto frequente (18 su 22 per l’81,8%), da un lato possibile occasione della comunicazione dell’identità e del contesto organizzativo ma dall’altro spesso finalizzata all’obiettivo di recruiting, in un’ottica dove la componente “chi siamo” risulta meno prevalente rispetto a quella “chi cerchiamo”. Allo stesso tempo la comunicazione di elementi di EVP quali la possibilità di percorsi di carriera, formazione e job rotation risulta alta (18 su 22 per l’81,8%), anche se pure in questo caso l’EVP può funzionare tanto come contenuto di Employer Branding quanto come argomento di attrazione a supporto del recruiting e da sola non basta a testimoniare l’esistenza di una strategia matura di Employer Branding specialmente se non viene accompagnata da continuità e criteri di misurazione. L’Employer Branding per essere tale non dovrebbe limitarsi alla comunicazione, ma andrebbe sostenuto oltre che da una promessa di valore realistica anche da pratiche coerenti per non incorrere nel rischio di aspettative disattese, come ad esempio la creazione di una rete di potenziali candidati con cui mantenere i contatti anche post evento o in assenza di posizioni aperte nell’immediato.

Graf. 3.6: Distribuzione percentuale degli aspetti comunicativi



Fonte: Elaborazione propria dall'analisi dei dati raccolti

Un passaggio che potrebbe distinguere una partecipazione occasionale da una più strutturata e processuale riguarda proprio l'intenzionalità di creare relazioni e pipeline, mantenendo i contatti dopo l'evento. Poco più di metà del campione (54,5%) esplicita una logica che va oltre la mera presenza e richiama un seguito intenzionale con la volontà di instaurare una relazione continuativa, mentre per l'altra metà lo sforzo sembra limitarsi al momento dell'incontro. Per approfondire ulteriormente questo aspetto è stato osservato in quali settori e dimensioni si collocano le 12 aziende che dichiarano pipeline e la distribuzione settoriale mostra una concentrazione soprattutto in tre cluster: Servizi professionali e tecnici B2B (4 casi su 12, per il 33,3%), Finanza e assicurazioni (3 su 12, per il 25%) e Blue economy, trasporti e logistica (3 su 12, per il 25%). Questo riscontro è coerente con l'ipotesi che la logica di pipeline sia più probabile quando il Career Day si rivolge a bacini assonanti con l'offerta formativa di DIEC. Sul piano dei dati, la pipeline è presente soprattutto tra le grandi imprese (7 casi), ma non è esclusiva, bensì compare anche tra le piccole (3 casi) e le medie (2 casi). Ciò potrebbe suggerire che la creazione di una rete o di pipeline non dipenda solo dalla dimensione, ma dalla combinazione tra dimensione organizzativa e coerenza del canale rispetto ai profili ricercati: dove il DIEC rappresenta un bacino particolarmente pertinente, potrebbe risultare più agevole e forse anche più interessante investire su una relazione continuativa. L'Indice di orientamento al target e impiego dell'Employer Branding presenta valori complessivamente alti (media

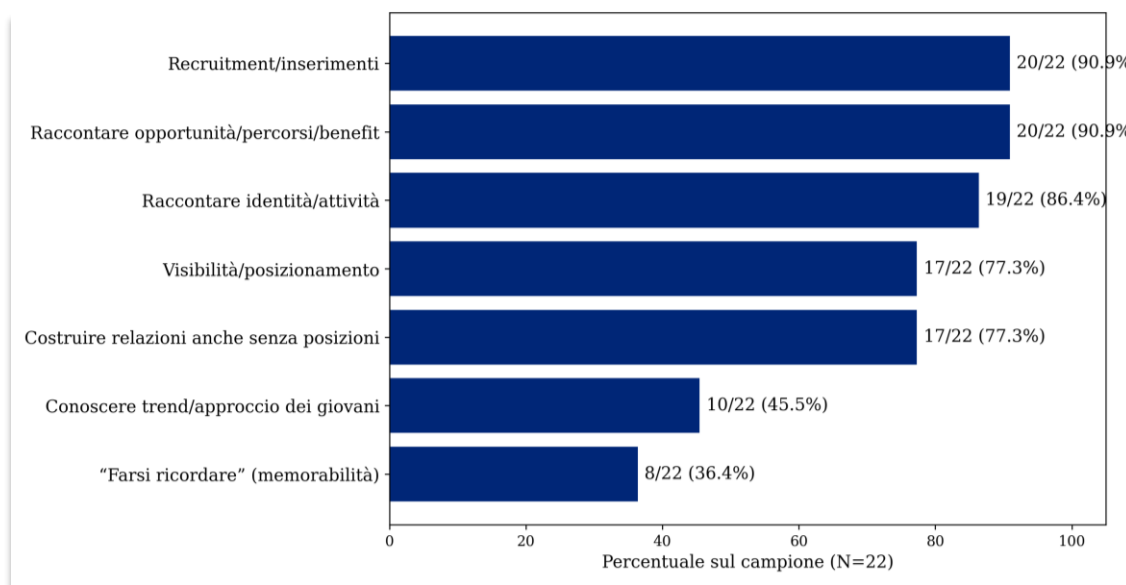
3,09 su 4; mediana 3) indicando che la maggior parte delle aziende e organizzazioni adotta un approccio mirato verso il target di laureandi e laureati in discipline economiche utilizzando contenuti tipici di attraction quali presentazione dell'organizzazione, delle opportunità e di elementi di EVP. Questo dato suggerisce che l'evento viene gestito prevalentemente come canale di avvicinamento al target con margini di miglioramento soprattutto sulla componente maggiormente processuale.

Dall'analisi dei dati raccolti sulla continuità di partecipazione ai Career Day da parte di aziende e organizzazioni è emerso come la partecipazione a quelli a stampo "generalista" avviene almeno una volta all'anno per oltre l'83% dei casi, mentre quella presso il Career Day DIEC appare meno continuativa nel complesso. Tra le differenze riscontrate aziende e organizzazioni segnalano una marcata eterogeneità del background formativo e dell'età dei candidati che si possono incontrare negli eventi generalisti. Diverso invece è il caso del Career Day DIEC più specifico per un target considerato di interesse da poco meno della totalità del campione, quasi sempre alla ricerca di candidati per posizioni junior coerenti con il background di conoscenze messo a disposizione da DIEC. Per questa ragione il Career Day DIEC potrebbe apparire più rilevante per leggere le vere intenzionalità di aziende e organizzazioni. Per quanto riguarda il presidio sul campo dei Career Day DIEC prevale una presenza della funzione HR o mista, mentre la presenza esclusiva di manager e/o soci è minoritaria.

Il presidio da parte di manager e/o soci risulta più frequente nel caso di organizzazioni internazionali e globali, in quanto la presenza di figure senior viene considerata utile per diverse ragioni. In primo luogo, serve a fornire un più preciso orientamento dei candidati e a rendere l'incontro con gli studenti più aderente alla realtà del lavoro che questi saranno chiamati a svolgere in senso stretto. Nel corso delle interviste è anche emersa l'idea che iniziative "frontali" e prevalentemente informative rischino di avere un engagement limitato, mentre vengono reputati più funzionali e coinvolgenti eventi come i case studies o le giornate in aziende, in cui gli studenti sono chiamati a "fare" e non solo ad ascoltare e hanno modo di vedere più da vicino la realtà organizzativa. In questo modo è possibile al contempo cercare di favorire un processo di autoselezione, fornendo ai giovani un ventaglio più ampio di elementi di valutazione. La presenza di manager e partner risponde ad un principio simile, favorendo un maggior contatto con la realtà aziendale grazie alle testimonianze e al confronto con figure che

possono fornire una visione più completa dell'organizzazione e dei suoi percorsi di carriera e rendendo il Career Day un momento di ulteriore orientamento e contatto con dimensioni più tangibili. Questa impostazione appare coerente con le logiche discusse in letteratura, per cui l'efficacia delle iniziative di attraction non dipende solo dalla visibilità, ma dalla capacità di generare un allineamento tra ciò che l'organizzazione comunica e ciò che effettivamente offre, riducendo asimmetrie informative e rafforzando il fit percepito.

Graf. 3.7: Distribuzione delle motivazioni dichiarate di partecipazione ai Career Day



Fonte: Elaborazione propria dall'analisi dei dati raccolti

Dal grafico si evince che la partecipazione al Career Day viene trainata soprattutto da obiettivi di recruitment/inserimento e dalla necessità di presentare opportunità e percorsi (entrambi al 90,9%). Subito dopo si colloca la componente di presentazione dell'organizzazione (86,4%) che segnala come l'evento non sia percepito solo come raccolta di candidature, ma anche come occasione per "posizionarsi" agli occhi dei potenziali candidati. Le motivazioni di positioning o visibilità e la volontà di costruire relazioni, anche in assenza di posizioni aperte (77,3%) potrebbero suggerire una dimensione relazionale non trascurabile coerente con l'idea di alimentare bacini futuri ad alto potenziale ma anche con la soddisfazione delle esigenze di recruiting. Le motivazioni più deboli riguardano invece l'orientamento "di sistema": ascoltare tendenze e approcci dei giovani (45,5%) e soprattutto la memorabilità (36,4%). In modo prudente, questo può indicare che la partecipazione viene ancora letta più come strumento operativo di

acquisizione e contatto che come iniziativa progettata per generare un'esperienza distintiva e duratura. Il Career Day appare ancora principalmente come un canale di attraction con una componente di Employer Branding presente ma spesso funzionale al recruiting più che orientata alla costruzione intenzionale di differenziazione e ricordo nel medio periodo.

Tra le aziende e organizzazioni che hanno preso parte sia ai Career Day generalisti che a quelli DIEC (17), più della metà (52,9%) percepisce il DIEC come un canale con un target diverso e più specifico, ma raramente si riscontra una coerenza tra differenza di target percepita e differenza di contenuti presentati o presidio operativo, evidenziando una distanza tra intenzione e progettazione, coerente con una possibile discrepanza tra linguaggio strategico e requisiti osservabili di strategia. Una differenza di obiettivi è dichiarata solo nel 29,4% dei casi (5 su 17), mentre per i contenuti e il presidio dell'evento il dato scende ulteriormente al 17,6% (3 su 17). L'Indice di differenziazione strategica (valori compresi tra 0 e 3) presenta un valore mediano (1) che è possibile sintomo della presenza di una differenziazione tra eventi limitata a uno o pochi elementi distintivi, mentre la media (1,24) è alzata dalla presenza di un gruppo consistente con valori 2 (7 casi), con una quota non marginale di aziende e organizzazioni che adotta una differenziazione più marcata, mentre la piena differenziazione (3) resta episodica, con un solo caso riscontrato.

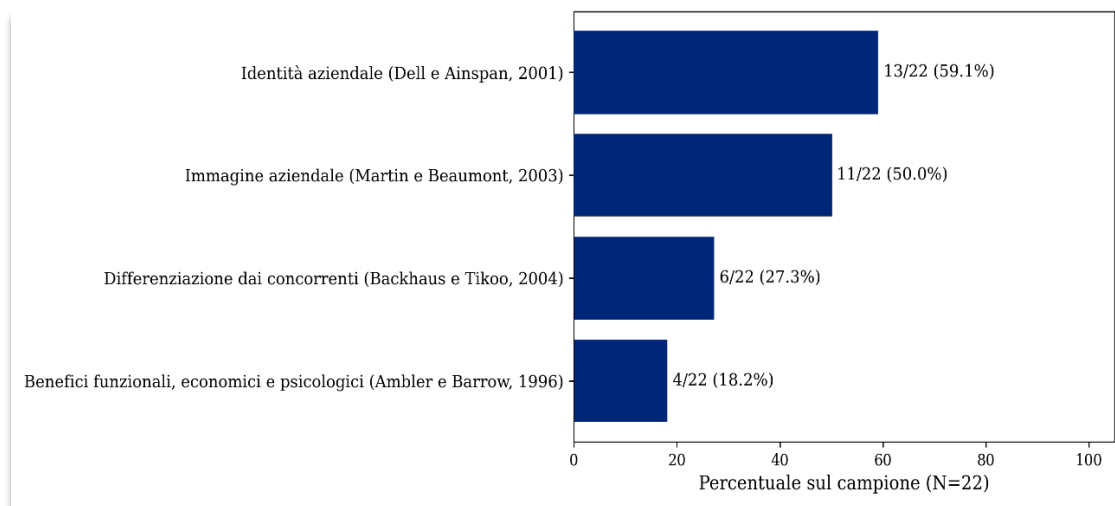
Gran parte delle aziende e organizzazioni intervistate ha dichiarato di aspettarsi risultati specifici (18 su 22 per l'81,8%), i più menzionati sono stati il recruitment e la volontà di proseguire i contatti anche dopo l'evento, entrambi al 77,3% (17 su 22). Questa rappresenta un'ulteriore conferma che i Career Day sono percepiti come un'iniziativa utile e non solo simbolica, coerentemente con l'Indice di efficacia percepita (media 2,14 su 3), dove oltre metà del campione si colloca sul valore massimo (50%, 11 su 22) e solo una minoranza esprime valutazioni basse (5 casi tra 0 e 1). Tuttavia, un aspetto critico riguarda la misurazione effettuata attraverso strumenti specifici. Nonostante il 63,6% degli intervistati abbia dichiarato di impiegare criteri per valutare il successo dell'iniziativa non emerge una standardizzazione diffusa e stabile, con 7 tra aziende e organizzazioni che hanno dichiarato di non utilizzare alcuno strumento e l'Indice di misurazione con una media ferma a 1,09 su 2. Nella metà dei casi sono stati segnalati in maniera esclusiva solo criteri quantitativi, come il numero di colloqui svolti o cv raccolti

oppure solo criteri quantitativi, su tutti il tasso di conversione da colloqui a percorsi di inserimento, suggerendo che in molti casi la valutazione dell'evento rimane parziale o dipendente da impressioni e segnali indiretti.

In assenza di un set di KPI e sistemi di feedback ricorrenti l'Employer Branding e il Talent Management rischiano di rimanere pratiche a bassa verificabilità con scarsa capacità di apprendimento organizzativo. In concreto, ciò significa che diventa più difficile capire quali formati e messaggi generino candidature migliori, stimare l'effettiva conversione dell'evento in pipeline o inserimenti, e verificare la coerenza tra promessa comunicata (EVP) e risultati ottenuti. Seppure l'utilità percepita risulti abbastanza elevata non si traduce automaticamente in un miglioramento progressivo delle strategie e la misurazione rappresenta uno dei passaggi che consentirebbe di convertire il Career Day da una semplice occasione efficace a un processo governato, integrato e ottimizzato nel corso degli anni.

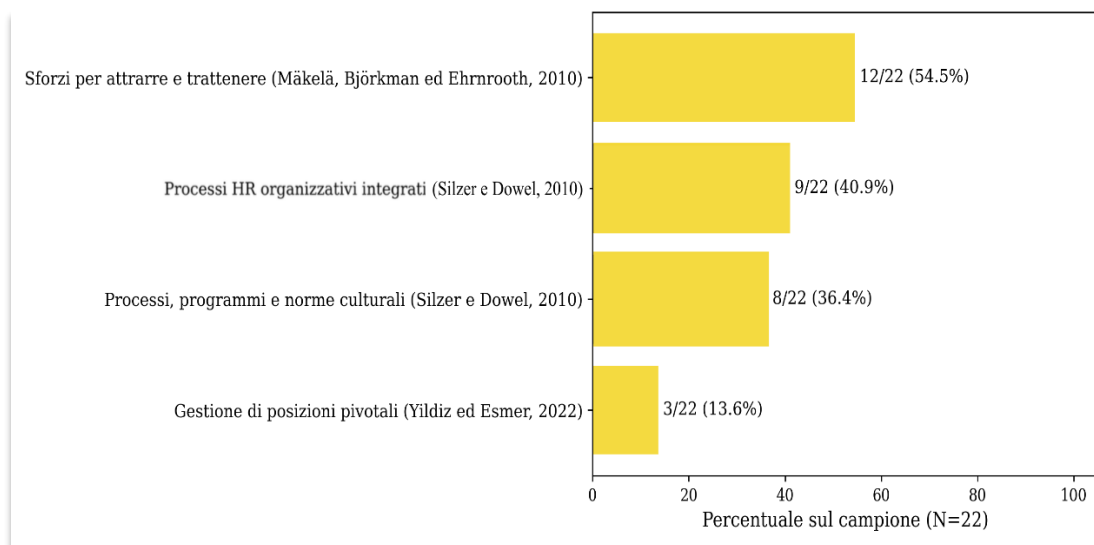
A conclusione di ognuna delle interviste effettuate, è stato chiesto ad aziende e organizzazioni in quali keywords legate ad alcune definizioni provenienti dalla letteratura su Employer Branding e Talent Management si riconoscessero maggiormente, in accordo con il loro orientamento in materia.

Graf. 3.8: Distribuzione delle keywords scelte associate all'Employer Branding



Fonte: Elaborazione propria dall'analisi dei dati raccolti

Graf. 3.9: Distribuzione delle keywords scelte associate al Talent Management



Fonte: Elaborazione propria dall'analisi dei dati raccolti

Dai grafici rappresentati emerge che l'Employer Branding viene percepito da aziende e organizzazioni soprattutto come tema di identità e immagine, più che come "pacchetto di benefici". Questo è coerente con l'evoluzione teorica richiamata nel Capitolo I dove l'Employer Branding si sposta progressivamente verso la gestione dell'identità e della reputazione come datore di lavoro in termini di attributi simbolici e non solo incentivi tangibili.

Per quanto riguarda il Talent Management prevale una lettura più ampia e relativamente generalista, mentre la dimensione più selettiva, riferita alle posizioni pivotali, è poco richiamata suggerendo un possibile impiego improprio del termine "talento" che spesso tende a estendersi fino a coincidere con fabbisogni ordinari di personale qualificato riducendo l'accuratezza concettuale del termine.

L'esame integrato del materiale raccolto dalle interviste e dell'analisi aggregata svolta ha messo in luce che il Career Day viene interpretato dalle organizzazioni come un'opportunità ibrida dove si sovrappongono obiettivi di selezione, posizionamento e relazione. Alcune organizzazioni trattano l'evento come un passaggio puntuale di raccolta candidature e non tutti lo inseriscono in una logica più ampia di costruzione di bacini e di orientamento reciproco e come momento di un percorso e non come episodio. Questa differenza emerge in particolare quando si passa dalle etichette ai segnali organizzativi meno espliciti che rendono quelle etichette più o meno credibili sul piano concreto.

Un elemento di interesse riguarda l'impiego del Career Day come meccanismo di riduzione delle asimmetrie informative. Diversi interlocutori descrivono l'evento non solo come occasione per farsi conoscere, ma come spazio in cui spiegare concretamente che cosa significhi lavorare in quella specifica organizzazione. In questa prospettiva l'EVP rappresenta una promessa che deve mantenersi realistica. Quando l'evento viene letto in questo modo l'Employer Branding assume una funzione maggiormente concreta, non tanto in ottica di massimizzare i contatti, quanto in quella di aumentare la qualità dell'incontro, facilitando una scelta reciproca consapevole e un fit più solido.

Un secondo spunto, in parte già citato, riguarda una possibile evoluzione verso una modalità meno schematica e descrittiva e più esperienziale. In diverse interviste ricorre la preferenza per iniziative che mettono alla prova gli studenti, favorendo meccanismi di autoselezione e permettendo alle organizzazioni di ottenere ulteriori feedback sui candidati. In questo modo, potrebbe emergere una forma di Employer Branding più tangibile e concreta, non solo come narrazione dell'identità, ma prova della realtà lavorativa. Collegato a questo tema c'è il ruolo del presidio senior di manager e partner, che in alcune organizzazioni viene descritto come leva intenzionale per cui si pensa che figure con una certa esperienza sul campo possano dare maggiore credibilità alla presentazione della proposta di valore. Da qui scaturisce dunque una riflessione a più ampio raggio, con i rappresentanti di aziende e organizzazioni che possono svolgere a loro volta un ulteriore ruolo di orientamento, avvicinando gli studenti al mondo del lavoro attraverso testimonianze autorevoli si cercano di ridurre le ambiguità e trovare una combinazione tra domanda e offerta, coerentemente con i contenuti emersi durante i colloqui conoscitivi.

Un altro elemento riguarda la volontà da parte di aziende e organizzazioni di instaurare un forte legame territoriale e non solo con l'Ateneo e il dipartimento, per anticipare possibili scelte di mobilità. Questa dimensione suggerisce che l'attrattività non riguarda solo la competizione tra datori di lavoro, ma può coinvolgere anche le diverse aree territoriali. In questo modo il Career Day diventa un palcoscenico in cui l'Employer Branding può incorporare un significato comunitario, essere riconosciuti come opportunità qualificante per chi vive e studia in città.

Infine, la questione della misurazione risulta particolarmente rilevante se inserita nel contesto della presente indagine. Nei materiali emerge che molte organizzazioni

ragionano su risultati concreti, ma la traduzione in KPI e feedback ricorrenti è molto meno frequente. Aziende e organizzazioni prima di cercare più strumenti di misurazione, dovrebbero interrogarsi su quali format possono generare fit migliori e di qualità, quali messaggi attraggono profili più coerenti e quali iniziative producono continuità. Senza questa dimensione di apprendimento l'evento rischia di rimanere efficace ma non migliorabile, utile ma non governabile, e soprattutto poco adatto a verificare la coerenza tra proposta di valore ed esiti.

A fronte di questa analisi risulta comunque opportuno mantenere una certa cautela interpretativa tenendo in considerazione alcuni limiti statistici. In primo luogo, il campione di aziende e organizzazioni è numericamente contenuto e selezionato in modo non probabilistico, condizione che riduce la possibilità di estendere i risultati oltre il perimetro osservato. In secondo luogo, la codifica si fonda su dichiarazioni rilasciate da singoli o pochi interlocutori ritenuti rappresentativi per ogni organizzazione, per cui non può essere garantito che la loro testimonianza restituisca in maniera completa e omogenea l'operatività interna, né che sia pienamente comparabile tra casi, dovendo tenere conto di possibili asimmetrie e differenze di ruolo, accesso alle informazioni e di interpretazione dei concetti. Certe variabili strutturali come settore di appartenenza, dimensione e grado di internazionalizzazione risultano distribuite in maniera non uniforme, rendendo potenzialmente più rischiosi alcuni confronti tra sottogruppi e suggerendo di trattare le evidenze emerse come indicazioni interpretative più che come generalizzazioni statistiche.

3.4 Il questionario a studentesse, studenti e alumni DIEC

Dopo aver terminato l'analisi delle interviste alle organizzazioni la ricerca è stata completata con uno strumento quantitativo rivolto ad un altro attore fondamentale del Career Day DIEC vale a dire studentesse, studenti e alumni del DIEC. L'obiettivo del questionario è stato quello di affiancare alle interviste qualitative un punto di vista complementare, andando a misurare in modo sistematico la percezione di utilità delle iniziative di orientamento in uscita e, in particolare, del Career Day DIEC, raccogliendo evidenze comparabili su partecipazione, aspettative e risultati percepiti.

Coerentemente con questa finalità, il questionario è stato progettato per produrre dati leggibili in chiave descrittiva e confrontabile. Per farlo, è stata privilegiata una struttura prevalentemente chiusa con domande a scelta multipla e scale di valutazione,

così da trasformare valutazioni soggettive, quali soddisfazione, chiarezza informativa ed effettiva utilità percepita dell'evento, in misure aggregabili e rappresentabili graficamente.

Il questionario è stato suddiviso in tre macroaree. All'inizio si trova una breve sezione di inquadramento che raccoglie alcune informazioni anagrafiche e sul percorso accademico, necessarie per descrivere il campione e scovare eventuali differenze tra sottogruppi, ad esempio tra studenti di corsi triennali e magistrali. Nella seconda parte, si vogliono rilevare grado di conoscenza e valutazioni generali sulle iniziative di orientamento in uscita, con l'intento di comprendere quanto queste attività siano note e percepite come rilevanti all'interno del percorso universitario. Infine, attraverso una domanda filtro, il questionario distingue tra chi ha partecipato al Career Day DIEC durante il proprio percorso e chi no, la prima categoria accede a un blocco di domande più specifico sull'esperienza concreta (canali di informazione, motivazioni, numero di colloqui, esiti, valutazione complessiva), così da evitare risposte basate su impressioni indirette e isolare la componente realmente esperienziale. Accanto a queste domande, è stata al tempo stesso mantenuta una sezione aperta conclusiva, utile a raccogliere osservazioni e proposte di miglioramento non intercettabili tramite schemi predefiniti per dare maggiore profondità interpretativa ai risultati e spazio a riflessioni e proposte uniche. Più precisamente, il questionario è stato strutturato in 17 domande come segue.

Tab. 3.2 La struttura del questionario

N°	Domanda	Tipo risposta	Opzioni / Scala / Sotto-item
1	Genere	Scelta singola	<ul style="list-style-type: none"> • Uomo • Donna • Non binario • Preferisco non rispondere • Altro
2	Età	Scelta singola	<ul style="list-style-type: none"> • 19 • 20 • 21 • 22 • 23 • 24 • 25+
3	Attualmente, presso il Dipartimento di Economia	Scelta singola	<ul style="list-style-type: none"> • Sono iscritta/o a un corso di Laurea Triennale • Sono iscritta/o a un corso di Laurea Magistrale • Ho già conseguito la Laurea Magistrale

			<ul style="list-style-type: none"> • Ho conseguito la Laurea Triennale e non ho proseguito con ulteriori corsi di laurea all'interno del DIEC
4	Corso di Laurea Triennale di iscrizione	Scelta singola	<ul style="list-style-type: none"> • Economia Aziendale (CLEA) • Economia delle Aziende Marittime, Logistica e Trasporti (CLEAMLT) • Scienze Economiche Finanziarie (SEF) (o Economia e Commercio - CLEC) • Scienze del Turismo
5	Corso di Laurea Magistrale di iscrizione	Scelta singola	<ul style="list-style-type: none"> • Amministrazione, Finanza e Controllo (AFC) • Economia e Management Marittimo e Portuale (EMMP) • Economics and Data Science (EDS) • Management • Management for Energy and Environmental Transition (MEET)
6	Quali iniziative di orientamento in uscita organizzate dal Dipartimento di Economia conosci?	Scelta multipla	<ul style="list-style-type: none"> • Career Day DIEC • Proposte di tirocini extra curriculari • Testimonianze in aula di qualificati rappresentanti del mondo del lavoro e delle imprese • Servizi ed eventi per proposte di lavoro o di stage • Accesso agevolato all'albo e/o tirocinio in convenzione con gli Ordini dei Dottori commercialisti ed esperti contabili delle Province liguri • Accesso agevolato all'albo e/o tirocinio in convenzione con gli Ordini Provinciali dei Consulenti del Lavoro della Liguria Altro
7	In generale, quanto ritieni che le iniziative di orientamento in uscita siano utili a studentesse e studenti per:	Griglia (4 item)	<p>Sotto-item:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliare il proprio orizzonte di conoscenze e competenze rispetto alla teoria • Mettere alla prova la propria capacità di costruire relazioni e di comunicare • Trovare opportunità per esperienze lavorative (stage, tirocinio, etc.) • Conoscere ed esplorare il mondo del lavoro, gli sbocchi professionali e le esigenze delle organizzazioni <p>Scala di risposta (scelta singola per riga):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Per nulla utili • Poco utili • Abbastanza utili • Molto utili
8	In generale, quanto ritieni che le iniziative di orientamento in uscita siano utili alle aziende e alle organizzazioni che vi partecipano per:	Griglia (5 item)	<p>Sotto-item:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esplorare precocemente profili di potenziale interesse venendo in contatto con le fasce più giovani della popolazione attiva • Sottolineare gli aspetti distintivi dei profili e delle competenze ricercate • Far conoscere a studentesse e studenti e in generale alla collettività contenuti del proprio business e i valori della propria

			<p>organizzazione</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creare una rete di relazioni con il Dipartimento di Economia per lo scambio di conoscenze e contribuire alla crescita di studentesse e studenti • Completare i propri processi di recruiting attraverso il canale delle relazioni con l'Università <p>Scala di risposta (scelta singola per riga):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Per nulla utili • Poco utili • Abbastanza utili • Molto utili
9	Nel corso degli ultimi tre anni, hai partecipato ad almeno un'edizione del Career Day DIEC?	Scelta singola	<ul style="list-style-type: none"> • Sì • No • Mi sono iscritta/o ma non ho partecipato
10	A quale edizione del Career Day DIEC hai partecipato?	Scelta multipla	<ul style="list-style-type: none"> • 2022 • 2023 • 2024 • 2025 • Tutte le edizioni
11	In che modo sei venuta/o a conoscenza dell'iniziativa?	Scelta multipla	<ul style="list-style-type: none"> • E-mail, canali social e altre forme di comunicazione del DIEC • Segnalazioni e inviti da parte delle e dei docenti DIEC durante le lezioni • Passaparola • Sito web DIEC o UniGe • Volantini, poster e affissioni in Dipartimento • Comunicazioni a vario titolo da parte delle e dei tutor di accoglienza DIEC • Comunicazioni a vario titolo da parte delle aziende e organizzazioni partecipanti • Altro
12	Quali sono state le principali motivazioni e aspettative che ti hanno spinto alla partecipazione?	Scelta multipla	<ul style="list-style-type: none"> • Allenarmi ad affrontare colloqui di lavoro • Conoscere i potenziali sbocchi lavorativi maggiormente coerenti con il mio percorso di studi • Trovare opportunità professionali (assunzione, stage, tirocinio, ecc.) • Conoscere meglio le aziende e le organizzazioni partecipanti • Costruire e coltivare relazioni professionali e personali (networking) • Ottenere feedback sulle mie capacità di presentarmi e raccontarmi • Esplorare potenzialità e tendenze del mercato del lavoro locale • Altro
13	Quanti colloqui hai effettuato al Career Day DIEC?	Scelta singola	<ul style="list-style-type: none"> • 1 • 2-3 • Più di 3
14	Dopo i colloqui svolti al Career Day DIEC, hai proseguito i contatti con almeno un'azienda/organizzazione tra quelle incontrate?	Scelta singola	<ul style="list-style-type: none"> • Sì • No

15	Subito dopo aver partecipato al Career Day DIEC, cosa hai ottenuto per te nell'immediato?	Scelta multipla	<ul style="list-style-type: none"> • Ho messo alla prova la mia capacità di costruire relazioni e di comunicare • Ho incontrato diverse aziende e organizzazioni in generale • Ho incontrato aziende e organizzazioni che mi interessano e che esprimono orientamenti che sembrano in linea con i miei valori • Ho esplorato potenzialità e tendenze del mercato del lavoro locale • Ho avuto opportunità concrete di tirocinio, stage • Ho avuto una proposta di assunzione, che ho accettato • Ho avuto una proposta di assunzione, che però non ho accettato • Altro
16	Dopo aver partecipato al Career Day DIEC, in quale misura:	Griglia (5 item)	<p>Sotto-item:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ho un'idea più chiara delle aziende e delle organizzazioni incontrate • Ho apprezzato modalità di presentazione e contenuti proposti delle aziende e organizzazioni incontrate • Ho percepito differenze tra le aziende e le organizzazioni nel loro modo di dialogare con le studentesse e gli studenti • Le aziende e le organizzazioni incontrate mi hanno dato idea di essere effettivamente interessate a conoscermi • Le aziende e le organizzazioni mi hanno fatto sentire di essere effettivamente interessate a inserimenti di profili come il mio <p>Scala di risposta (scelta singola per riga):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Per nulla • Poco • Abbastanza • Molto
17	Quali soluzioni proporresti per migliorare il Career Day DIEC?	Risposta aperta	Testo libero

Fonte: Elaborazione propria

Il questionario è stato compilato da un totale di 111 rispondenti con una distribuzione di genere sostanzialmente bilanciata: 55 si identificano come uomo (49,5%) e 55 come donna (49,5%), mentre un rispondente si identifica come non binario (0,9%). Dal punto di vista dell'età, il campione si concentra maggiormente nelle fasce tipiche di chi si colloca tra fine percorso universitario e primo ingresso nel mercato del lavoro. L'età più frequente è 24 anni (38 rispondenti per il 34,2%), seguita dalla classe 25+ (31 rispondenti per il 27,9%). Le restanti classi sono progressivamente meno rappresentate: 23 anni (18 rispondenti per il 16,2%), 22 anni (13 rispondenti per il 11,7%), 21 anni (7 rispondenti per il 6,3%), 20 anni (3 rispondenti per il 2,7%) e 19 anni (1 rispondente per

il 0,9%). Nel complesso, questa distribuzione descrive un campione prevalentemente composto da studentesse e studenti in fase avanzata o da alumni, in coerenza con l'obiettivo di osservare aspettative e percezioni in prossimità delle scelte di transizione verso l'occupazione.

In termini di status accademico presso il Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi di Genova, quasi metà dei rispondenti dichiara di essere iscritta/o a un corso di Laurea Magistrale (55 rispondenti per il 49,5%), segue la quota di chi ha già conseguito la Laurea Magistrale (26 rispondenti per il 23,4%). Gli iscritti a un corso di Laurea Triennale sono 20 (18,0%), mentre 10 (9%) dichiarano di aver conseguito la Laurea Triennale senza aver proseguito con ulteriori corsi all'interno di DIEC. La composizione conferma dunque una prevalenza di profili con maggiore prossimità al mercato del lavoro tra studentesse e studenti magistrali e alumni, condizione che potrebbe rendere ulteriormente significativa la lettura dei Career Day come strumenti di orientamento in uscita e accesso alle prime opportunità lavorative.

Rispetto al corso di Laurea Triennale frequentato la quota più ampia proviene da Economia Aziendale (CLEA) con 46 rispondenti (41,4%), seguita da Economia delle Aziende Marittime, Logistica e Trasporti (CLEAMLT) con 38 rispondenti (34,2%), mentre Scienze Economiche Finanziarie (SEF) raccoglie 18 risposte (16,2%). Una quota residuale non indica il corso triennale (9 rispondenti per l'8,1%), probabilmente di iscritti a magistrali che non hanno svolto il percorso triennale nel DIEC o per rispondenti che non hanno ritenuto necessario specificarlo. Questa distribuzione suggerisce un campione che riflette in modo visibile i principali percorsi triennali del Dipartimento, con un peso rilevante anche dei percorsi legati a Blue economy, logistica e trasporti parallelamente a un altrettanto marcata presenza di aziende e organizzazioni al Career Day DIEC appartenenti a quel settore.

Per quanto riguarda il corso di Laurea Magistrale il percorso più rappresentato è Management con 35 rispondenti, seguito da Amministrazione, Finanza e Controllo (AFC) con 23 ed Economia e Management Marittimo e Portuale (EMMP) con 14. Economics and Data Science (EDS) registra 7 risposte (6,3%) e Management for Energy and Environmental Transition (MEET) 4 (3,6%). Un numero consistente non riporta un corso magistrale (28, 25,2%), aspetto coerente con la presenza di studentesse e studenti triennali

e di una quota di rispondenti che non prosegue nel DIEC dopo la triennale, oltre a possibili mancate compilazioni.

Dalle 111 risposte raccolte, il Career Day DIEC emerge innanzitutto come iniziativa ampiamente nota nell'ecosistema di orientamento percepito da studentesse, studenti e alunni, a prescindere dalla partecipazione. Fra le iniziative conosciute, il Career Day è citato da 102 rispondenti (91,9%), davanti a proposte di tirocini extracurricolari (90 per l'81,1%), testimonianze in aula (82 per il 73,9%) e servizi ed eventi per offerte di lavoro o stage (75 per il 67,6%). Questo dato è importante perché qualifica il Career Day come un'iniziativa di orientamento in uscita di punta per il DIEC, oltre che come elemento altamente noto.

Sul piano dell'esperienza diretta, 63 rispondenti dichiarano di aver partecipato ad almeno un'edizione negli ultimi tre anni (56,8%), 46 non hanno partecipato (41,4%) e 2 si sono iscritti senza poi prendere parte (1,8%). La partecipazione si concentra soprattutto sulle edizioni più recenti (2025: 34 indicazioni, 2024: 32, 2023: 17), come possibile sintomo della crescente popolarità dell'iniziativa. La scoperta dell'evento passa prevalentemente da e-mail, canali istituzionali e social di DIEC (54 citazioni), ma anche da passaparola (40) e segnalazioni da parte dei docenti durante le lezioni (39), seguono sito web (27) e comunicazioni dei tutor di accoglienza (26). La pubblicizzazione dell'evento sembra attivarsi attraverso una combinazione di comunicazioni formali e informali, suggerendo che la visibilità dell'iniziativa possa non dipendere solamente dall'organizzazione dell'evento in sé, ma anche da un più profondo radicamento nelle routine didattiche e relazionali tra gli attori del DIEC.

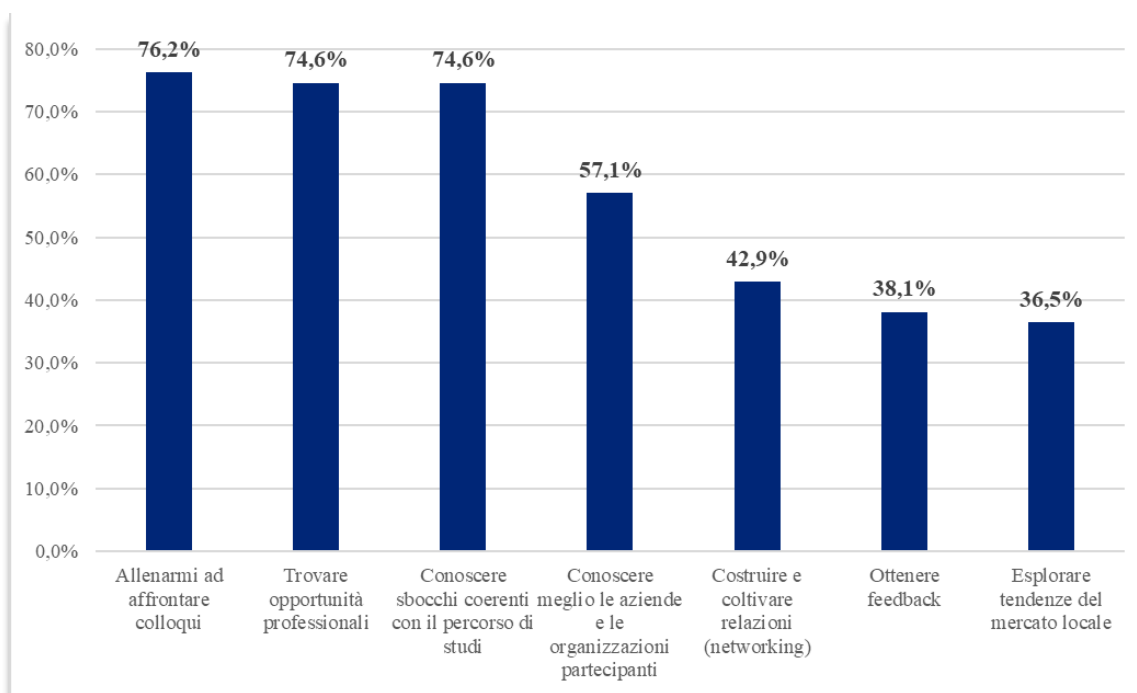
In ambito di percezioni, la valutazione dell'utilità delle iniziative di orientamento in uscita è complessivamente alta e coerente con l'idea che gli strumenti di orientamento in uscita possano funzionare come ponte tra Università e mondo del lavoro. Sulle quattro dimensioni proposte, la quota di risposte "abbastanza" o "molto utili" si colloca tra l'82,9% e il 91,9%. In particolare, "conoscere ed esplorare il mondo del lavoro, gli sbocchi e le esigenze delle organizzazioni" raggiunge il 91,9%, seguita da "mettere alla prova la capacità di costruire relazioni e comunicare" (87,4%), "ampliare conoscenze e competenze rispetto alla teoria" (84,7%) e "trovare opportunità per esperienze lavorative" (82,9%). Si può dire che il Career Day, e più in generale l'orientamento in uscita, viene interpretato prima come occasione di comprensione e orientamento e subito dopo come

spazio di “allenamento” per instaurare prime relazioni professionali e per accedere alle opportunità di lavoro.

Sul piano dell’utilità percepita per aziende e organizzazioni riguardo le iniziative di orientamento in uscita, studentesse e studenti e alumni non si limitano a riconoscere solo la componente del recruitment, ma attribuiscono valore significativo anche a dinamiche reputazionali e relazionali, in linea con logiche di Employer Branding. Anche qui, le risposte che hanno valutato “Abbastanza utili” o “Molto utili” le iniziative sono molto elevate (tra 86,5% e 89,2%). In particolare, viene riconosciuta come centrale sia la possibilità di “esplorare precocemente profili” (89,2%) sia quella di “far conoscere business e valori” (88,3%), oltre alla “costruzione di relazioni con il Dipartimento” (87,4%) e al “completamento dei processi di recruiting” (86,5%).

Le motivazioni dichiarate da chi ha partecipato confermano che le iniziative di orientamento in uscita e del Career Day sono percepite sia come luogo di recruitment che come occasione per conoscere meglio aziende e organizzazioni come potenziali datori di lavoro.

Graf. 3.10: Distribuzione delle motivazioni indicate dai rispondenti

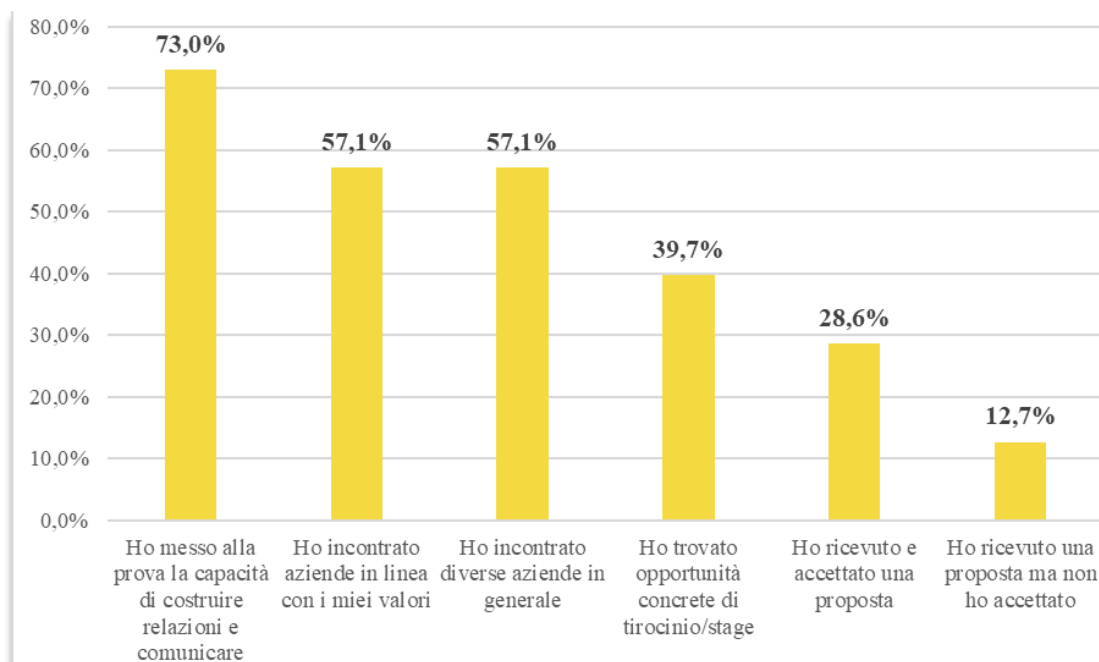


Fonte: Elaborazione propria dall’analisi dei dati raccolti

Le tre spinte più frequenti sono “allenarmi ad affrontare colloqui” (48 risposte su 63 per il 76,2%), “trovare opportunità professionali” (47 per il 74,6%) e “conoscere sbocchi coerenti con il percorso di studi” (47 per il 74,6%). Accanto a queste, emerge una componente correlabile all’Employer Branding, vale a dire “conoscere meglio le aziende e le organizzazioni partecipanti”, indicata da più della metà dei partecipanti (36 per il 57,1%) e che può suggerire che il Career Day viene trattato anche da studentesse, studenti e alumni come spazio di confronto e di valutazione reciproca. Seguono “costruire e coltivare relazioni (networking)” (27 per il 42,9%), “ottenere feedback” (24 per il 38,1%) ed “esplorare tendenze del mercato locale” (23 per il 36,5%). Emerge che l’aspettativa dei partecipanti non cerca solo di trovare un esito immediato, ma riguarda anche orientarsi, allenarsi e cercare di acquisire maggiori elementi per una più approfondita e consapevole.

Queste sensazioni si riflettono anche negli esiti e nelle percezioni immediatamente successive alla partecipazione, con 46 rispondenti (73,0%) che dichiarano di aver “messo alla prova la capacità di costruire relazioni e comunicare”, 36 (57,1%) riportano di aver incontrato aziende “in linea con i propri valori” e altri 36 (57,1%) di aver incontrato “diverse aziende in generale”, denotando una percezione di utilità non solo quantitativa, ma anche qualitativa. Inoltre, 25 (39,7%) dichiarano di aver trovato opportunità concrete di tirocinio/stage, ben 18 (28,6%) hanno ricevuto e accettato una proposta di assunzione mentre 8 (12,7%) hanno ricevuto una proposta che non hanno accettato. Sul fronte della continuità, 39 partecipanti (60%) affermano di aver mantenuto i contatti con almeno un’organizzazione dopo i colloqui, a possibile dimostrazione che, come constatato per l’analisi delle interviste strutturate alle aziende e organizzazione, spesso l’evento non si esaurisce nel giorno in cui avvengono i colloqui ma può effettivamente attivarsi una pipeline.

Graf. 3.11: Distribuzione di esiti e percezioni successive ai colloqui



Fonte: Elaborazione propria dall'analisi dei dati raccolti

Un'altra sezione utile oltre a quella delle motivazioni in cui testare la sensibilità al branding è quella sulle percezioni post-evento, in quanto cerca di misurare la capacità dello studente di cogliere differenze tra organizzazioni e di attribuire significato all'interazione. Su cinque affermazioni valutate in scala, la quota di risposte "Abbastanza" e "Molto" si mantiene elevata. Avere "un'idea più chiara" delle organizzazioni (88,9%), aver "percepito differenze nel modo di dialogare" (87,3%) e aver "apprezzato modalità e contenuti" (85,7%) sono tutte sopra l'85% e anche le dimensioni più direttamente legate al rapporto tra candidato e azienda mantengono un alto livello di soddisfazione, con "mi hanno dato idea di essere interessate a conoscermi" all'82,5% e "mi hanno dato idea di essere interessate a inserimenti di profili come il mio" al 79,4%. Ciò potrebbe suggerire che lo studente partecipante agisce proattivamente distinguendo, confrontando, valutando la qualità dell'interazione e interpretando segnali di interesse reciproco. In questo caso il branding si manifesta come un'esperienza che comprende diversi elementi dallo stile comunicativo alla chiarezza, dalla capacità di far emergere differenze alla credibilità del contatto.

Per rendere più leggibili e comparabili i dati ottenuti tramite il questionario le risposte relative alla domanda 16 ("Dopo aver partecipato al Career Day DIEC, in quale misura...") sono state sintetizzate attraverso tre indicatori calcolati per il sottocampione

di partecipanti al Career Day DIEC (n=63). Essendo tutti gli item della domanda espressi su scala ordinale a quattro modalità, per costruire gli indicatori la scala è stata ricodificata attribuendo valori numerici come segue: Per nulla=1, Poco=2, Abbastanza=3, Molto=4. Ne derivano tre indicatori, tutti che esprimono valori compresi tra 0 e 4.

L'Indice di sensibilità al branding (EB-sens) si sforza di misurare la capacità percepita del Career Day DIEC di rendere osservabili differenze e contenuti utili alla valutazione dei potenziali datori di lavoro. È stato costruito come media di tre item che catturano la percezione di chiarezza delle informazioni ricevute (item a: "Ho un'idea più chiara delle aziende e delle organizzazioni incontrate"), la qualità percepita della comunicazione per modalità e contenuti (item b: "Ho apprezzato modalità di presentazione e contenuti proposti") e la differenziazione percepita tra organizzazioni (item c: "Ho percepito differenze tra le aziende e le organizzazioni nel loro modo di dialogare con studentesse e studenti"). Ne sono derivati un valore medio di 3,25 e mediano di 3,33, collocandosi tra le opzioni "Abbastanza" e "Molto" come possibile sintomo di una buona sensibilità dei partecipanti verso il branding espresso durante l'evento.

L'Indice di percezione di interesse (TM-interest) si sforza di valutare in che misura lo studente ha percepito una manifestazione di attenzione e potenziale interesse di inserimento da parte delle aziende e organizzazioni incontrate. Questo indicatore cerca di trovare un legame in particolare con la logica di Talent Management in ingresso talent acquisition/pipeline osservata dal lato della domanda di lavoro. Sono stati inclusi gli item d. "Mi hanno dato idea di essere effettivamente interessate a conoscermi" ed e. "Mi hanno fatto sentire che erano interessate a inserimenti di profili come il mio". Ne sono risultati un valore medio e mediano leggermente inferiori rispetto a quelli dell'indicatore precedente, ma con risultati comunque ampiamente positivi (media 3,14 e mediana 3,00).

Il terzo indice, chiamato Indice complessivo di esperienza (EXP_CD), ha cercato di sintetizzare complessivamente la valutazione post-evento per rendere più immediato un confronto tra sottogruppi. Include tutti e cinque gli item della domanda 16 e presenta un valore medio di 3,21 e un valore mediano di 3,20.

Gli indici permettono di svolgere comparazioni puramente descrittive tra sottogruppi, sempre con la dovuta prudenza. Può risultare interessante osservare la

differenza tra chi dichiara di aver proseguito i contatti post-evento e chi no, poiché la continuità relazionale rappresenta un esito osservabile coerente con l'idea di pipeline.

Tab 3.3: Confronto descrittivo per continuità post-evento (contatti proseguiti)

Sottogruppo	EB-sens	TM-interest	Esperienza complessiva (EXP_CD)
Contatti proseguiti	3,42	3,46	3,44
Contatti non proseguiti	2,99	2,62	2,84

Fonte: Elaborazione propria dall'analisi dei dati raccolti

Il confronto suggerisce che la continuità post-evento potrebbe essere associata a una migliore valutazione dell'esperienza, sia nella componente di chiarezza, qualità e differenziazione, più vicina all'Employer Branding percepito, sia in quella di segnali di interesse e possibilità di inserimento percepiti, più vicina al Talent Management in ingresso. Quando lo scambio viene percepito come più chiaro, distintivo e di reciproco interesse, la probabilità di trasformare l'incontro in una relazione successiva aumenta.

Ulteriori confronti, mantenuti volutamente su un piano descrittivo, suggeriscono che studentesse, studenti e alumni presentano livelli sostanzialmente sovrapponibili nell'EB-sens (3,25 in entrambi i gruppi), mentre gli alumni riportano un TM-interest lievemente più elevato (3,33 vs 3,05). Tale differenza può essere letta come un segnale plausibile di maggiore attenzione ai criteri di selezione e alla concretezza dell'interesse quando si è più prossimi all'inserimento lavorativo, fermo restando che la numerosità ridotta dei sottogruppi e la natura non probabilistica del campione impongono una certa prudenza interpretativa.

Infine, rispetto al numero di colloqui, l'esperienza complessiva risulta più alta tra chi svolge 2-3 colloqui (3,36) e più bassa sia tra chi ne svolge uno soltanto sia tra chi supera i tre colloqui (3,07). Ne deriva che un numero intermedio di interazioni potrebbe offrire un equilibrio maggiore tra ampiezza del confronto e qualità dell'esperienza, mentre volumi elevati potrebbero ridurre la qualità della soddisfazione percepita introducendo troppa eterogeneità o saturazione, anche se la variabilità può dipendere sia dalle aziende incontrate che da caratteristiche individuali non osservate.

Dai commenti raccolti nella sezione aperta sono emerse alcune richieste. Diversi studenti chiedono maggiore chiarezza da parte di aziende e organizzazioni e maggiore interessamento e sincerità durante il confronto. Viene richiesto che si rendano più capaci di spiegare in modo semplice e trasparente cosa fanno, quali profili cercano e quali

opportunità offrono. In alcuni casi è stata percepita una certa distanza o scarso coinvolgimento da parte dei rappresentanti aziendali. Un altro tema ricorrente riguarda l'ampliamento dell'offerta, richiedendo la possibilità di implementare più aziende, più settori rappresentati e una maggiore apertura anche a realtà provenienti da altre regioni o dall'estero così da rendere l'evento meno "locale" e più competitivo. Sul piano organizzativo viene suggerita una strutturazione su più giornate, eventualmente suddivise per corso di laurea o settore, oltre a una gestione più ordinata dei colloqui tramite fasce orarie e sistemi di prenotazione più stringenti. Si avverte anche l'esigenza di promuovere maggiormente l'iniziativa durante l'anno accademico, soprattutto tra gli studenti triennali, per aumentare partecipazione e consapevolezza. Infine alcuni studenti evidenziano la necessità di servizi di supporto aggiuntivi, come un infopoint dedicato agli studenti extra-UE, per chiarire aspetti normativi e facilitare l'incontro tra studenti, Università e mondo del lavoro.

Nel complesso i dati del questionario suggeriscono che studentesse, studenti e alumni risultano abbastanza sensibili a componenti di Employer Branding e EVP quando queste si traducono in segnali osservabili come chiarezza, differenze percepite, qualità del dialogo, coerenza valoriale e il Career Day appare come un contesto in cui tali segnali potrebbero essere colti. L'utilità percepita dell'evento resta però ancorata a obiettivi di orientamento e possibilità di trovare opportunità di inserimento rafforzando l'idea che, per essere leva strategica, Employer Branding e Talent Management in ingresso non vadano separati, ma dovrebbero intrecciarsi con elementi di qualità del processo e avvicinando lo strumento Career Day più a logiche di recruiting e attrazione di alti potenziali rispetto a principi coerenti con le teorie.

Rispetto ai case studies più "esperienziali" analizzati nel corso del Capitolo II emerge che il Career Day presenta caratteristiche strutturalmente differenti in quanto si configura come un'iniziativa ideata, organizzata e gestita internamente dall'Università. A differenza di progetti quali challenge o business game, in cui l'Ateneo svolge prevalentemente un ruolo di facilitatore o promotore lasciando all'impresa la piena regia dell'esperienza, nel Career Day l'intermediazione universitaria risulta più marcata. Questa mediazione può rappresentare un valore in termini di coordinamento e garanzia istituzionale ma potrebbe al contempo attenuare quella dimensione più "esperienziale" del contatto con l'organizzazione in cui valutare la coerenza con la proposta di valore.

Nei casi studio esaminati, il coinvolgimento diretto in attività aziendali, progettuali e formative consente alle imprese di esprimere in modo più immersivo la propria EVP mentre nel Career Day l'interazione tende a concentrarsi su colloqui brevi e momenti informativi con un livello di profondità relazionale potenzialmente inferiore. Ne deriva che in un contesto dove il contatto risulta meno diretto e integrato in un'esperienza concreta, l'efficacia dell'Employer Branding potrebbe risultare parzialmente indebolita.

Conclusioni

L'analisi condotta ha evidenziato il grande successo dell'iniziativa Career Day DIEC soprattutto in funzione della sua finalità primaria di favorire l'incontro tra studentesse e studenti e organizzazioni. I dati raccolti, le interviste effettuate e i feedback riscontrati hanno mostrato un'elevata partecipazione lato studentesse e studenti combinata a una buona presenza di aziende e organizzazioni sia in termini numerici che per eterogeneità di settore e dimensioni. Questo connubio testimonia una certa capacità dell'iniziativa di generare interesse reciproco e la posiziona come un momento centrale nel calendario accademico del Dipartimento e un evento ampiamente conosciuto anche da chi non vi ha partecipato.

Dal lato degli studenti emerge una motivazione fortemente orientata all'inserimento professionale con oltre il 70% che ha dichiarato di partecipare con l'obiettivo di trovare opportunità lavorative o di sostenere un colloquio conoscitivo. Il Career Day viene quindi percepito in primo luogo come uno strumento concreto di accesso al mercato del lavoro capace di ridurre la distanza tra mondo accademico e del lavoro. Allo stesso modo anche aziende e organizzazioni riconoscono l'evento come un canale efficace per intercettare candidati coerenti con i propri fabbisogni professionali. La presenza in un contesto specifico e non generalista consente loro di dialogare con un bacino già almeno in parte orientato e di favorire forme di preselezione implicita.

Un primo elemento di rilievo in ambito di riflessioni riguarda la consapevolezza dichiarata dalle imprese rispetto all'Employer Branding. Oltre la metà delle aziende e organizzazioni intervistate ha affermato di possedere una strategia strutturata in tale ambito segnalando una diffusione crescente del concetto anche in contesti territoriali non esclusivamente multinazionali. Sebbene circa due terzi delle aziende dichiarino di adottare politiche in questi ambiti, la presenza di strutture dedicate o di esempi concreti risulta sensibilmente inferiore. L'analisi ha messo in luce una maturità ancora parziale per cui in diversi casi alla dichiarazione di possesso di una strategia non corrisponde l'adozione di strumenti di misurazione coerenti. Una quota rilevante di aziende non utilizza indicatori specifici, mentre altre si limitano a metriche quali numero di cv raccolti, colloqui effettuati o tasso di conversione in assunzioni. Tali indicatori, pur rilevanti per la funzione di selezione, risultano maggiormente riconducibili alla logica del recruitment piuttosto che a quella dell'Employer Branding, che richiede l'implementazione di

strumenti in grado di misurare attrattività, percezione del brand, engagement e posizionamento nel medio e lungo periodo e favorire l'autoapprendimento per le imprese. Per Kwon e Jang (2021) l'assenza di feedback loop strutturati limita la capacità di apprendimento organizzativo e di riallineamento tra promessa e pratica. In questo senso si conferma il possibile rischio di non sfruttare "pienamente" il Career Day come occasione strategica di Employer Branding.

Emerge una sovrapposizione concettuale tra Employer Branding e talent acquisition con una piena integrazione strategica dell'Employer Branding che appare ancora poco sviluppata. Questi risultati orientano verso una conferma di una delle ipotesi di partenza per cui l'adozione di un linguaggio strategico non garantisce automaticamente la presenza di una strategia formalizzata. In diversi casi Employer Branding e Talent Management sembrano operare come concetti "ombrello" che racchiudono pratiche tradizionali di recruitment senza che vi sia necessariamente una progettazione sistemica o una differenziazione coerente delle architetture come suggerito invece dalle prospettive più recenti della letteratura. La maggioranza delle organizzazioni intervistate dichiara esplicitamente di prendere parte al Career Day con l'obiettivo di individuare candidati junior e avviare processi di selezione mentre solo una quota residuale afferma di partecipare solo per finalità di posizionamento o di rafforzamento dell'immagine come datore di lavoro. È proprio questo aspetto a suggerire che il Career Day si configura prevalentemente come strumento di talent acquisition e in particolare di talent attraction con la parola "talent" da considerare in riferimento a profili ad alto potenziale.

L'Employer Branding inteso come attività di costruzione e consolidamento di un'immagine e reputazione verso l'esterno nel lungo periodo appare dunque secondario rispetto alla dimensione selettiva. Ciò non implica la totale assenza di componenti di Employer Branding, ma evidenzia la presenza di una gerarchia di priorità con l'esigenza di coprire fabbisogni professionali immediati che spesso prevale e tende a orientare l'interazione verso una logica valutativa e di breve periodo, ponendo gli strumenti di Employer Branding spesso al servizio delle logiche prevalenti di recruitment. Secondo la letteratura (Backhaus e Tikoo, 2004; Theurer et al., 2018), un Employer Branding efficace dovrebbe inserirsi in una "Employer Branding Value Chain" capace di generare conoscenza, atteggiamenti e comportamenti coerenti nel tempo. L'analisi ha mostrato che solo poco più della metà delle organizzazioni dichiara un'intenzionalità esplicita di

costruire relazioni continuative e pipeline di potenziali candidati mentre in molti casi l'evento resta circoscritto al momento dell'incontro. Si può dunque affermare che il Career Day funziona sicuramente come strumento di attraction, ma solo in parte come leva strategica e strutturata di Employer Branding.

L'analisi delle motivazioni studentesche contribuisce a rafforzare ulteriormente tale affermazione. Le percentuali più elevate si concentrano su obiettivi quali sostenere colloqui, individuare opportunità lavorative e comprendere le modalità di candidatura. Meno rilevanti risultano invece le motivazioni legate alla conoscenza approfondita dei valori aziendali o alla costruzione di relazioni di networking nel medio periodo. Questo orientamento da parte di studentesse e studenti può influenzare la natura dell'interazione e conferire al colloquio preliminare caratteristiche più orientate verso la comunicazione di competenze, requisiti e possibilità di inserimento prima di quelle più puramente di branding, con lo spazio per elementi come identità organizzativa, cultura e proposta di valore come datore di lavoro che tende a ridursi. Si segnala che una quota significativa di partecipanti ha dichiarato di aver percepito differenze nel modo di dialogare delle aziende, di aver ottenuto un'idea più chiara delle organizzazioni e in diversi casi di aver proseguito i contatti. Questi dati suggeriscono che, indipendentemente dalla piena formalizzazione interna delle politiche aziendali, il Career Day possa produrre effetti riconducibili all'Employer Branding, contribuendo a generare familiarità, differenziazione percepita e valutazione del fit. Coerentemente con Wilden et al., 2010, l'evento sembra funzionare come meccanismo di riduzione dell'asimmetria informativa, offrendo segnali più ricchi rispetto a canali unidirezionali.

L'Employer Branding nella sua dimensione più completa e coerente con la letteratura richiede tempo, immersione e un'esperienza relazionale che non si deve ridurre a un singolo incontro ma che dovrebbe consentire di valutare l'allineamento valoriale. Il formato concentrato del Career Day, pur efficace sotto il profilo operativo, non sempre favorisce questa profondità. Nonostante il predominio della logica di recruiting l'analisi qualitativa delle interviste evidenzia la presenza di elementi riconducibili a strategie di attrazione di alti potenziali. Diverse aziende e organizzazioni dedicano parte significativa dell'interazione alla narrazione dei percorsi di carriera, delle opportunità di crescita interna e delle prospettive di sviluppo professionale. La dimensione narrativa proposta da aziende e organizzazioni non riguarda solo la descrizione delle posizioni aperte, più affine

a logiche di recruiting, ma mira a rappresentare l'organizzazione come contesto di crescita e investimento sul potenziale. In tal senso il Career Day può diventare un momento in cui comunicare anche e soprattutto la volontà di proseguire contatti e di avviare un percorso non solo di breve periodo, in ottica di progressiva valorizzazione del capitale umano e con questi aspetti che potranno, in caso di proseguimento del rapporto, rappresentare un elemento di valutazione di coerenza della promessa fatta durante il colloquio preliminare. È qui che avviene il principale punto di contatto tra Employer Branding, inteso come comunicazione degli aspetti di EVP, e il Talent Management, declinato in ottica di identificazione e attrazione di profili ad alto potenziale.

Dall'analisi è altresì emerso come imprese di grandi dimensioni, sia per numero di dipendenti che per grado di internazionalizzazione, possano mostrare in certi casi una maggiore strutturazione delle politiche di Employer Branding e una più chiara consapevolezza strategica. In tali contesti è più probabile che la partecipazione al Career Day possa maggiormente inserirsi in un sistema più ampio di iniziative coordinate. Al contrario in alcune organizzazioni di dimensioni minori o operanti in settori maggiormente regolamentati l'Employer Branding tende a essere meno formalizzato se non assente, spesso integrato direttamente nelle attività di selezione senza una distinzione esplicita. Questo suggerisce che la maturità dell'Employer Branding non sia uniforme, ma possa dipendere da fattori strutturali, competitivi e normativi.

Il Career Day rispetto ad altre iniziative di orientamento in uscita universitarie prevede una forte intermediazione istituzionale che garantisce neutralità, coordinamento e ampia partecipazione, ma può al contempo attenuare l'intensità del contatto diretto e più "tangibile" tra impresa e studente. La natura standardizzata e concentrata dell'evento può rappresentare una limitazione alla possibilità di sviluppare esperienze immersive o progettuali.

Alla luce dei risultati e di quanto affermato è possibile tentare di formulare una risposta alla domanda iniziale. La partecipazione al Career Day in alcuni casi rappresenta effettivamente un tassello coerente di strategie più ampie di Employer Branding e Talent Management, con logiche di pipeline e relazioni continuative e in particolare nelle imprese grandi e ad alta internazionalizzazione. In molti altri casi si configura invece prevalentemente come uno strumento operativo di recruitment, legittimato da un lessico strategico ma non sempre supportato da piena formalizzazione e sistematicità. Per questo

il Career Day non può essere letto in modo univoco né come mera pratica contingente né come espressione sistematica di strategie avanzate ma si può collocare piuttosto in una zona intermedia dove convivono livelli differenti di maturità organizzativa.

Dal punto di vista teorico, l'indagine conferma la necessità di distinguere tra adozione del linguaggio dell'Employer Branding e del Talent Management e l'effettiva presenza di requisiti osservabili di strategia quali formalizzazione, punti di presidio, presenza di criteri di misurazione e coerenza interna. Dal punto di vista pratico emergono alcune implicazioni. Per le organizzazioni, si dovrebbe cercare di integrare il Career Day in un sistema di feedback strutturato e collegarlo a pipeline e architetture differenziate. Per il DIEC si potrebbe cercare di rafforzare il coordinamento e la comunicazione unitaria per aumentare la riconoscibilità dell'iniziativa e implementare strumenti strutturati di raccolta feedback sia per studentesse e studenti che per aziende e organizzazioni. Per entrambi, sarebbe importante provare a valorizzare maggiormente la dimensione esperienziale riducendo la distanza tra narrazione e pratica.

In un contesto di skills shortage e crescente competizione per profili qualificati le iniziative universitarie rappresentano un terreno privilegiato di interazione tra imprese e giovani ad alto potenziale. Tuttavia, l'efficacia di tali strumenti dipende meno dalla loro esistenza e più dalla coerenza sistemica con cui vengono integrati in politiche HR strutturate. Il Career Day DIEC si configura come una piattaforma relazionale ad alto potenziale ma la sua piena valorizzazione in chiave strategica richiede un passaggio fondamentale: trasformare la partecipazione da un'occasione efficace soprattutto per il recruiting a un processo governato, misurato e continuamente riallineato. In definitiva, il lavoro conferma che tra lessico strategico e pratica esiste uno spazio di ambiguità. È proprio in questo spazio che si gioca la differenza tra Employer Branding come etichetta ed Employer Branding come leva autentica di Human Resource Management.

Alla luce dell'analisi complessiva, il Career Day DIEC può essere definito come un'iniziativa efficace e strategicamente rilevante per il Dipartimento capace di generare valore sia per gli studenti che per le organizzazioni partecipanti. Tuttavia, la sua configurazione attuale evidenzia una prevalenza di logiche di recruiting rispetto ad altre che si possano considerare Employer Branding in senso pieno. Può accadere che l'Employer Branding sia presente in forma non sistematica e sovrapposta alla funzione di selezione. La maturità strategica appare disomogenea e spesso legata alla dimensione e

al settore delle imprese coinvolte. Al contempo le aspettative occupazionali degli studenti e la struttura stessa dell'evento orientano l'interazione verso una dimensione valutativa più che identitaria. Il Career Day si configura come uno spazio di convergenza tra talent acquisition ed Employer Branding piuttosto che come espressione compiuta di quest'ultimo. La sua evoluzione futura potrebbe risiedere nella capacità di ampliare la dimensione esperienziale e relazionale dell'incontro trasformando un momento prevalentemente selettivo in un'occasione più profonda di costruzione reciproca di valore e di coerenza in forma di allineamento tra aspirazioni individuali e realtà organizzativa.

Bibliografia

- Ambler T., Barrow S., 1996, "The Employer Brand", *Journal of Brand Management*, 4(3), pp. 185–206.
- Ashforth B.E., Mael F., 1989, "Social Identity Theory and the Organization", *Academy of Management Review*, 14(1), pp. 20–39.
- Backhaus K., 2016, "Employer Branding Revisited", *Organization Management Journal*, pp.1–25.
- Backhaus K., Tikoo S., 2004, "Conceptualizing and Researching Employer Branding", *Career Development International*, 9(5), pp. 501–517.
- Barrow S., Mosley R., 2005, "The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work", John Wiley & Sons Ltd.
- Bos P., Thunnissen M., Pardoën K., 2020, "The missing link: the role of line managers and leadership in implementing TM". In: Swailes S., 2020, "Managing Talent: A critical appreciation", Bingley: Emerald Group Publishing, pp. 87–105.
- Boudreau J., Ramstad P., 2005, "Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition", *Human Resource Management*, 44, pp. 129–136.
- Brown P., Tannock S., 2009, "Education, meritocracy and the global war for talent", *Journal of Education Policy* 24(4), pp. 377–392.
- Brunello G., Wruuck, P., 2019, "Skill Shortages and Skill Mismatch in Europe: A Review of the Literature", IZA Discussion Papers, No. 12346, Institute of Labor Economics (IZA), Bonn.
- Brunello G., Wruuck, P., 2021, "Skill shortages and skill mismatch: A review of the literature", *Journal of Economic Surveys*, 35, pp. 1145–1167.
- Cable D. M., Turban D. B., 2003, "The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective", *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), pp. 2244–2266.
- Chambers E.G., Foulon M., Handfield-Jones H., Hankin S., Michaels, E., 1998, "The War for Talent", *The McKinsey Quarterly*, 3, pp. 44–57.
- Cheung M. F. Y., Law, M. C. C., 2008, "Organizational justice and organizational identification", *Asia Pacific Business Review*, 14(2), pp. 213–231.
- Chowanec G. D., Newstrom C. N., 1991, The strategic management of international human resources, *Business Quarterly*, 52(2), pp. 65–70.
- Cole M. S., Bruch H., 2006, "Organizational Identity Strength, Identification, and Commitment and their Relationships to Turnover Intention: Does Organizational Hierarchy Matter?", *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), pp. 585–605.
- Collings D. G., 2014, "Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities", *Journal of World Business*, 49(2), pp. 253–261.
- Collings D. G., Mellahi K., 2009, "Strategic talent management: A review and research agenda". *Human Resource Management Review*, 19(4), pp.304–313.
- Collins C. J., Han J., 2004, "Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation". *Personnel Psychology*, 57(3), pp.685–717.
- Collins C., Stevens C., 2002, "The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment", *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 1121–1133.

- Cotton J., Tuttle J., 1986, "Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research", *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 55–70.
- Dell D., Ainspan N., 2001, "Engaging Employees through Your Brand", Conference Board Report No. R-1288-01-RR, April, Conference Board, Washington, DC.
- Dries N., Pepermans, R., 2008, "Real high-potential careers: An empirical study into the perspectives of organisations and high potentials", *Personnel Review*, 37(1), pp. 85–108
- Dutton J. E., Dukerich J. M., Harquail C. V., 1994, "Organizational images and member identification", *Administrative Science Quarterly*, 39(2), pp. 239–263.
- Edwards M.R., 2009, "HR, perceived organisational support and organisational identification: an analysis after organisational formation", *Human Resource Management Journal*, Vol. 19 No. 1, pp. 91–115.
- Edwards M. R., 2010, "An integrative review of employer branding and OB theory", *Personnel Review*, 39(1), pp. 5–23.
- Edwards M. R., Edwards T., 2013, "Employee Responses to Changing Aspects of the Employer Brand Following a Multinational Acquisition: A longitudinal study", *Human Resource Management*, 52(1), pp. 27–54.
- Elving W., Westhoff J., Meeusen K., Schoonderbeek J., 2013, "The War for Talent? The Relevance of Employer Branding in Job Advertisements for Becoming an Employer of Choice", *The Journal of Brand Management*, 20(5), pp. 355–373.
- Ewing M. T., Pitt L., de Bussy N. M., 2002, "Employment branding in the knowledge economy", *International Journal of Advertising*, 21(1), pp. 3–22.
- Gallardo-Gallardo E., Dries N., González-Cruz, T. F., 2015, "What is the meaning of 'talent' in the world of work?", *Human Resource Management Review*, 25(3), pp. 264–279.
- Gelens J., Hofmans J., Dries N., Pepermans R., 2013, "The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda", *Human Resource Management Review*, 23(4), pp. 341–353.
- Griffeth R. W., Hom P. W., Gaertner S., 2000, "A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium", *Journal of Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 463–88.
- Heinen J. S., O'Neill C., 2004, "Managing talent to maximize performance", *Employment Relations Today*, 31(2), pp. 67–82.
- Hilton D., 2000, "Hiring and retaining top talent". *Credit Union Executive Journal*, 66(5), pp. 12–17.
- Hoffman B. J., Woehr D. J., 2006, "A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), pp. 389–399.
- Hughes C. J, Rog E., 2008, "Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, pp. 743–757
- Jackson S. E., Schuler R. S., 1990, "Human resource planning: challenges for industrial/organizational psychologists", *American Psychologist*, Vol. 45 No. 2, pp. 223–39.
- Kamariotou M., Kitsios F., 2022, "Hackathons for Driving Service Innovation Strategies: The Evolution of a Digital Platform-Based Ecosystem", *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8, 111.

- Kesler G. C., 2002, "Why the leadership bench never gets deeper: challenges for industrial/organisational psychologists", *American Psychologist*, Vol. 45, No. 2, pp. 223–249
- Knox S., Maklan S., Thompson, K.E., 2000, "Building the unique organization value proposition. The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand", pp. 138–153.
- Kwon K., Jang S., 2022, "There is no good war for talent: A critical review of the literature on talent management", *Employee Relations*, 44(1), pp. 94–120.
- Lepak D. P., Snell S. A., 1999, "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, 24(1), pp. 31–48.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J., 2006, "Talent management: A critical review", *Human Resource Management Review*, 16(2), pp. 139–154.
- Lievens F., Highhouse S., 2003, "The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer", *Personnel Psychology*, 56(1), pp. 75–102.
- Lievens F., Slaughter J. E., 2016, "Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, pp. 407–440.
- Lloyd S., 2002, "Branding from the inside out", *Business Review Weekly*, Vol. 24 No. 10, pp. 64–66.
- Lorbiecki A., Jack, G., 2000, "Critical Turns in the Evolution of Diversity Management", *British Journal of Management*, 11(s1).
- Maheshwari V., Gunesh P., Lodorfos G., Konstantopoulou A., 2017, "Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management", *International Journal of Organizational Analysis*, 25, pp. 742–761.
- Mäkelä K., Björkman I., Ehrnrooth M., 2010, "How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent", *Journal of World Business*, 45(2), pp.134–142.
- Martin G., Beaumont P., 2003, "Branding and People Management", CIPD Research Report, CIPD, London.
- Martin G., Hetrick S., 2006, "Corporate Reputations, Branding and Managing People: A Strategic Approach to HR", Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Martin G., Gollan P., Grigg K., 2011, "Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM", *The International Journal of Human Resource Management*, 22, pp. 3618–3637.
- Maurya K. K., Agarwal M., 2018, "Organisational talent management and perceived employer branding", *International Journal of Organizational Analysis*, 26, pp. 312–330.
- Minbaeva D. B., Collings D. G., 2013, "Seven myths of global talent management", *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), pp. 1762–1776.
- Nilsson S., Ellström, P., 2012, "Employability and talent management: Challenges for HRD practices". *European Journal of Training and Development*, 36, pp. 26–45.
- Olsen R., 2000, "Harnessing the internet with human capital management", *Workspan*, 43(11), pp. 24–27.

- Olkkonen M. E., Lipponen, J., 2006, "Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 100, pp. 202–15.
- Painter-Morland M., Kirk S., Deslandes G., Tansley C., 2018, "Talent management: The good, the bad, and the possible", *European Management Review*, 16(1), pp. 135–146.
- Pascal C., 2004, In A. Schweyer (Ed.), *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention, and workforce planning*. Canada: Wiley.
- Reis G. G., Sousa M. J., Dionísio A., 2021, "Employer branding as a tool for talent management: A systematic literature review", *Sustainability*, 13(19), pp. 1–16.
- Rothwell W. J., 1994, "Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within", New York: Amacom.
- Rousseau D. M., 1989, "Psychological and implied contracts in organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), pp. 121–139.
- Rousseau D. M., 1990, "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts", *Journal of Organizational Behavior*, 11, pp. 389–400.
- Rousseau D. M., 1995, "Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements.", SAGE Publications, Inc.
- Sheehan M., Anderson, V., 2015, "Talent Management and Organizational Diversity: A Call for Research", *Human Resource Development Quarterly*.
- Sirojuddin N., Sopiah S., 2022, "The effectiveness of employer branding in attracting talented employee: Systematic literature review", *Asian Journal of Economics and Business Management*, 1, pp. 240–248.
- Silzer R., Dowell B. E., 2010, "Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative", John Wiley & Sons.
- Sivertzen A. M., Nilsen E. R., Olafsen, A. H., 2013, "Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media", *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), pp. 473–483.
- Sluss D.M., Klimchak M., Holmes J.J., 2008, "Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 73, pp. 457–464.
- Swystun J., 2007, "The brand glossary", Interbrand, Palgrave Macmillan, New York, NY.
- Theurer C. P., Tumasjan A., Welpel I. M., Lievens F, 2018, "Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda", *International Journal of Management Reviews*, 20(1), pp. 155–179.
- Thompson J.A., Bunderson J.S., 2003, "Violations of principle: ideological currency in the psychological contract", *Academy of Management Review*, Vol. 28, pp. 571–586.
- Turban D.B., Greening D.W., 1996, "Corporate social performance and organisational attractiveness to prospective employees", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, pp. 658–672.
- Tyler T.R., Blader S.L., 2003, "The group engagement model: procedural justice, social identity theory, and cooperative behavior", *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 7, pp. 349–361.

- Ulrich D., Allen J., 2014, "Talent Accelerator: Understanding How Talent Delivers Performance for Asian Firms", *South Asian Journal of Human Resources Management*, 1(1), pp. 1–23.
- Wilden R., Gudergan S., Lings I., 2010, "Employer branding: Strategic implications for staff recruitment", *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), pp. 56–73.
- Wolf M., Sims, J., Yang, H., 2015, "Look who's co-creating: employer branding on social media", *Twenty-Third European Conference on Information Systems (ECIS)*, Münster, Germany.
- Wright P. M., Nishii L. H., 2013, "Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis". In: Paauwe J., Guest D., Wright P., "HRM and Performance: Achievements and Challenges", Wiley, pp. 97–110.
- Yildiz R. O., Esmer S., 2022, "Talent management strategies and functions: A systematic review", *Industrial and Commercial Training*, 55, pp. 93–111.

Sitografia

[Accompagnamento al lavoro: DIEC](#)
[Accordo sottoscritto con gli Ordini dei Dottori commercialisti ed esperti contabili delle Province liguri: DIEC](#)
[AlmaLaurea: Piattaforma placement](#)
[Bilancio di competenze: UniGe](#)
[Brandstorm 2025: LinkedIn L'Oréal](#)
[Brandstorm L'Oréal: sito ufficiale](#)
[Business Case Competitions: Telfer](#)
[Career Fairs: NIST](#)
[Career Readiness: OCSE](#)
[Carta dei servizi orientamento in uscita: UniGe](#)
[Convenzione con gli Ordini Provinciali dei Consulenti del Lavoro della Liguria: DIEC](#)
[Edizione di L'Oréal Brandstorm, Conferenza stampa](#)
[GW Students Win U.S. Finals of 2025 L'Oréal Brandstorm Competition, GW Today: The George Washington University](#)
[How Deloitte Approaches Global Employer Branding](#)
[Il team italiano dell'Università Bocconi vince il premio internazionale Brandstorm di L'Oréal](#)
[Indicatori Demografici \(2024\): Istat](#)
[Informazioni Sul Mercato Del Lavoro: Italia - European Employment Services \(Eures\)](#)
[Job Vacancy Statistics: Eurostat](#)
[Laboratori: UniGe](#)
[Lifelong Guidance: Cedefop](#)
[L'Oréal Brandstorm Case Study: Where Psychometrics Met Precision](#)
[L'Oréal fuels entrepreneurial dreams of global youth](#)
[Monitor Challenge: Deloitte.com](#)
[News, Page 3: L'Oréal, The letter to shareholders \(n° 88 Autumn 2024\)](#)
[Orientamento al lavoro: UniGe](#)
[Orientamento in uscita: DIEC](#)
[Orientamento in uscita, Testimonianze: DIEC](#)
[Orientamento studenti: UniGe](#)
[Orientamento: UniGe](#)
[Previsioni fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine \(2021-2025\): Sistema Informativo Excelsior, Unioncamere](#)
[Rapporto annuale \(2023\), La Situazione del Paese: Istat](#)
[Seminari di orientamento al lavoro: UniGe](#)
[Talent Management and the 9-box-grid what you must know: Talent Management Institute](#)
[The only EOCCS-certified youth innovation competition: L'Oréal Brandstorm, EFMD Global](#)
[Tirocini curriculari: DIEC](#)
[Tirocini formativi e di orientamento extracurriculari post-laurea: DIEC](#)
[What Is The 9-Box Grid? Talent Management Explained: The Access Group](#)
[World Fertility Report \(2024\): ONU](#)

Ringraziamenti

Al termine di questo percorso ci tengo a fare alcuni sentiti ringraziamenti alle persone senza cui non sarebbe stato possibile raggiungere questo importante traguardo.

Ringrazio la mia relatrice, la Professoressa Laura Strazzeri, per avermi accompagnato con grande pazienza e scrupolo durante l'intero svolgimento del lavoro e per aver messo a totale disposizione del nostro lavoro la sua passione, la sua preparazione e la sua professionalità.

Ringrazio la mia correlatrice, la Professoressa Torre, per la sua disponibilità e per aver contribuito al minuzioso perfezionamento del nostro lavoro grazie alla sua esperienza e ai suoi preziosi spunti critici.

Ringrazio tutte le persone che hanno accettato di mettere a disposizione di questo lavoro il loro contributo, senza cui non ne sarebbe stata possibile la realizzazione.

Ringrazio Barbara per il suo costante sostegno, le sue amorevoli attenzioni e i suoi preziosi consigli, fonte per me di inesauribile motivazione. Ringrazio Giorgio per il suo appoggio e le sue critiche costruttive, nonché per le preziose “perle di saggezza”. Ringrazio Carla e Angelo per avermi fatto sentire vivamente tutta la loro stima e ammirazione, nella speranza di renderli orgogliosi.

Ringrazio Claudia per aver sempre creduto in me e per gli anni stupendi e indelebili di crescita che abbiamo condiviso. Trascorrere insieme questo periodo fatto di soddisfazioni, traguardi ma anche di momenti di difficoltà, ha reso ancor più bello e questo cammino e mi ha fatto vedere tanto di bello che abbiamo fatto e che faremo insieme.

Ringrazio i colleghi con cui ho condiviso momenti e creato legami, nonché tutti gli amici che mi hanno accompagnato in questo percorso, in particolare il gruppo Bu. e gli Acculturati.

Una dedica speciale va a Edoardo e Roberta: vi porto sempre nel mio cuore.