



Employer Branding per il Terzo Settore

Non basta la causa

Costruire organizzazioni non profit
in cui le persone vogliono lavorare
e restare

Daniele Fusi



Fondazione
CARIPLO

TUTE SERVARE MUNIFICE DONARE • 1816



Sappiamo perseguire la causa. Non sappiamo comunicare noi stessi.

Cosa fa bene il non profit

- Racconta storie di impatto autentico
- Mobilita emozioni e genera senso di comunità
- Costruisce reti attorno alla missione

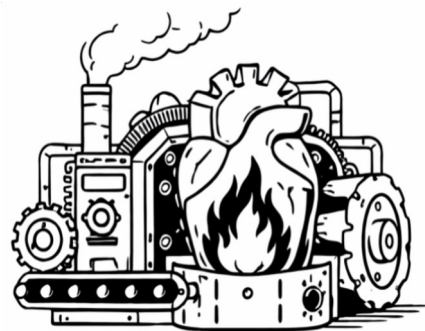
Cosa il non profit non fa al meglio

- Si presenta ai candidati con le stesse parole del racconto esterno (per enti, volontari, altre org.)
- Confonde l'intensità della causa con la qualità della proposta professionale
- Non sa rispondere a: "**Perché dovrei scegliere voi per lavorare?**"

La narrativa disfunzionale: "Lo fai perché ci credi."

Questa frase ha giustificato retribuzioni sotto mercato, assenza di percorsi di crescita e turnover cronico.

Non è una motivazione.
È una scusa organizzativa.



Employer branding non è una campagna.

1

Non è

Scrivere un annuncio di lavoro migliore

2

Non è

Postare foto del team su Instagram

3

È

L'architettura di cosa sei come organizzazione per chi ci lavora

❑ **"Se non sai chi sei per i tuoi collaboratori, nessuna comunicazione esterna ti salverà."**

Il vostro cervello ha 200.000 anni. Anche quello dei vostri collaboratori.

*I nostri antenati che non avevano paura dell'esclusione dal branco sono stati mangiati dagli Smilodonti. Noi siamo qui perché discendiamo da quelli che **AVEVANO** paura.*

Ogni persona che entra in un colloquio scansiona l'ambiente come i suoi antenati scansionavano la savana: "**Questo è il mio branco? Sono al sicuro qui? Posso crescere qui?**"

Non è psicologia. È **biologia evolutiva**. Il cervello arcaico precede e sovrascrive ogni ragionamento razionale su stipendi e benefit.

Le organizzazioni che mandano **segnali evolutivi corretti** – stabilità, somiglianza valoriale, reciprocità – non attirano candidati. Attirano il branco giusto.

van Hateren, 2016 – extensive fitness · Baumeister & Leary, 1995

Perché le persone scelgono dove lavorare — e perché restano

1 Il bisogno di appartenenza è una motivazione primaria

Non un nice-to-have.

Le persone si disconnettono quando smettono di sentirsi parte di qualcosa.

2 Le persone cercano un branco, non un datore di lavoro

Cercano chi condivide i loro valori e amplifica la loro capacità di agire nel mondo.

Non stanno solo cercando uno stipendio.

3 Il non profit ha un vantaggio evolutivo naturale — e quasi sempre lo spreca

La missione è un motore potentissimo di appartenenza. Ma solo se l'organizzazione è all'altezza della promessa che fa.

Un'organizzazione non è solo un posto di lavoro. È una base sicura — o non lo è.

Bowlby, 1969: la base sicura è un luogo da cui si può esplorare il mondo sapendo di poter tornare. Non è controllo. È libertà sostenuta da legame.

1 Prevedibilità

I collaboratori sanno cosa aspettarsi. Valori e direzione sono stabili nel tempo.

2 Disponibilità

Sanno che se hanno bisogno, la risposta arriva. La leadership è presente, non assente.

3 Non-giudizio

Possono essere vulnerabili, fare errori, dire "non so" senza conseguenze.

4 Stabilità

L'organizzazione ci sarà domani. Non è un progetto. È un'istituzione.

I professionisti migliori non cercano sicurezza nel senso di immobilità. Cercano una base da cui rischiare. Datela loro — e resteranno.

Employer branding come infrastruttura: tre livelli



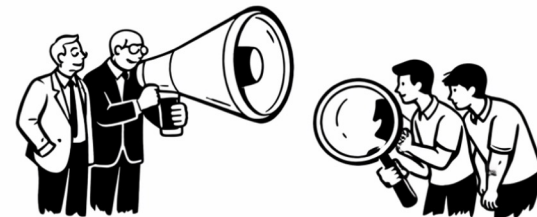
I giovani non sono il problema. Siamo noi il problema.

Cosa si dice dei giovani

- Non si impegnano
- Cercano solo flessibilità
- Non resistono alla fatica
- Non hanno senso del sacrificio

Cosa cercano

- Senso immediato e visibile del proprio lavoro
- Feedback frequente e onesto
- Crescita reale, non promesse
- Appartenenza scelta, non assegnata



"La Gen Z non ha smesso di cercare cause in cui credere. Ha smesso di credere alle organizzazioni che le usano come sostituto di una proposta professionale seria."

Costruire la vostra Employee Value Proposition

Significato

Qual è il contributo specifico e visibile che questa persona può dare alla missione? Come lo misuriamo?

Crescita

Quali competenze può sviluppare qui che altrove non svilupperebbe? In quanto tempo?

Autonomia

Quanto spazio decisionale offriamo? Su cosa, concretamente?

Riconoscimento

Come diciamo "stai facendo bene" — formalmente e informalmente?

- ❑ "Queste quattro domande non sono HR. Sono domande di **design organizzativo**."

Quando l'onestà radicale diventa vantaggio competitivo

Il contesto

Teach For America — ONG statunitense fondata con una missione precisa: mandare i migliori neolaureati a insegnare nelle scuole più povere e difficili del paese.

La proposta ai candidati non conteneva promesse rassicuranti: lavoro durissimo, contesti estremi, stipendi non competitivi con il mercato privato. Nessuna retorica. Nessun abbellimento.

TFA ha scelto di comunicare esattamente chi era — senza filtri, senza mediazioni.

TFA non ha attirato i candidati nonostante le condizioni difficili. Li ha attratti grazie alla chiarezza su chi era e cosa cercava. Il branco giusto arriva quando sai chi sei.

Il risultato

- 35.178 candidature ricevute in un solo anno.
- 14% dell'intera classe di Harvard 2009 ha fatto domanda per entrare nel programma.
- TFA è diventato uno dei programmi più selettivi degli Stati Uniti — non nonostante la difficoltà dichiarata, ma grazie ad essa.
- La chiarezza radicale ha attratto esattamente le persone giuste, in numero straordinario.

La domanda per lunedì mattina

"Se la vostra organizzazione fosse un luogo — le persone migliori che conoscete vorrebbero lavorarci?"

- Se la risposta è sì: sapete perché? Lo comunicate chiaramente?
- Se la risposta è no: sapete da dove iniziare a cambiare?
- Se non sapete rispondere: iniziate esattamente da lì.





GRAZIE

Daniele Fusi