

La sostenibilità requisito fondamentale per attrarre e ritenere talenti

La capacità di **attrarre i migliori talenti** è una variabile competitiva sempre più importante e che oramai si gioca sul fronte della **sostenibilità**. Sono infatti le aziende più attente all'ambiente e alle persone che riscuotono la maggiore attrattiva presso i giovani più brillanti. E selezionare le aziende che hanno solide policy verso i dipendenti, permette di investire in quelle con le migliori prospettive di crescita e minori rischi. E' questa la convinzione di **Valori Asset Management, la società di asset management che gestisce [Hearth Ethical Fund](#)**, un fondo di investimento UCITS che offre a clienti retail e istituzionali un prodotto di gestione del risparmio focalizzato su società allineate alle best practices di eticità e sostenibilità, concentrate sul raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'ONU e sulla riduzione attiva delle emissioni di CO2, in accordo con gli impegni di Parigi 2015 per il contenimento dell'aumento della temperatura terrestre a non più di 2°C.

Per riuscire a raggiungere questi importanti target e contribuire positivamente alla transizione verso uno sviluppo sostenibile dell'economia mondiale, è necessaria la collaborazione di tutti gli **stakeholders**: la comunità in generale, gli investitori, i clienti, i manager e la **forza lavoro**. Proprio quest'ultima è fondamentale per permettere alle imprese di aver successo e riuscire a produrre quegli effetti positivi necessari alla transizione. Senza la capacità di **attirare e trattenere i talenti**, sviluppare un'azienda di successo, sia nel corto che nel lungo termine, diventa oggi più che mai una "mission impossibile".

Dagli stipendi al rispetto dei valori, cosa attrae i lavoratori oggi

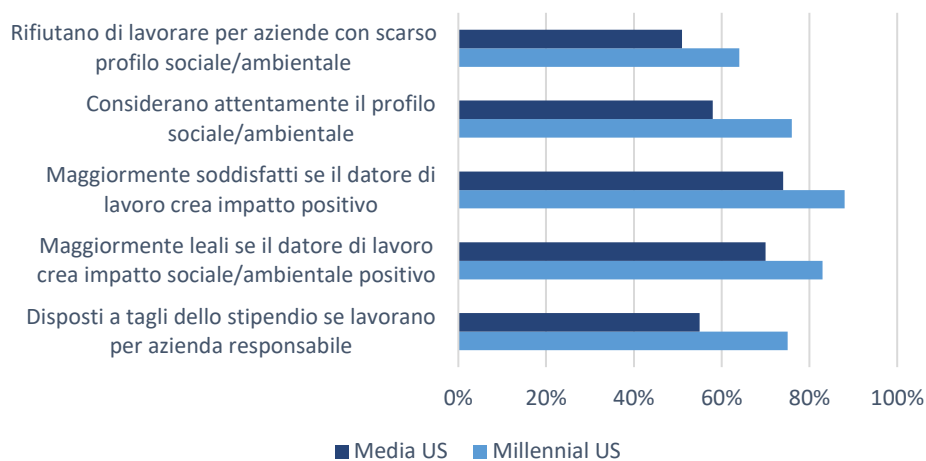
Attrarre e trattenere i lavoratori più brillanti è sempre stato un fattore determinante per le aziende che desiderano guadagnare un vantaggio competitivo. **Ciò che nel tempo è cambiato è la modalità di interazione tra imprese e lavoratori**, oggi volta maggiormente a gestire alcuni temi critici come lo sviluppo di una cultura aziendale positiva e la motivazione. Con la fine della rivoluzione industriale e la nascita dei primi sindacati nella prima metà del diciannovesimo secolo, la risposta più efficace nell'attrarre la forza lavoro è stata una promessa di migliori condizioni economiche e lavorative. Con il graduale miglioramento delle condizioni di vita nel ventesimo secolo, la componente remunerativa ha gradualmente preso il sopravvento come elemento determinante per conquistare i talenti. Questo processo si è interrotto bruscamente con la grande **crisi finanziaria del 2008**, dove per la prima volta la recessione mondiale che ne è conseguita ha portato ad un **ripensamento della componente economica** nella relazione lavoratore-impresa. Limiti agli stipendi e bonus, target produttivi pluriennali e **nuove forme di incentivazione sono state imposte** innanzitutto al settore finanziario, per poi influenzare a cascata tutte le parti del sistema economico.

Con la consapevolezza sempre più profonda dell'**impatto che lo sviluppo umano ha sul suo ecosistema**, una nuova forma di necessità si è progressivamente formata, occupando parzialmente lo spazio lasciato vuoto dalle limitazioni della componente remunerativa nella relazione impresa-lavoratori: quella **aspirazionale**. Il protocollo di Kyoto nel 2002 e poi l'accordo di Parigi del 2015 hanno evidenziato la necessità di **modificare il modo in cui consumiamo, produciamo i prodotti e sviluppiamo i servizi**, e le devastanti conseguenze a cui verosimilmente andremo incontro se ci rifiutiamo di farlo. Velocemente questa nuova dimensione è diventata un **nuovo mezzo per attirare e trattenere la parte crescente della forza lavoro** sensibile al tema.

I millennials cercano un'azienda che rispetti ambiente e persone

Proprio sul tema dei cambiamenti di attitudini dei lavoratori, il *“Cone Communications Millennial Employee Engagement Study”* del 2016 ha evidenziato come, per esempio, il **64% dei lavoratori** appartenenti alla generazione dei **millennials** (50% della forza lavoro negli Stati Uniti) prenda **seriamente in considerazione gli impegni sociali e ambientali di un’azienda** prima di stipulare un contratto di lavoro con quest’ultima. In generale, lo studio sottolinea come le nuove generazioni siano decisamente più sensibili a pratiche di corporate social responsibility e agli impatti generati dall’attività di un’azienda.

Attitudini dei millennial verso gli employers



Fonte: Cone Communications, 2016.

I talenti aumentano la produttività e cercano le aziende sostenibili

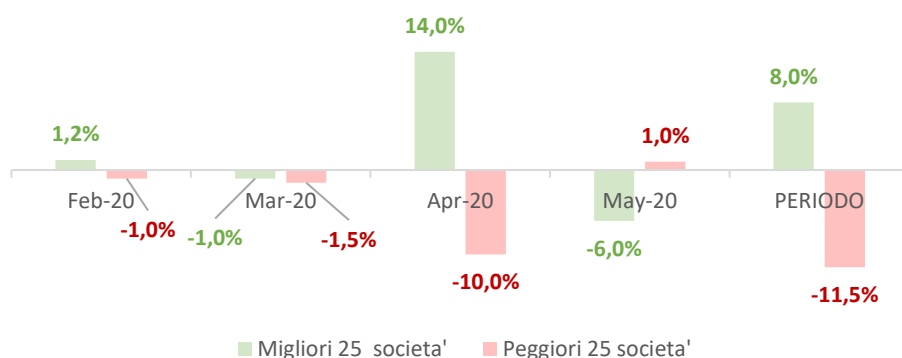
Uno studio di **Fast Company** del 2019 suggerisce che il **40% dei lavoratori statunitensi tra i 35 e i 45 anni sceglie il proprio datore di lavoro** anche in base al **profilo di sostenibilità** di quest’ultimo, mentre oltre il 70% ha confermato che la presenza di un forte piano di sviluppo sostenibile aziendale ha un impatto decisivo nella decisione di rimanere a lungo termine. Numerosi studi mostrano come la forza lavoro ha una maggiore necessità di partecipare alla trasformazione positiva della società e come la componente economica sia in declino quale fattore motivazionale. **McKinsey**, in una ricerca del 2017 su oltre 600 mila ricercatori, lavoratori, atleti, personaggi dello spettacolo e politici, evidenzia inoltre come la performance di quelli più produttivi sia **quattro volte più elevata** della media. Avere talenti in azienda rappresenta quindi un elemento determinante per aumentare il livello di produttività e imprescindibile per il successo aziendale.

Le conseguenze nell’incapacità di attrarre talenti sono emerse chiaramente dopo la crisi finanziaria del 2008 e gli scandali che l’hanno contrassegnata. Il settore finanziario, infatti, non è più stato in grado di attirare gli studenti delle migliori università che hanno invece sempre più frequentemente preferito carriere nel settore tecnologico e in start-up considerate innovatrici e volte a risolvere sfide e problemi sociali e ambientali. I quindici anni che sono seguiti hanno mostrato **performance deludenti nel settore finanziario, dove sono costantemente mancate leadership e innovazione**, e un **boom del settore tecnologico** che invece ha visto un numero crescente di manager e imprenditori capaci di motivare e creare talento.

Le aziende migliori verso i lavoratori sovraperformano in borsa

Ad accelerare la transizione ci ha pensato la **pandemia** legata al virus COVID-19 del 2020. Questo evento drammatico che ha coinvolto il mondo intero ha fatto emergere le limitazioni di diversi modelli aziendali e la conseguente importanza delle ricadute sociali. L'obbligo di riorganizzare le modalità di lavoro in breve tempo per garantire maggiore protezione verso i dipendenti e tutti gli stakeholders è risultato fondamentale in questo periodo storico. **Just Capital** ha elaborato nel 2020 uno studio sulla Forbes Corporate Responders List, che analizza **le policies dei 100 più grandi datori di lavoro sulla base di 22 datapoints**, tra cui incremento stipendi e bonus, congedo malattia retribuito, fondi di aiuto per la comunità. L'analisi suggerisce che **la performance azionaria dei 25 top responders** ha ecceduto nel periodo febbraio 2020-maggio 2020 **dell'8%** quella dell'industria di riferimento. Di converso, la performance azionaria dei worst responders ha evidenziato un 11% di sottoperformance rispetto ai peers.

Performance finanziaria delle 25 migliori e 25 peggiori società nella gestione del personale rispetto alla media del settore di appartenenza



Fonte: Just Capital, 2020.

Il caso Smithfield Foods, cosa evitare

Se guardiamo in modo qualitativo ad alcuni **case studies**, notiamo che negli **Stati Uniti**, per esempio, è osservabile una discriminazione nei confronti dei lavoratori meno pagati che spesso non hanno diritto ad un congedo di malattia retribuito. Questo ha aumentato i rischi legati alla diffusione del virus all'interno e all'esterno dell'azienda. Un esempio di come tali asimmetrie possano condurre ad incrementi del rischio è rappresentato dal caso di **Smithfield Foods**, una delle più importanti società statunitensi di trattamento della carne suina per prodotti alimentari. Come riportato dalla BBC (*BBC News*, 17/04/2020), il management della società, nell'intento di **limitare le riduzioni dei livelli di produzione a causa dell'emergenza COVID-19**, aveva deciso di **tenere aperte tutte le linee di lavorazione** senza mettere in sicurezza i suoi collaboratori, nonostante un numero crescente di casi di Covid-19 emersi nei suoi centri sparsi in tutto il Paese. La riluttanza ad aggiustare il modello produttivo alle esigenze causate dal virus e la **manca di accesso al congedo di malattia** per la maggioranza dei dipendenti, che hanno continuato ad andare a lavorare anche in presenza di sintomi, hanno portato il più grande centro produttivo di Smithfield Foods in North Dakota, che produce il 5% di tutti i prodotti

di carne suina negli Stati Uniti, a diventare il **primo hotspot di diffusione COVID-19 per importanza in America**, registrando 783 casi confermati su 3700 lavoratori, per poi **essere chiuso definitivamente** a metà aprile. La società è stata inoltre chiamata ad affrontare **una causa legale** avanzata dai lavoratori proprio a causa dell'insufficienza di misure adottate per contrastare l'emergenza COVID-19 tra i suoi dipendenti. Il caso sottolinea ulteriormente come, oggi più che mai, sia **determinante utilizzare strategie per la gestione della forza lavoro** che siano **rispettose dei lavoratori** e che contengano importanti elementi indirizzati alla motivazione e alla retention dei lavoratori.

Flessibilità e benessere, il caso Awin

Contestualmente la pandemia ha portato ad una rapida accelerazione dell'**evoluzione** digitale del mondo del lavoro, con benefici in termini di **produttività** e **flessibilità**. Inoltre, con l'avvento dello **smart working** è aumentata l'attenzione alle tematiche legate al **work-life balance** e al **benessere sul posto di lavoro**. La consapevolezza e attenzione alla salute mentale, la ricerca di maggiore equità, le offerte ibride e gli orari flessibili sono elementi sempre più richiesti dai lavoratori. Secondo un recente studio di **Ernst & Young (EY)**, il **54%** dei lavoratori **ha lasciato un precedente impiego per mancanza di empatia** nei confronti delle loro difficoltà sul lavoro e il **49%** ha dichiarato che i datori di lavoro erano insensibili alla loro vita personale. La ricerca *Work Trend Index 2021* di **Microsoft**, inoltre, ha evidenziato l'approssimarsi di **una vera e propria rivoluzione del mondo del lavoro**. Il **73%** dei lavoratori ha affermato di desiderare che le **opportunità di lavoro remoto proseguano**. Più del **40%** della forza lavoro globale intende lasciare il proprio datore di lavoro attuale nel corso dell'anno e il **46%** prevede di trasferirsi cogliendo l'opportunità di lavorare da remoto.

Le scelte che i datori di lavoro faranno in questa prossima fase del lavoro ibrido, quindi, avranno un **impatto fondamentale sulla loro capacità di competere per i migliori talenti e trattenerli**. Sarà necessario, infatti, un cambiamento significativo per ricalibrare il modello operativo in modo da soddisfare le nuove aspettative dei lavoratori. Le nuove **politiche sul posto di lavoro** rappresentano, quindi, una necessità per il futuro.

L'innovazione del mondo del lavoro è un processo continuo e inarrestabile e le società in grado di adattarsi ad ogni suo passaggio avranno un importante vantaggio competitivo. Ne è un esempio **Awin**, multinazionale tedesca che opera nel settore del marketing digitale. La società sta sperimentando, a livello globale, una delle nuove frontiere del mondo del lavoro: **la riduzione da 5 a 4 giorni della settimana lavorativa**. Awin ha infatti ridotto del **20%** l'orario lavorativo dei suoi dipendenti, senza però ridurre gli stipendi, con grandi successi. In Italia, quindi, l'orario settimanale è stato ridotto da **40 a 32 ore**, con la possibilità di lavorare un giorno o due mezzogiornate in meno. I risultati, come dichiara la società, sono molto soddisfacenti, sia a livello di business (**+15%/20%**), sia a livello di benessere del personale, con un livello di engagement dei dipendenti del **+12,8%** e maggiore retention.

Come selezionare le aziende migliori

Come strumento di investimento a medio termine, **Hearth Ethical Fund** prende in considerazione **queste dinamiche e utilizza la sua strategia di selezione per individuare quelle società che**, attraverso il loro business model o le loro politiche sul lavoro, **sono posizionate per meglio attirare talenti e costruire un futuro sostenibile**.

Evitare i settori controversi

Il primo step che viene affrontato è quello **settoriale**. Le caratteristiche di eticità del fondo sono volte a identificare specifiche aree di business o specifici prodotti/servizi che generano esternalità negative e che quindi devono essere esclusi dall'asset allocation. Questo step nel processo di selezione è

particolarmente utile perché raggiunge diversi obiettivi contemporaneamente, in quanto l'esclusione di settori controversi mette il capitale degli investitori al riparo da:

- Società oggetto di possibili sanzioni, multe, contenziosi, danni d'immagine o nuove regolamentazioni legate alla loro attività economica
- Investimenti in attività economiche contrarie ai valori etici dell'investitore
- Settori e imprese che per loro definizione non sono in grado di attirare e trattenere giovani talenti, i quali sono maggiormente attenti ai problemi ambientali e sociali causati dall'uomo.

Una ricerca del 2020 di **Monster.com**, una società di recruiting internazionale, **suggerisce che le società più ambite dai nuovi lavoratori sono nei settori tecnologici**, come Apple, Tesla o Spotify, nel settore aerospaziale, come Space X, Boeing, Nasa, o di piattaforme di intrattenimento, come Walt Disney Company o Netflix. Non sorprende l'assenza di settori con comprovate esternalità sociali negative, come il tabacco, il gioco d'azzardo o le armi, o con comprovate esternalità ambientali negative, come il settore delle energie da idrocarburi o della chimica pesante. Un sondaggio del 2019 di **Ernest & Young (EY)** conferma che **solo il 18%** dei millennials vede come "interessante" una carriera nel settore Oil & Gas. Questo dato scende addirittura al 6% per la generazione Z, ossia quella delle persone nate negli anni 90'.

L'esclusione di alcuni settori è dunque sicuramente utile per ridurre il rischio di investire in società con difficoltà nell'attrarre e trattenere talenti, ma non è sufficiente. Anche per società che lavorano in settori tradizionalmente favoriti dai nuovi lavoratori, **è importante andare in profondità ed analizzare in che modo l'impresa si relaziona con i propri lavoratori**, che programmi di sviluppo interno, coaching e integrazione vengono adottati e con quale successo, la qualità del management team e la capacità di valorizzare la forza lavoro.

L'analisi delle controversie

Per questo, in aggiunta all'esclusione settoriale e di prodotto, **Hearth Ethical Fund** utilizza **due ulteriori step per selezionare le società best in class** nella gestione delle risorse umane: il primo step consiste nello **studiare le controversie generate dall'azienda verso i propri lavoratori e clienti**. Questo consente di capire quali errori sono stati commessi dal management, con quale frequenza e a che livello dell'organizzazione, e infine, quali iniziative migliorative sono state intraprese dalla società. Gli incidenti relativi alle politiche di marketing, alla qualità dei prodotti, al rapporto con i lavoratori, al rispetto dei diritti umani e alla salute e sicurezza sono alcune delle categorie più importanti che vengono analizzate.

Le politiche verso il personale adottate

Il secondo step consiste nell'analisi delle politiche aziendali adottate e nell'individuazione di quelle che, nonostante la loro importanza, sono tutt'oggi mancanti. Pensiamo a regole per la libera associazione, politiche contro la discriminazione e per l'equità nella remunerazione, programmi per lo sviluppo del capitale umano, la gestione del personale a tempo determinato, il controllo sociale della supply chain, o ancora sondaggi sulla qualità del management o sulla sicurezza sul lavoro. Tutti questi parametri sono necessari per valutare la **capacità di un'azienda di gestire i propri impiegati al meglio**, sia in termini assoluti, sia in termini relativi rispetto ai competitor. I risultati sono successivamente **comparati** per identificare le aree in cui le aziende selezionate sono più forti e quelle in cui è necessario migliorare. In particolare, il portafoglio di **Hearth Ethical Fund** ha circa il **40% di società in più**, rispetto alle componenti degli indici azionari dei paesi sviluppati, che hanno **politiche dedicate alla libertà di associazione**, il **20% in più** per quanto riguarda politiche **contro la discriminazione**, il 50% in meno di lavoratori con contratti a tempo determinato, e circa il triplo delle società che hanno efficaci

programmi di training della propria forza lavoro. Dall'altra parte, **il reporting sul gender pay gap rimane un aspetto da migliorare**, con solo il 14% delle società che riportano su questo datapoint, contro il 16% in media delle società componenti degli indici azionari dei paesi sviluppati.

Un esempio di società che viene identificata attraverso questo processo di screening è **Acciona**, azienda spagnola operante nel settore dell'ingegneria e costruzioni che fornisce **soluzioni sostenibili per progetti infrastrutturali e di energia rinnovabile** in tutto il mondo e al contempo società leader per le sue **politiche riguardanti la forza lavoro**.

Conclusioni

La **componente umana** è, oggi più che mai, un fattore decisivo per le imprese. Per poter soddisfare il fabbisogno di competenze in modo efficace ed efficiente, le aziende sono obbligate ad **ampliare la gamma di strategie** per la **selezione, motivazione e retention dei talenti**. Puntare sull'aspetto aspirazionale, sul benessere o sull'impatto della forza lavoro sono alcune delle iniziative che hanno la maggior probabilità di generare un vantaggio competitivo. **Selezionare ed investire nelle società** che riescono ad implementare con successo queste nuove strategie **contribuisce a creare un circolo virtuoso**, permette di **ridurre i rischi** di un'allocazione subottimale del capitale e **aumenta le probabilità di generare extra rendimenti** nel medio e lungo termine.