

UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE  
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA E SCIENZE POLITICHE,  
ECONOMICHE E SOCIALI

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA,  
MANAGEMENT E ISTITUZIONI

TESI DI LAUREA

**LE SOFT SKILLS NELLA RICERCA E SELEZIONE DEL  
PERSONALE**

Relatore:

Chiar.mo Prof. Marco Novarese

Correlatrice:

Chiar.ma Prof.ssa Valeria Faralla

Candidata:  
Federica Giorgi

ANNO ACCADEMICO 2022/2023

## SOMMARIO

INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO 1 .....	4
LE SOFT SKILLS NEL MONDO DEL LAVORO .....	4
1.1 Cosa sono e come si sono evolute nel tempo le soft skills.....	4
1.2 La differenza tra soft skills e hard skills .....	7
1.3 L'importanza strategica delle soft skills.....	15
1.4 Come vengono valutate le soft skills nella ricerca e selezione .....	16
1.5 Soft skills nel mondo del lavoro.....	17
1.6 La formazione sulle soft skills sul posto di lavoro.....	19
CAPITOLO 2 .....	21
IL CASO DI BANCA DI ASTI SPA.....	21
2.1 La mission .....	22
2.2 La storia.....	22
2.3 La struttura del Gruppo Cassa di Risparmio di Asti .....	29
2.3.1 La Sede Centrale.....	30
2.3.2 La Rete Territoriale e la Segmentazione della Clientela .....	32
2.4 Il Capitale Umano .....	34
2.5 Assunzioni e cessazioni dei dipendenti .....	38
2.6 La formazione e lo sviluppo dei dipendenti .....	40
2.7 Il processo di ricerca e selezione in Banca di Asti .....	43
2.7.1 Le selezioni interne.....	46
2.7.2 Le selezioni esterne .....	48
2.8 Casi pratici di assunzioni in apprendistato professionalizzante .....	49
2.8.1 Le selezioni fino al 2021 .....	49

2.8.2 Le selezioni dal 2022 .....	51
2.8.3 Confronto tra i processi .....	52
CAPITOLO 3 .....	53
LA PARITA' DI GENERE.....	53
3.1 L'uguaglianza e la disuguaglianza di genere: il Gender Gap.....	53
3.2 Uno sguardo al PNRR in tema di Parità di Genere .....	56
3.3 Le donne e gli ostacoli lavorativi .....	58
3.4 Il Mainstreaming di genere .....	59
3.5 ESG e Parità di Genere in Banca di Asti.....	61
CAPITOLO 4 .....	64
ANALISI EMPIRICA SULLE SOFT SKILLS .....	64
4.1 Caso pratico.....	64
4.2 Analisi dei risultati .....	72
CONCLUSIONI.....	79
BIBLIOGRAFIA.....	81
RINGRAZIAMENTI .....	85

## INTRODUZIONE

Questo elaborato tratta nel primo capitolo la *soft skills*, differenziandole dalle *hard skills*. Successivamente vengono definite ed elencate le *soft skills* sottolineando la loro importanza.

Il secondo capitolo si concentra su Banca di Asti, sulla relativa storia e la mission; successivamente vengono analizzati i processi di selezione che Banca di Asti utilizza, dalla fase di preselezione, al reclutamento, alla selezione fino ad arrivare all'inserimento dei candidati in organico. Infine, vengono messi in rilievo i metodi, gli strumenti ed i criteri che sono stati utilizzati dall'Ufficio Sviluppo Risorse Umane. Banca di Asti è una banca commerciale, veloce, flessibile, che punta sulla relazione duratura con i clienti per costruire vantaggi economici reciproci e capace di adattarsi al proprio mercato di riferimento, principalmente costituito da famiglie e piccole-medie imprese.

Nel terzo capitolo viene definito il concetto di Parità e Disparità di Genere nel mondo del lavoro, facendo un particolare riferimento alla posizione di Banca di Asti e alle politiche che sono state messe in atto per raggiungere uno di tanti traguardi: la certificazione sulla Parità di Genere. Banca di Asti ha costituito una Commissione Parità di Genere composta dal Direttore Generale, dal Direttore Risorse, dai tre Responsabili del Servizio Affari Generali e Societari, del Servizio Risorse Umane e dell'Ufficio Sviluppo Risorse Umane, seguiti da due collaboratori, uno dell'Ufficio Sviluppo Risorse Umane e uno dell'Ufficio Legale. La Commissione promuove l'adozione e la continua ed efficace applicazione delle previsioni in tema di parità di genere declinate nelle "Politiche in materia di Diversità, Equità ed Inclusione".

Infine, nel quarto ed ultimo capitolo, viene fatta un'analisi empirica sulla valutazione delle *soft skills* durante la fase di assessment nella ricerca e selezione del personale, basate su un processo di selezione svolto da Banca di Asti nell'anno 2022. Viene posta una particolare attenzione su un processo di ricerca e selezione del personale tra i più grandi a livello di numero di candidati, che Banca di Asti ha seguito in questi ultimi anni.

# CAPITOLO 1

## LE SOFT SKILLS NEL MONDO DEL LAVORO

Da ormai diversi anni il tema delle *soft skills*, o competenze trasversali, è al centro dell'attenzione delle grandi organizzazioni aziendali e valutato anche nell'ambito della formazione professionale. Se è vero che è necessario possedere delle competenze tecniche e delle ottime conoscenze teoriche per poter svolgere al meglio il proprio lavoro, e altresì per essere selezionati come idonei da un datore di lavoro, è altrettanto vero che per ricoprire determinati ruoli, con un certo grado di benessere e con l'attesa efficacia, è importante possedere anche altre qualità.

Come viene definito più nel dettaglio nei successivi capitoli, per *soft skills* si intendono quelle capacità personali che descrivono l'abilità di una persona ad interagire e rapportarsi con le altre. Il tema delle *soft skills* apre una finestra sulle modalità con cui ci si relaziona con sé stessi e con gli altri e sottolinea come tali aspetti, strettamente attinenti al mondo interno di ciascuno, possano massimizzare la performance individuale e consentire ad un individuo, che operi in qualsiasi contesto, di intrattenere buone relazioni interpersonali e di integrarsi nelle reti di rapporti in ogni ambiente sociale.

### 1.1 Cosa sono e come si sono evolute nel tempo le *soft skills*

Per poter meglio comprendere la materia delle *soft skills*, è necessario conoscere e definire il concetto di competenza, nonostante non vi sia una definizione univoca di competenza, in quanto si tratta di un termine utilizzato in diverse discipline e contesti. Il termine competenza deriva dal verbo latino *competere* (da *cum* e *petere*: "chiedere, dirigersi a") che significa andare insieme, far convergere un medesimo punto, ossia mirare ad un obiettivo comune. La competenza è quindi la capacità di svolgere un determinato compito, facendo riferimento ad abilità che possono essere insegnate e sviluppate mediante appositi training. Ad oggi le competenze trasversali sono fondamentali per la determinazione di prestazioni produttive sul posto di lavoro. Diversi studi hanno messo in evidenza questo risultato, mostrando come per il

successo personale e lavorativo le soft skills abbiano un'influenza maggiore delle competenze specifiche (Unioncamere, 2015; Watts & Watts, 2008). Avere delle soft skills significa possedere delle naturali capacità come lavoratore che rendono una persona più apprezzabile, integrata, produttiva, efficiente ed efficace su qualsiasi luogo di lavoro.

Per “naturali” non si intendono competenze trasversali per carattere o inclinazione naturale, ma competenze che tutti possiamo sviluppare le Soft Skills principali, oppure potenziare quelle che già possediamo. Le soft skills hanno quindi a che vedere con il modo in cui l'individuo si rapporta e interagisce con il mondo e con le altre persone. Esse sono caratteristiche malleabili degli individui, che regolano comportamenti, pensieri ed emozioni permettendo così il raggiungimento di obiettivi personali e benessere nella vita quotidiana (Park et al., 2004; Robles, 2012). Le Boterf (1994) le definisce il “saper fare bene” qualcosa, mediante l'interpretazione della situazione e la mobilitazione delle risorse più adeguate al contesto da parte della persona; tale definizione interpreta la competenza come un processo, un saper agire o reagire in risposta ad una particolare situazione, che porta l'individuo a impiegare le risorse a sua disposizione. Invece Kechagias (2011) la definisce come la capacità che consente alle persone di realizzare performance di qualità, ovvero come «abilità intra ed inter personale di tipo socio-emotivo importante per lo sviluppo personale, la partecipazione sociale ed il successo lavorativo».

Così come il mondo del lavoro è in continua evoluzione, anche le soft skills cambiano e si adattano alle nuove esigenze. L'evoluzione digitale ha modificato il mondo del lavoro, la ricerca e selezione di nuove risorse ed i rapporti interpersonali, ed è per questo che le soft skills vengono ricercate ad oggi in un candidato non sono le stesse di dieci anni fa. Per capire in che modo, è necessario fare un salto indietro. Il termine viene usato per la prima volta in ambito militare negli anni '70 e, per la U.S. Army, le soft skills di un soldato sono tutte quelle capacità legate al maneggiamento di un'arma o un macchinario: se il saper impugnare un fucile era considerato una hard skill, motivare i soldati o saper gestire una truppa rientrava nell'ambito delle soft skills. Negli stessi anni, le soft skills prendono piede anche nel mondo del lavoro, ma sono ben diverse da quelle che oggi un recruiter cerca in un candidato o nei collaboratori. Negli anni '70 le soft skills erano incentrate sull'essere un buon sottoposto ed era considerato essenziale saper compiacere il proprio manager o adattarsi all'ambiente di lavoro; riguardavano più le capacità di seguire le indicazioni rispetto al pensiero critico autonomo. Dagli anni '90 la situazione è cambiata notevolmente, così com'è cambiato il mondo del lavoro. Tale cambiamento ha portato verso un modello di lavoro più collaborativo ed inclusivo e, inoltre, ha

portato anche a una ridefinizione delle soft skills, ovvero le competenze trasversali che includono le capacità di comunicare efficacemente, di saper gestire relazioni interpersonali, di sviluppare empatia, di avere un'etica professionale e così via. Il termine soft skill trae le sue origini dal lavoro di McClelland (1973), il quale tratta della necessità di acquisire competenze piuttosto che intelligenza. Nel corso degli anni il termine ha assunto diverse definizioni e sinonimi, rendendo difficile l'accordo da parte della letteratura scientifica di una definizione univoca, assumendo denominazioni differenti, come da esempio basic skills, life skills o essential skills a seconda dell'ampiezza della categorizzazione e del focus specifico adottato (Osman, Girardi, & Paull, 2012). Ciappei e Cinque (2004) citano le soft skills come "una combinazione dinamica di abilità cognitive e meta-cognitive, interpersonali, intellettuali e pratiche". Altri autori invece la definiscono come la capacità gestire i propri attributi personali, migliorare le prestazioni e sostenere relazioni interpersonali con gli altri (Ginns & Barrie, 2009; Jardim & Pereira, 2006). Wentz (2012) le definisce come delle abilità che le persone usano per comunicare, risolvere problemi, entrare in empatia e pensare in modo creativo. Pellerey (2017) le definisce "tratti personali, obiettivi, motivazioni e preferenze che sono ritenute importanti nel mondo del lavoro, ma anche a scuola e in altri ambiti".

La nascita ufficiale delle soft skills comincia con la pubblicazione da parte dell'Organizzazione mondiale della sanità (OMS) delle "Soft Skills for life", ovvero un elenco di caratteristiche preziose per affrontare attività e sfide che fanno parte della vita di ognuno. Con il termine soft skills for life si intendono tutte quelle skills (abilità e competenze) che è necessario apprendere per mettersi in relazione con gli altri e per affrontare i problemi, le pressioni e gli stress della vita quotidiana. La mancanza di tali skills socio-emotive può causare, in particolare nei giovani, l'instaurarsi di comportamenti negativi e a rischio in risposta agli stress [...] Per insegnare ai giovani le skills for life è necessario introdurre specifici programmi nelle scuole o in altri luoghi deputati all'apprendimento (OMS 1994).

Da quel momento nella comunità internazionale è risultato sempre più chiaro come per strutturare una valutazione completa di una persona non ci si potesse più fermare alle competenze o a dati certi, ma bisognasse indagare e prendere in considerazione anche un'altra sfera di caratteristiche. A livello europeo, il percorso delle soft skills si è da subito legato alla sensibilità dei diversi Paesi Membri, ciascuno con modalità differenti di identificare le competenze, non ancora definite come vere e proprie soft skills ma come competenze più psicologiche che affiancano quelle tecniche. Tale situazione è proseguita fino al 2008, anno in cui il Consiglio d'Europa ha prodotto ed approvato un testo sulle "Key Competences for

Lifelong Learning”. In questo documento vengono analizzate tutte le catalogazioni degli Stati Membri in merito alle competenze della persona, con il tentativo di mappare gli elementi comuni e produrre una sintesi. Le soft skills vengono prese in considerazione, con l’idea di inserirle nei curriculum vitae come indicatori di quali aspetti della propria personalità siano stati rafforzati o sviluppati in abbinamento ad una determinata esperienza lavorativa.

## 1.2 La differenza tra soft skills e hard skills

L’etimologia del termine “soft” fa riferimento ad una differenza tra due tipi di competenze: le competenze comportamentali soft skills e le competenze professionali hard skills. Le soft skills sono abilità personali, interpersonali e comunicative che non sono legate a una competenza professionale o tecnica, ma permettono di relazionarsi con gli altri, lavorare in team, comunicare efficacemente, gestire il proprio tempo, risolvere problemi imprevisti, pensare in modo critico e adattarsi ai cambiamenti. Vengono chiamate competenze trasversali perché sono spendibili praticamente in qualsiasi ambito lavorativo. Non sono vincolate ad un particolare lavoro ma alla persona. Sono considerate tra le più importanti soft skills la capacità di comunicazione, di problem solving, l’intelligenza emotiva, la capacità di decision-making, di leadership, di lavorare in squadra e di time management.

La capacità di comunicazione ha assunto un ruolo chiave in un momento storico dove il contatto sociale è stato fortemente ridotto a causa del distanziamento. Si traduce nella capacità di comunicare in modo chiaro ed efficace è una delle soft skills più importanti. Saper comunicare significa saper esprimere idee e opinioni in modo chiaro e coerente, ma soprattutto saper ascoltare attivamente e comprendere il punto di vista degli altri. Questa abilità è cruciale per la risoluzione dei conflitti e la costruzione di relazioni positive con colleghi, clienti e fornitori. La comunicazione include tutti i canali come le chiamate, le e-mail, le video call ciascuno con regole e approcci diversi; il fatto di saper padroneggiare contemporaneamente ognuno di questi canali è diventato fondamentale per relazionarsi con i colleghi, con i clienti, con i partner. È possibile fare una distinzione delle diverse tipologie di comunicazione, ovvero la comunicazione verbale, la comunicazione non verbale e l’ascolto. Grazie alla comunicazione

verbale è possibile osservare il modo in cui una persona si esprime, dall’invio della candidatura, alla risposta all’e-mail o alla telefonata di convocazione, fino al colloquio vero e proprio. La scelta delle parole, il tono di voce, l’organizzazione con cui vengono presentati i contenuti: tutti questi sono indicatori delle capacità di comunicazione verbale del candidato o della candidata. La comunicazione non verbale si può tradurre in alcune osservazioni durante un colloquio come, ad esempio, la postura dei candidati, i gesti e lo sguardo, in quanto viene prestata attenzione non solo alle parole, ma anche ai messaggi “non verbali” che la persona trasmette. La terza tipologia di comunicazione è l’ascolto, nonché un altro aspetto molto importante e a cui prestare attenzione durante il colloquio. La capacità di ascolto è la capacità del candidato o della candidata di ascoltare e comprendere l’interlocutore, skill fondamentale perché la comunicazione sia efficace e funzionale. Nella Tabella 1 vengono riportate le principali caratteristiche della capacità di comunicazione e ne viene spiegata l’importanza.

Comunicazione		
<i>Definizione</i>	<i>Competenze e caratteristiche</i>	<i>Importanza</i>
Le capacità comunicative possono essere scritte o orali e facilitare un’efficace espressione sul posto di lavoro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Chiarezza</li> <li>✓ Sicurezza</li> <li>✓ Rispetto</li> <li>✓ Empatia</li> <li>✓ Ascolto</li> <li>✓ Comunicazione verbale</li> <li>✓ Comunicazione non verbale</li> <li>✓ Comunicazione scritta</li> <li>✓ Feedback costruttivo</li> <li>✓ Cordialità</li> </ul>	Le risorse sono in grado di comunicare in modo più efficace sia tra di loro sia con i clienti, il che è una situazione vantaggiosa per tutti. Sviluppando le capacità comunicative dei dipendenti, l’organizzazione fornirà alle risorse le competenze per esprimersi con più chiarezza, praticare l’ascolto attivo e attento, raggiungere migliori risultati in conversazioni difficili e risolvere i problemi

*Tabella 1: Caratteristiche della capacità di Comunicazione*

*Fonte: Ispring <https://www.ispring.it/blog/soft-skill>*

La seconda skill è rappresentata dalla capacità di problem-solving, la quale consiste nel saper identificare e risolvere problemi in modo efficace. Questa soft skill è altrettanto importante perché può aiutare le persone a trovare delle soluzioni creative ed innovative ai problemi che si presentano sul posto di lavoro o nella vita quotidiana. Infatti, una persona con grandi capacità di problem-solving è in grado di identificare le cause alla base di un problema tecnico e trovare una soluzione efficiente e duratura.

Nella Tabella 2 viene data una definizione e riepilogate le caratteristiche principali di questa tipologia di soft skill.

Problem-solving		
<i>Definizione</i>	<i>Competenze e caratteristiche</i>	<i>Importanza</i>
<p>La capacità di problem solving, o di risoluzione dei problemi, unisce l'uso del pensiero analitico alla creatività per trovare delle soluzioni ai problemi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pensiero laterale</li> <li>✓ Ragionamento logico</li> <li>✓ Iniziativa</li> <li>✓ Persistenza</li> <li>✓ Osservazione</li> <li>✓ Persuasione</li> <li>✓ Negoziazione</li> <li>✓ Brainstorming</li> <li>✓ Capacità decisionali</li> </ul>	<p>Le risorse saranno più proattive nel riconoscere i problemi e gli eventuali ostacoli a progetti, compiti e obiettivi. Avranno anche le competenze per identificare e implementare soluzioni o trovare rimedi alternativi.</p>

*Tabella 2: Caratteristiche della capacità di problem-solving*

*Fonte: Ispring <https://www.ispring.it/blog/soft-skill>*

La terza soft skill è l'intelligenza emotiva che da tempo è riconosciuta come una delle soft skills più richiesta dalle imprese, essa è potenzialmente la chiave per fare la differenza sul lavoro, sia nel caso si debba gestire un team o sia per relazionarsi con un cliente. In altre parole, è la capacità di comprendere, utilizzare e gestire le proprie emozioni in modo positivo per alleviare lo stress, comunicare in modo efficace, entrare in empatia con gli altri, superare le sfide e disinnescare i conflitti. Le emozioni spesso guidano il nostro comportamento e hanno sicuramente un impatto sulle persone con cui ci avviciniamo dunque è importante imparare a

gestire le emozioni. Daniel Goleman ha condotto studi approfonditi sull'intelligenza emotiva che la definisce come la capacità di riconoscere i propri sentimenti e quelli degli altri e di saper gestire le emozioni in modo efficace e consapevole. Per definire il concetto di "intelligenza emotiva", Goleman ha sviluppato un modello basato su cinque pilastri, oltre a una serie di abilità che possono essere sviluppate e migliorate (Goleman, 2011). Le cinque componenti dell'intelligenza emotiva per Goleman sono l'autoconsapevolezza, l'autoregolamentazione, la motivazione, l'empatia e le abilità sociali.

L'autoconsapevolezza è la capacità di riconoscere una propria emozione nel momento in cui si presenta; essa è la chiave dell'intelligenza emozionale. Se si conoscono le proprie emozioni, ovvero se si conosce il modo in cui si presentano e in che occasioni, non saranno fenomeni sconvolgenti per noi ma situazioni facilmente controllabili. L'autoregolamentazione è la capacità di gestire le proprie emozioni, senza lasciare che esse prevalgano sui propri pensieri e sull'autocontrollo, tale da non consentire ai comportamenti impulsivi di prevalere. La motivazione è essenziale anche per concentrare l'attenzione e mantenere il focus sul perseguimento di un obiettivo. L'empatia consiste nel saper mettersi nei panni degli altri per comprenderli al meglio, condividendo il loro stato emotivo e comprendendo le emozioni che stanno vivendo. Infine, per abilità sociali si intendono quelle capacità che permettono ad una persona di mettere in atto comportamenti adeguati che le consentono di entrare in relazione con gli altri, di saper "stare" nel gruppo sociale con facilità e di conseguenza di includersi all'interno del gruppo stesso e di adattarsi all'ambiente. Nella Tabella 3 vengono elencate le principali caratteristiche dell'intelligenza emotiva.

Intelligenza emotiva		
<i>Definizione</i>	<i>Competenze e caratteristiche</i>	<i>Importanza</i>
Questa soft skill consiste nell'abilità di un individuo di riconoscere, distinguere, etichettare e gestire le emozioni proprie e degli altri.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Autoconsapevolezza</li> <li>✓ Autocontrollo</li> <li>✓ Motivazione</li> <li>✓ Empatia</li> <li>✓ Abilità sociali</li> <li>✓ Consapevolezza sociale</li> <li>✓ Proattività</li> </ul>	Serve a costruire relazioni più forti, avere successo e perseguire efficacemente gli obiettivi di carriera e personali. Inoltre, aiuta a connettersi con i propri sentimenti, a trasformare l'intenzione in azione e a prendere decisioni.

*Tabella 3: Caratteristiche della capacità di intelligenza emotiva*

*Fonte: Ispring <https://www.ispring.it/blog/soft-skill>*

La quarta soft skill è la capacità decision-making, ovvero la capacità di prendere una decisione con velocità e accuratezza, valutando e scegliendo fra diverse alternative. Per fare la scelta giusta, è necessario prendere in considerazione tutte le alternative possibili, valutandone gli effetti e senza essere influenzati da pregiudizi o giudizi affrettati. Si traduce quindi nella capacità di saper scegliere la soluzione più efficace ed efficiente, il che può avere un grande impatto sulle sue prestazioni e di conseguenza sulla sua competitività. Le fasi di decision-making sono sostanzialmente tre ed il primo step è quello di dare una definizione al problema che si è presentato, passando allo step due che consiste nella ricerca di alternative valide per risolvere tale problema ed, infine, si passa alla scelta accurata della soluzione. La Tabella 4 è utile per comprendere la definizione di intelligenza motiva e ne viene definita l'importanza.

Decision-making		
<i>Definizione</i>	<i>Competenze e caratteristiche</i>	<i>Importanza</i>
Questa soft skill è l'abilità di analizzare le informazioni in maniera obiettiva, valutare diverse prospettive e raggiungere delle conclusioni logiche senza essere influenzati dalle emozioni e dai pregiudizi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Problem solving</li> <li>✓ Ragionamento logico</li> <li>✓ Brainstorming</li> <li>✓ Pensiero creativo</li> <li>✓ Comunicazione</li> <li>✓ Collaborazione</li> <li>✓ Osservazione</li> <li>✓ Applicare i dati alle situazioni reali</li> </ul>	Stimola l'abilità dei dipendenti di pensare "fuori dagli schemi". Usando queste soft skill, i dipendenti saranno in grado di valutare i pro e i contro di diverse opzioni e prendere decisioni consapevoli. In questo modo, sarà molto più probabile che i dipendenti raggiungano gli obiettivi sperati.

*Tabella 4: Caratteristiche della capacità di decision-making*

*Fonte: Ispring <https://www.ispring.it/blog/soft-skill>*

La quinta soft skill è la capacità di leadership, la quale si riferisce alla capacità di guidare e motivare gli altri. La capacità di leadership è molto considerata molto importante e ricercata dalle aziende, in quanto aiuta a creare un ambiente di lavoro positivo e produttivo. Un leader sa come comunicare efficacemente con i propri collaboratori, stabilire obiettivi comuni e promuovere il lavoro di squadra, è in grado di prendere decisioni difficili in situazioni complesse e di gestire con successo i conflitti che possono sorgere all'interno della squadra;

inoltre un leader che ha sviluppato competenze di leadership, è in grado di motivare il proprio team durante i momenti di difficoltà, di incoraggiare la creatività e l'innovazione e di promuovere una cultura aziendale positiva e inclusiva. Queste abilità sono molto preziose per le posizioni aziendali di alta responsabilità, come i responsabili delle risorse umane, i manager e i dirigenti. Nella Tabella 5 ne vengono definite le principali caratteristiche.

La sesta soft skill è la capacità di lavorare in team, è essenziale in qualsiasi ruolo e può aumentare le probabilità di successo di un progetto; infatti, molte aziende prevedono attività di team building volte proprio a migliorare questo aspetto. La capacità di lavorare in gruppo consiste nella capacità di collaborare e lavorare con gli altri per raggiungere un obiettivo comune. Questa abilità è ormai essenziale in quasi tutte le professioni, in particolare in quelle che richiedono la cooperazione di più dipendenti o unità per ottenere risultati. Il team-work aumenta la motivazione, migliora la qualità degli output, riduce i conflitti e incrementa la soddisfazione dei dipendenti. Inoltre, permette ai dipendenti di sviluppare delle capacità interpersonali e di collaborare con persone diverse, il che può essere un'esperienza formativa di alto valore. Nella Tabella 6 vengono elencate le principali caratteristiche e ne viene definita l'importanza.

Leadership		
<i>Definizione</i>	<i>Competenze e caratteristiche</i>	<i>Importanza</i>
È una soft skill che consente alle persone di guidare gli altri nel raggiungimento degli obiettivi e della mission di un'organizzazione.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Project management</li> <li>✓ Empatia</li> <li>✓ Altruismo</li> <li>✓ Agilità</li> <li>✓ Ascolto</li> <li>✓ Umiltà</li> <li>✓ Intelligenza culturale</li> <li>✓ Autenticità</li> <li>✓ Versatilità</li> <li>✓ Generosità</li> <li>✓ Fiducia</li> </ul>	Migliorando le capacità di leadership, i dipendenti potranno delegare, fornire e accettare consigli e feedback onesti e pratici, prendersi la responsabilità in prima persona per i risultati raggiunti, motivare se stessi e gli altri per il raggiungimento degli obiettivi e dei KPI.

*Tabella 5: Caratteristiche della capacità di leadership*

*Fonte: Ispring <https://www.ispring.it/blog/soft-skill>*

Lavoro di squadra		
<i>Definizione</i>	<i>Competenze e caratteristiche</i>	<i>Importanza</i>
Il lavoro di squadra consente ai dipendenti di lavorare bene in gruppo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Collaborazione</li> <li>✓ Cooperazione</li> <li>✓ Coordinazione</li> <li>✓ Capacità di delega</li> <li>✓ Ascolto</li> <li>✓ Ascolto attivo</li> <li>✓ Scambio di idee</li> <li>✓ Mediazione</li> <li>✓ Negoziazione</li> </ul>	Questa capacità promuove delle sane relazioni tra i dipendenti e stimola i colleghi a collaborare e lavorare in team in modo più efficace per raggiungere collegialmente gli obiettivi, i target e i KPI dell'azienda.

*Tabella 6: Caratteristiche della capacità di lavorare in team*

*Fonte: Ispring <https://www.ispring.it/blog/soft-skill>*

Gestione del tempo		
<i>Definizione</i>	<i>Competenze e caratteristiche</i>	<i>Importanza</i>
La capacità di gestione del tempo dimostra la capacità di usare il tempo in modo efficiente: pianificare il tempo in base alle esigenze e distribuire i vari compiti in modo ragionevole	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Project Management</li> <li>✓ Assegnare le priorità</li> <li>✓ Spirito d'iniziativa</li> <li>✓ Pianificazione</li> <li>✓ Capacità decisionali</li> <li>✓ Concentrazione</li> <li>✓ Capacità di delega</li> <li>✓ Gestione dello stress</li> <li>✓ Resilienza</li> <li>✓ Organizzazione</li> </ul>	Migliorare la capacità di gestione del tempo consente ai dipendenti di raggiungere gli obiettivi di lavoro in modo più efficace. Questa soft skill porta a un processo di miglioramento dell'efficienza e di aumento della produttività.

*Tabella 7: Caratteristiche della capacità di gestione del tempo*

*Fonte Ispring <https://www.ispring.it/blog/soft-skill>*

La settima soft skills è il time management e si traduce nel saper gestire il tempo e le risorse. Il time management consiste in processo di pianificazione del tempo e del relativo controllo, con

lo scopo di ottimizzare le attività aziendali e gestire le risorse al meglio. Nella Tabella 7 vengono riportate le principali competenze e caratteristiche. Anch'essa è una delle soft skill spesso più ricercate nel mondo del lavoro e dagli esperti di risorse umane, poiché può garantire performance elevate e risultati migliori. Imparare a pianificare gli impegni e a portare a termine gli obiettivi ed i compiti nei tempi prestabiliti è possibile con una puntuale organizzazione di orari, priorità e scadenze.

Al contrario, esistono anche le hard skills, ovvero le abilità o competenze difficili, sono strettamente connesse al lavoro che si svolge, di conseguenza rappresentano tutte quelle abilità, o set di abilità, che vengono apprese a scuola o direttamente sul lavoro. Sono quelle competenze che spesso vengono elencate nei curriculum e riguardano ciò che un individuo "sa fare". Le hard skills si imparano e vengono acquisite grazie alla formazione, teorica e/o pratica. Esse sono quantificabili e misurabili: per comprendere qual è il livello di competenza posseduto da un individuo, è sufficiente sottoporlo ad una prova, pratica o teorica, e analizzarne il risultato. Ad esempio, sono considerate hard skills la capacità di utilizzo del computer, la conoscenza di un particolare software, la conoscenza particolare di una lingua straniera, il saper utilizzare un macchinario oppure l'ottenimento di certificati che attestino il completamento di specifici percorsi di formazione.

Sia le soft skills sia le hard skills sono tipologie di abilità fondamentali per essere una risorsa professionale di successo. Unitamente al saper svolgere un determinato lavoro, è essenziale essere in grado di rispondere alle richieste dell'ambiente, a domande situazionali e comportamentali. È importante, dunque, trovare il giusto compromesso fra competenze soft e competenze hard, ovvero tra competenze professionali e personalità. Spesso si tende a sottovalutare lo sviluppo delle soft skill e non le viene data la dovuta importanza; mentre le hard skill possono essere acquisite e padroneggiate con il tempo e con la ripetizione, le soft skill possono risultare più difficili da sviluppare e più difficili da valutare e misurare con precisione. Nella tabella 8, vengono riportate e riepilogate le principali differenze tra soft skills e hard skills.

<i>Soft Skills</i>	<i>Hard Skills</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Basate sull'esperienza</li> <li>➤ Legate alle persone</li> <li>➤ Attitudinali</li> <li>➤ Comportamentali</li> <li>➤ Trasversali (non legate ad uno specifico ambito)</li> <li>➤ Generali</li> <li>➤ Trans-situazionali</li> <li>➤ Non tecniche</li> <li>➤ Intangibili</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Basate sulle regole</li> <li>➤ Legate alla tecnologia e alla scienza</li> <li>➤ Industriali e meccaniche</li> <li>➤ Legate a strumenti e tecniche</li> <li>➤ Specializzate</li> <li>➤ Procedurali e metodiche</li> <li>➤ Replicabili</li> <li>➤ Prevedibili</li> <li>➤ Tangibili</li> </ul>

*Tabella 8: Principali differenze tra soft skills e hard skills*

*Fonte: Ispring <https://www.ispring.it/blog/soft-skill>*

### 1.3 L'importanza strategica delle soft skills

Le soft skills assumono un valore strategico e operativo sempre più di rilievo, in quanto la capacità di adattamento e l'approccio al lavoro per obiettivi sono importanti al fine di performare in un contesto in continuo cambiamento. Esse sono considerate tra le competenze più importanti: possedere le capacità relazionali per lavorare bene in team, la passione, la curiosità, l'autonomia, la capacità di comunicare efficacemente e di risolvere i problemi sono solo alcune delle competenze trasversali più importanti e richieste dalle organizzazioni.

Da una ricerca svolta da LinkedIn, su 4.000 professionisti che si occupano di gestione delle Risorse Umane; infatti, è emerso che il 92% dei Dirigenti ritiene che le soft skills siano tra le competenze più importanti da sviluppare. Per le aziende è ormai importante selezionare i candidati in possesso di queste competenze e sviluppare quelle dei lavoratori già in organico. Ma per farlo è necessario in primis conoscere bene l'argomento, sapere cioè esattamente cosa sono le soft skills, conoscere quali sono quelle più importanti per l'ambito professionale, ancora meglio sapere quali sono necessarie per quali ruoli ed infine avere un sistema per misurare il livello di queste abilità in possesso di lavoratori e candidati e, una volta misurato il livello in

quella specifica soft skill, sapere dove e come lavorare per svilupparla. Le competenze soft, durante il processo di selezione, vengono misurate personalmente dal Recruiter solo durante la fase del colloquio individuale ed eventualmente attraverso la somministrazione di test psicometrici.

## 1.4 Come vengono valutate le soft skills nella ricerca e selezione

Per un recruiter saper identificare le giuste soft skills nei candidati è molto importante per la selezione e l'assunzione del personale migliore per determinate responsabilità. Saper identificare e valutare una lista di soft skills può fare la differenza nella scelta del personale più adatto per la posizione aperta. Le soft skills sono soggettive e di conseguenza sono difficili da rilevare rispetto alle hard skills, ma ci sono alcuni modi per valutarle. I metodi che vengono utilizzati dalle aziende per comprendere le soft skills di un candidato sono i *colloqui comportamentali*, i *colloqui one to one*, i *test psicometrici*, i *feedback* e l'*assessment center*. Il primo metodo utilizzato è il colloquio comportamentale, il quale può fornire preziosi spunti sulle competenze trasversali di un candidato. Porre domande situazionali che richiedono ai candidati di approfondire le loro esperienze passate ed il modo in cui hanno gestito situazioni specifiche non solo può rivelare qualcosa sul loro passato, ma analizzando le loro narrazioni, può fornire approfondimenti sul loro modo di comunicare, sulle capacità di risoluzione dei problemi e sull'adattabilità. Sono infatti una tipologia di intervista basata sugli eventi tipo, permettendo così al candidato di condividere il modo in cui avrebbe agito o come ha effettivamente agito nel passato qualora si fosse trovato in una determinata situazione lavorativa. Questo approccio si basa sull'ipotesi che i comportamenti attuali, quando vengono stimolati in una certa maniera, siano predittivi di comportamenti e atteggiamenti futuri. Tali colloqui, sono parte del processo di selezione con l'obiettivo di ridurre al minimo la percentuale di incertezza che ruota attorno alla scelta e all'inserimento di una determinata persona. Il secondo metodo consiste nei colloqui one to one, ovvero sono colloqui individuali, i quali sono utili per dare coerenza e struttura al colloquio e alle domande che vengono poste. Questa tipologia di colloquio può aiutare a mitigare pregiudizi inconsci da parte del selezionatore e produrre risultati più significativi. Il terzo metodo utilizzato è il test psicometrico, il quale può essere utilizzato per misurare determinate soft skills, come ad esempio l'intelligenza emotiva,

l'attitudine al lavoro di squadra o la propensione alla leadership. Il test psicometrico è una tipologia di test standardizzato e progettato per misurare diverse caratteristiche del candidato, compresa la sua motivazione, i valori e il modo di interagire con gli altri. Inoltre, in alcuni casi, essi rappresentano una formalità integrata dai recruiter in quanto sono un metodo efficace per misurare le caratteristiche in modo oggettivo dei candidati all'assunzione. Il quarto metodo utile per valutare le soft skills è il ricevimento di Feedback a 360 gradi, specialmente per i dipendenti che sono già in organico. Questo processo consiste nella raccolta di feedback da parte di colleghi, subordinati e supervisor di una persona al fine di ottenere un quadro completo sulle sue capacità interpersonali, come l'attitudine alla leadership. Ricevere feedback sulla base del proprio operato è molto importante, soprattutto per valutare le possibili aree di miglioramento e può essere anche una preziosa opportunità per i manager di dare ai dipendenti indicazioni e consigli. Tuttavia, dare un feedback può essere difficile ed è importante farlo in modo costruttivo e utile. Infine, un ulteriore strumento di valutazione che, mediante la somministrazione di diverse prove, consente di comprendere se i candidati possedano le attitudini e le competenze personali necessarie per una specifica posizione è l'assessment center. Esso è uno degli strumenti considerati più affidabili dalle aziende come test di selezione del personale, in quanto è un processo standardizzato e oggettivo: infatti grazie alla simulazione di una realtà aziendale, vengono stimolati i comportamenti e le attitudini dei candidati che si intendono osservare. Le prove che vengono fornite variano a seconda del ruolo da ricoprire, sono mirate e studiate in base al posto vacante. Generalmente gli assessment aziendali si svolgono in un periodo che varia da una a tre giornate.

## 1.5 Soft skills nel mondo del lavoro

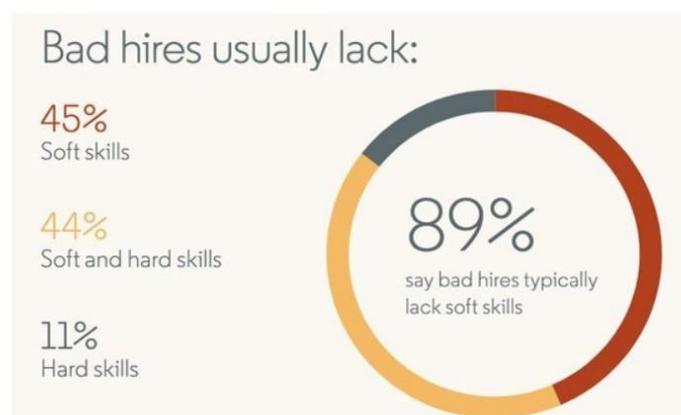
Come già anticipato nei precedenti paragrafi, ad oggi per le aziende può essere importante considerare di un candidato sia le hard skills e quindi le competenze tecniche, sia le soft skills ovvero le competenze trasversali. Questo perché in passato è emerso che alcuni individui ritenuti essere in possesso di competenze hard, una volta inseriti in organico, non hanno saputo comportarsi all'interno di un determinato contesto lavorativo e ciò è dovuto dalla mancanza delle competenze soft che gli permettessero di comportarsi in maniera appropriata e

consapevole (Pezzoli, 2017). Oggi le aziende sono meno focalizzate sulle performance individuali e più sulla collaborazione per il raggiungimento di un obiettivo comune; il mondo del lavoro cambia molto velocemente e chiaramente vengono introdotte nuove tecnologie e metodologie più di frequente e di conseguenza i lavoratori devono essere in grado di rispondere prontamente ed opportunamente alle continue richieste di cambiamento che possono riguardare l'azienda, la mansione ma anche la professione (Carlotto, 2015). Come risposta ai cambiamenti del mondo del lavoro, le aziende ad oggi sono più esigenti nel selezionare i propri lavoratori, i quali è necessario che sappiano affrontare e gestire le diverse situazioni in cui vengono posti. È proprio da qui che deriva l'importanza di sviluppare le competenze soft che permettono di apportare un valore aggiunto alla propria persona, il quale a sua volta viene portato all'interno dell'azienda.



*Figura 1: Le soft skills nella ricerca e selezione del personale*

*Fonte: LinkedIn 2019*



*Figura 2: Assunzioni deludenti, le cause*

*Fonte: LinkedIn 2019*

Per comprendere al meglio l'importanza delle soft skills nel mercato del lavoro, viene riportata un'indagine di LinkedIn effettuata nel 2019. Tale indagine è stata rivolta ai recruiter i quali si occupano di ricerca e selezione del personale, ai quali viene chiesto l'impatto delle competenze trasversali nei processi di selezione ed i metodi utilizzati dalle aziende per individuare individui con alte potenzialità. Come viene illustrato dalla Figura 1, il 92% degli intervistati sostiene che le soft skills siano uguali o più importanti rispetto alle competenze hard, mentre l'80% sostiene che le competenze soft sono sempre più importanti per raggiungere elevati livelli di successo aziendale ed infine l'89% dei recruiter sostiene che le assunzioni considerate più deludenti derivano dalla mancanza delle soft skills degli assunti necessari per una data posizione lavorativa, mostrato in Figura 2.

## 1.6 La formazione sulle soft skills sul posto di lavoro

Sul posto di lavoro, quando si pensa alla formazione, spesso vengono sottovalutate le soft skills tra le competenze da acquisire in quanto possono essere considerate meno importanti rispetto alle hard skills; in realtà lo sviluppo delle soft skills è di fondamentale importanza, esattamente quanto le hard skills.

Secondo uno studio di MIT Sloan, i benefici della formazione sulle competenze trasversali possono essere difficili da misurare ma, una ricerca svolta dalla stessa, rivela che può portare un sostanziale ritorno sull'investimento ai datori di lavoro, avvantaggiando anche i dipendenti. Da tale studio emerge come un periodo di prova di dodici mesi di formazione sulle soft skills in cinque fabbriche diverse abbia prodotto il 250% di ROI in appena otto mesi. Secondo questo documento, la formazione sulle soft skill come, ad esempio, il problem solving o le capacità decisionali aumenta la produttività, rende compiti complessi più efficienti migliorando così le prestazioni dei dipendenti (MIT Sloan, 2017). Da questa ricerca risulta che il valore aggiunto della formazione e della promozione delle competenze relazionali è enorme.

Secondo un altro studio di Stanford Institute International, il 75% del successo a lungo termine sul posto di lavoro dipende dalla padronanza delle competenze trasversali, mentre solo il 25% del successo lavorativo deriva da competenze tecniche o hard skills. I risultati della formazione

sulle competenze trasversali sono notevoli, sia dal punto di vista dell'integrazione delle competenze trasversali nel curriculum sia dal punto di vista di una migliore esecuzione della crescita professionale e personale.

Lo sviluppo delle soft skills sul lavoro può avvenire in diversi modi, tra cui in primis la formazione formale, che consiste in corsi di formazione specifici sulle soft skills, spesso offerti da società di consulenza o agenzie di formazione; un secondo modo per lo sviluppo delle competenze è il coaching e mentoring, che consiste nel ricevere un supporto personalizzato da un coach o mentore esperto per identificare e sviluppare le proprie soft skills; infine, lo sviluppo delle competenze può avvenire grazie all'apprendimento sul lavoro, cioè apprendere le soft skills attraverso l'esperienza quotidiana sul lavoro, osservando i colleghi e ricevendo feedback dai propri responsabili. Le aziende che investono nello sviluppo delle soft skills dei propri dipendenti possono ottenere diversi benefici, come una migliore comunicazione e collaborazione in quanto i dipendenti con elevate competenze soft sono in grado di comunicare in modo chiaro ed efficace, di risolvere i conflitti in modo costruttivo e di lavorare insieme per raggiungere gli obiettivi comuni. Un secondo beneficio può essere l'aumento della produttività, in quanto esse possono contribuire a ridurre al minimo gli sprechi di tempo e risorse, aumentando così la produttività complessiva. Un terzo beneficio può essere rappresentato dal livello di soddisfazione dei dipendenti; infatti, coloro che sentono di avere le competenze necessarie per svolgere il proprio lavoro in modo efficace sono più soddisfatti e motivati. Infine, ci può essere un minor turnover del personale in quanto i dipendenti con elevate soft skills sono generalmente meno propensi a lasciare il lavoro, il che può risparmiare alle aziende tempo e denaro. In conclusione, la formazione delle soft skills sul lavoro è un investimento importante che può portare a benefici significativi per le aziende e per i dipendenti.

## CAPITOLO 2

### IL CASO DI BANCA DI ASTI SPA

La Banca di Asti S.p.A. nasce il 25 gennaio 1842 con sede principale ad Asti e ad oggi è presente sul territorio del nord Italia con 209 filiali tra Piemonte, Liguria, Lombardia, Valle D'Aosta e Veneto ed attualmente conta 1.615 risorse in organico, tra dipendenti, somministrati e collaboratori.

Il 13 luglio 1992 è una data storica per la banca astigiana, in quanto viene costituita la Cassa di Risparmio di Asti S.p.A. Nel 2012, con l'acquisizione del controllo della Cassa di Risparmio di Biella e Vercelli S.p.A., il Gruppo Cassa di Risparmio di Asti è diventato il terzo gruppo bancario piemontese per rilevanza territoriale. Il Gruppo allarga quindi il suo perimetro per ricomprendere una banca importante che, come la stessa Cassa di Risparmio di Asti S.p.A., è ben radicata sul suo territorio e vanta solide tradizioni e ottime professionalità. Tra le numerose attività svolte, emerge l'attività di raccolta del risparmio ed erogazione del credito, nonché le attività di prestazione ed intermediazione di servizi di pagamento e assicurativi. Sul mercato Banca di Asti S.p.A. si colloca fra le banche intermedie e si conferma, anche grazie al bilancio 2022, una realtà solida e robusta. Nel 2015 viene perfezionato l'acquisto della quota di maggioranza di Pitagora S.p.A., uno dei principali operatori nazionali del mercato nel settore dei prestiti contro cessione del quinto dello stipendio, al fine di differenziare le fonti reddituali del Gruppo. Nel 2019 è stata perfezionata l'operazione con la quale Banca di Asti ha raggiunto il 100% del capitale sociale di Biver Banca. Il progetto di integrazione, rientrante in una strategia di crescita dimensionale, di rafforzamento e di potenziamento, ha avuto il suo compimento con la sottoscrizione dell'Atto di Fusione per Incorporazione di Biver Banca nella Capogruppo Banca di Asti nel 2021. Infine, sempre nel 2021, è entrata a far parte del Gruppo anche We Finance S.p.A. a seguito dell'acquisizione da parte di Pitagora di una partecipazione di controllo pari al 65% del capitale sociale. Pitagora ha successivamente incrementato la propria partecipazione nella società a seguito dell'acquisizione da Synthesis S.p.A. una quota pari al 10% del capitale sociale. Per effetto della suddetta acquisizione, Pitagora detiene ora una partecipazione in We Finance pari al 75% del capitale sociale.

## 2.1 La mission

Dal 1842 Banca di Asti S.p.A. opera secondo i valori con cui è stata fondata, ovvero secondo la lealtà, l'attenzione, l'ascolto del cliente e del territorio, lo sviluppo professionale e la valorizzazione delle risorse umane interne. Oggi, ai valori sopra indicati, si aggiunge il valore dello spirito imprenditoriale di tutti i dipendenti e di una giusta cultura che promuove il rigoroso rispetto formale e sostanziale degli obblighi normativi e delle responsabilità professionali, in armonia con le esigenze dei clienti e con le capacità esistenti dell'azienda. Banca di Asti è una banca commerciale, veloce e flessibile, capace di adattarsi al proprio mercato (composto principalmente da famiglie e piccole e medie imprese) e di competere con l'eccellenza, puntando sulla costruzione di rapporti duraturi con i propri clienti per un reciproco vantaggio economico.

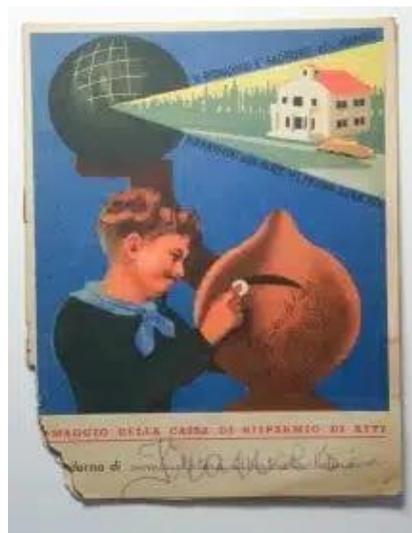
Tra gli obiettivi perseguiti da Banca di Asti, grande enfasi è posta sul mantenimento dell'elevata reputazione, sul rafforzamento delle misure di controllo del rischio, sullo sviluppo della struttura e della professionalità, come l'offerta alla propria clientela di una gamma completa di prodotti di qualità e la possibilità di creare condizioni vantaggiose. Il Gruppo è attento e sensibile al contesto economico e sociale in cui opera e ai cambiamenti che lo caratterizzano, ed è apprezzato dai propri clienti per l'impegno che dimostra nel valorizzare le risorse locali e nel sostenere l'attività economica.

## 2.2 La storia

La Cassa di Risparmio di Asti nasce nel 1842, nello specifico il 25 gennaio, grazie all'interessamento e all'azione congiunti dell'Intendente per la provincia di Asti, Serra, e del Vescovo di Asti, monsignor Filippo Artico, per rispondere alle accresciute esigenze di credito che non possono più essere soddisfatte dalle attività del Monte di pietà e dei banchi di prestito ebraici. Si pensi che il fondo di dotazione iniziale era di 10mila lire, suddivise in duecento azioni da 50 lire ciascuna. Il regolamento afferma che la Cassa di Risparmio e di previdenza "intende raccogliere a far fruttare i risparmi delle persone laboriose e delle classi meno agiate

della Provincia". Un'istituzione filantropica tesa a infondere nelle classi sociali meno agiate "l'amore al lavoro e quello spirito di previdenza cotanto necessario nel maggiore bene della società". A due anni dalla fondazione, la Cassa di Risparmio di Asti apre i suoi primi uffici, ovvero due camere all'ultimo piano del Municipio nel gennaio del 1844, il primo giorno di mercato dell'anno. Tra gli anni 1867 e il 1873 la Cassa di Risparmio di Asti ha affiancato il Comune nell'emissione di biglietti fiduciari per un valore complessivo di 400mila lire con cui far fronte alla crisi nel settore del piccolo commercio, confermando e consolidando il proprio rapporto privilegiato con le istituzioni pubbliche e la propria attenzione per gli investimenti nei progetti di sviluppo del territorio. Ragioni logistiche e di prestigio rendono urgente nel volgere di fine secolo l'esigenza di dare alla Cassa una nuova collocazione più consona al nuovo ruolo: una nuova sede ampia, moderna e funzionale. Essa è stata costruita ad hoc nell'area compresa tra piazza Roma, corso Alfieri e via Ottolenghi ed è stata inaugurata l'8 maggio 1894. I 7 dipendenti sono stati accolti all'ingresso dal prezioso logo della Cassa di Risparmio di Asti: un'ape simbolo dell'operosità dei piccoli risparmiatori e delle finalità di bene collettivo come attesta anche lo stanziamento di una somma per l'apertura di un nuovo reparto dell'Ospedale civile. Con l'inizio del Novecento, la Cassa di Risparmio di Asti, superata brillantemente la crisi del periodo 1892-1893, ha proseguito la propria azione di investimenti a scopi benefici, infatti nel 1901 finanzia la nascita della pia fondazione Umberto I (a sostegno dei malati poveri dimessi dall'Ospedale civile) e negli anni successivi devolve considerevoli somme a favore dell'educazione fisica della gioventù, della costruzione di lavatoi pubblici, di opere di fognatura e di igiene pubblica della città. Nel 1906, la Cassa di Risparmio di Asti, attenta allo sviluppo industriale che si stava avviando nell'Astigiano, ha aderito alla sollecitazione dell'amministrazione Comunale e stanziava un contributo di 100mila lire per le spese di costruzione della Way Assauto, che diviene in pochi anni l'industria più importante per numero di addetti dell'intera provincia, simbolo di un potenziale grande decollo industriale della città. Sempre nel 1906, lo statuto è stato sottoposto a nuove modifiche, le quali hanno fatto sì che negli investimenti trovassero più spazio i finanziamenti a favore delle aziende agricole del circondario e per la costruzione e il risanamento di case operaie così come l'attenzione per lo sviluppo di nuove industrie locali. Inoltre, sono attivati nuovi servizi come i depositi a custodia, le cassette di sicurezza, l'incasso e la vendita e l'acquisto di titoli per conto terzi. Alla vigilia della prima guerra mondiale la Cassa di Risparmio si è presentata come un'istituzione consolidata che ha potuto contare su una diffusa fiducia da parte della classe dirigente locale e dei risparmiatori. Con l'ingresso in guerra, la Cassa ha destinato il 30% delle somme elargite annualmente in beneficenza per la gestione dell'emergenza. Nell'immediato dopo-guerra,

numerose banche astigiane sono state costrette a chiudere i battenti e nel 1932 la Cassa di Risparmio di Asti ha così assorbito la banca astigiana. In quegli anni essa ha proseguito l'attività benefica dell'istituto cittadino a sostegno delle opere di pubblica utilità, delle scuole professionali, dell'agricoltura (facilitando la nascita della Stazione Enologica di Asti e la costituzione di una cantina sociale) grazie anche all'afflusso dei risparmi provenienti dagli astigiani e dai monferrini emigrati. Anche la città di Asti ha risentito degli effetti della crisi del '29. Nel periodo fascista, seguendo le categoriche indicazioni del regime, la Cassa di Risparmio ha erogato molto denaro a sostegno dell'industria, delle opere pubbliche, delle esigenze di credito dell'agricoltura, ma anche per l'istituzione delle colonie marine e montane, per il dopolavoro e per tutte le attività sportive. Nello stesso periodo si è cercato di infondere nei bambini l'idea del risparmio cui venivano donati dei salvadanai: quando erano pieni si andava in banca a depositare la somma raccolta in un libretto di risparmio.



*Figura 3: I primi libretti di risparmio della Cassa*

*Fonte: Sito Banca di Asti [www.bancadiasti.it](http://www.bancadiasti.it)*

Nel 1940 scoppia la guerra: conseguenza della carenza di uomini e delle esigenze dell'economia di guerra, alla Cassa fecero ingresso le prime donne. Solo successivamente, negli anni Sessanta, è stato bandito un concorso aperto anche al gentil sesso. La Cassa ha affrontato il periodo della ricostruzione ricevendo in eredità il Monte di Credito su Pegno di via XX Settembre, dove si consumava il dramma della gente più povera. Nell'assorbire il Monte, il Consiglio di

Amministrazione ha deciso di restituire tutti i pegni accordando la remissione dei prestiti contratti. Nel secondo dopo guerra, caratterizzato dai primi segnali di rinascita industriale cui si contrappone la crisi delle campagne e il conseguente abbandono da parte di chi vede nel posto in fabbrica un'ancora di salvezza, la Cassa di Risparmio di Asti è rimasta accanto alla popolazione attraverso prestiti e contributi.

Dal 1946 sono state aperte numerose filiali nei paesi del Monferrato e la prima Agenzia di città; l'anno seguente si è assistito all'inaugurazione della seconda agenzia di città. Negli anni successivi, i segnali di ripresa dell'economia astigiana sono concreti, tanto nel settore industriale che in quello agricolo e ciò ha avuto effetti benefici anche sull'attività bancaria. Nel 1970 i mutui a medio e lungo credito concessi dalla banca hanno raggiunto i 14miliardi, i depositi a risparmio sfiorano i 117miliardi con un aumento del 13,5% sul 1969. Un evento molto importante si è verificato il 26 aprile 1971, quando la Banca d'Italia autorizza, con lettera n. 1290, all'acquisto delle restanti 8mila azioni della Banca Agraria Bruno & C. S.p.A e alla stipula dell'atto notarile di fusione per incorporazione che avrà luogo il 1° luglio 1971: l'incorporazione ha consentito un ampliamento delle attività e la possibilità di allargare la quota di mercato e rafforzare la propria posizione. Al termine dell'operazione il Dott. Romolo Bruno viene nominato Consigliere Onorario della Cassa di Risparmio di Asti, quale riconoscimento delle benemeritenze acquisite nel settore del credito e della proficua attività svolta dalla Banca Agraria in quasi mezzo secolo di vita. La sede di piazza Roma, inaugurata nel 1894, ha iniziato a presentare problemi di funzionalità rendendo indispensabili lavori di ristrutturazione continui. Nel 1979 con l'acquisto dei fabbricati Armandi, in pieno centro storico, prenderà le mosse l'ambizioso progetto di riunire in un unico complesso tutti gli uffici dell'istituto. Tra la metà degli anni Settanta e l'inizio degli anni Novanta si assiste a una repentina evoluzione dei costumi, un'evoluzione che ha contribuito a mutare il rapporto tra gli individui, a modificare l'atteggiamento verso il lavoro e il tempo libero, ad attenuare le disparità tra città e campagna. Evolve anche il rapporto tra la Cassa di Risparmio di Asti e il suo crescente pubblico di clienti, attivi e passivi. Tra il 1988 e il 1991 i depositi diretti sono aumentati del 25% e gli utili netti sono passati da 5.116 milioni a 19.585 milioni di lire. È cresciuto anche il numero degli sportelli aperti: la Cassa di Risparmio ha raggiunto la grande periferia torinese e si è installata ad Alba. I dipendenti sono passati dai 4 iniziali ai 16 del 1906 agli oltre 600 dell'inizio degli anni Novanta. L'automazione si è affermata con rapidità e sotto il profilo operativo e gestionale la Banca è stata totalmente rivoluzionata.

Il 13 luglio 1992 è una data storica per la Banca astigiana: si è costituita la Cassa di Risparmio di Asti S.p.A. attraverso il conferimento dell'azienda bancaria da parte dell'Ente creditizio Cassa di Risparmio di Asti che ha assunto la nuova denominazione di *Fondazione Cassa di Risparmio di Asti*, che ha svolto la propria attività istituzionale con iniziative rivolte ad Asti e alla sua provincia in diversi settori tra cui quello della Ricerca Scientifica, dell'Arte, della Sanità, dell'Istruzione. Nel 1996 la banca ha aperto il proprio capitale ai privati attraverso un'operazione di aumento di capitale ed emissione di obbligazioni convertibili offerte in pubblica sottoscrizione. Gli azionisti di riferimento erano la Fondazione Cassa di Risparmio di Asti che deteneva il 51,38% del capitale e, dal mese di ottobre del 2004, la Banca Popolare di Legnano, oggi Banca Popolare di Milano, che ha acquistato il 20% del capitale. Nel corso del primo decennio del Duemila, la Banca ha rafforzato la propria rete di vendita sia mediante l'ampliamento della Rete Territoriale sia con il potenziamento della Rete Imprese deputata a curare la gestione del rapporto bancario con le aziende. La Cassa di Risparmio di Asti ha affrontato la sfida delle nuove "banche on line" offrendo alla propria clientela nuovi servizi in linea con le richieste del mercato pur mantenendo la forte connotazione di banca di relazione interpersonale. Il cliente che accede ai servizi on line ottiene un nuovo modo di dialogare con la Banca più immediato, sempre attivo e autonomo: aumentano le "porte di accesso" alla banca e si dilatano gli orari e i giorni a disposizione della clientela; la Banca ha deciso comunque di restare sempre accanto al cliente con lo sportello, il telefono oppure direttamente sul posto a casa sua.

Nel 2008 la banca ha indetto un'operazione di aumento di capitale con l'obiettivo di incrementare la capacità patrimoniale per assicurare un'adeguata dotazione di mezzi propri, dando robustezza alle prospettive strategiche della Cassa di Risparmio di Asti. In particolare, il rafforzamento patrimoniale è funzionale al sostegno dell'espansione della Rete Territoriale di filiali, al rafforzamento dei canali distributivi, al continuo miglioramento dei processi di filiale, al sostegno finanziario delle piccole e medie imprese, delle famiglie e dell'economia locale. L'operazione si è conclusa con successo, ribadendo la fiducia che il pubblico ripone nella banca da quasi centosessant'anni.

Il 2012 è stato un anno altrettanto importante per la banca: grazie all'acquisizione del controllo della Cassa di Risparmio di Biella e Vercelli, il Gruppo Cassa di Risparmio di Asti diventa il terzo gruppo bancario piemontese per rilevanza territoriale. L'obiettivo è stato quello di creare, grazie a una precisa strategia e a un collegato piano industriale, un gruppo bancario solido e competitivo per dare maggiori possibilità di futuro al territorio, alle famiglie e alle imprese. Il

Gruppo Cassa di Risparmio di Asti ha allargato quindi il suo perimetro per ricomprendere una banca importante che, come la stessa Banca C.R. Asti, è ben radicata sul suo territorio e vanta solide tradizioni e ottime professionalità. La volontà che guida il progetto è quella di integrare questi due mondi, per affermare in concreto il modello di banca commerciale che pone al centro della sua attenzione il cliente, rafforzando l'essere banca di relazione per presidiare un territorio più vasto, che tocca 3 regioni e che in Piemonte rappresenta una realtà bancaria decisamente rilevante. Nel 2015 viene perfezionato l'acquisto della quota di maggioranza di Pitagora S.p.A. raggiungendo, con il 5% già posseduto, il 70% del capitale sociale. Pitagora è uno dei principali operatori nazionali del mercato nel settore dei prestiti contro cessione del quinto dello stipendio. La Cassa di Risparmio di Asti nel 2013 ha definito un'importante operazione di aumento di capitale, approvata nel corso dell'Assemblea del 27 dicembre 2012, per aumentare la capacità patrimoniale della banca, così da consentire il progressivo allineamento della dotazione patrimoniale del Gruppo alle previsioni di Basilea 3 in merito alla vigilanza prudenziale e ai coefficienti patrimoniali, che andranno a regime nel 2019.

L'operazione si basa su due pilastri: l'aumento di capitale gratuito e l'aumento di capitale a pagamento. La parte gratuita è la concretizzazione di un valore che già i Soci, in quanto tali, possiedono: ogni 9 azioni possedute il Socio ne riceve una gratuita. Un premio per tutti coloro che hanno creduto nella banca e che l'hanno supportata nel raggiungere traguardi importanti perché, come in ogni famiglia, i successi si festeggiano insieme. L'aumento di capitale a pagamento è invece aperto a tutti: a chi è già Socio e gode del diritto di opzione e a chi non è ancora Socio e può sottoscrivere le azioni eventualmente inoptate. L'operazione si è conclusa con successo, a conferma della fiducia che il territorio riconosce alla sua Banca di riferimento.

Il contesto generale è stato caratterizzato da una profonda crisi economica che è perdurata fin dal 2008 e ha fatto sentire sempre di più le sue conseguenze in ogni settore. In uno scenario così complesso, la banca ha messo in atto azioni volte a far evolvere i modelli organizzativi e di servizio al fine di migliorarne l'efficienza e potenziarne la capacità competitiva, rimanendo fedele alle scelte strategiche operate nel tempo, con una sempre maggiore attenzione a cogliere tutte le opportunità che il mercato può offrire.

Le scelte si sono dimostrate vincenti e la banca ha quindi proseguito la sua crescita con la riorganizzazione della rete commerciale, secondo un modello di servizio che pone il cliente al centro dell'attenzione: l'introduzione di casse automatiche per effettuare le normali operazioni bancarie, anche oltre l'orario di apertura della banca, consente al cliente maggiore autonomia

e l'estensione dell'orario dedicato all'ascolto assicura una consulenza più attenta e personalizzata sulle esigenze del cliente.

Il piano di sviluppo include, oltre l'apertura di nuove filiali, l'assunzione di giovani: tra il 2011 e il 2016, sono 290 le persone che entrano a far parte dell'organico del gruppo bancario.

La crisi economica generale, pur con deboli segnali di miglioramento, ha reso il contesto ancora molto incerto. Il settore bancario, in particolare, è stato colpito duramente dall'entrata in vigore delle nuove disposizioni in tema di risanamento e risoluzione delle crisi bancarie che, incidendo sulla fiducia dei risparmiatori, ha accelerato la profonda ristrutturazione di tutto il sistema. Anche al proprio interno è stata necessari la riorganizzazione e l'efficientamento dei processi volti all'integrazione di Biver Banca e alla gestione di un gruppo bancario in rapida evoluzione.

Banca di Asti ha proseguito l'azione di consolidamento e di sviluppo: nell'agosto 2015 ha lanciato un nuovo aumento di capitale sociale a pagamento per circa 200.000.000 euro che si è concluso in pochi giorni grazie alla fiducia dimostrata dai piccoli azionisti.

Alla fine del 2019, si è compiuto un altro importante passo nel percorso strategico del Gruppo Cassa di Risparmio di Asti: nel mese di novembre il Consiglio di Amministrazione di Banca di Asti ha dato avvio al processo di Aumento di Capitale per un importo di euro 124.999.999,20, riservato in sottoscrizione alla Fondazione Cassa di Risparmio di Biella e alla Fondazione Cassa di Risparmio di Vercelli. L'Aumento di Capitale è stato funzionale alla acquisizione da parte di Banca di Asti delle residue azioni Biver Banca detenute dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Biella e dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Vercelli. Il 23 dicembre 2019 è stata perfezionata l'operazione con la quale Banca di Asti ha raggiunto così il 100% del capitale sociale di Biver Banca, mediante il conferimento in natura da parte delle stesse Fondazioni di n. 49.381.884 azioni ordinarie di Biver Banca.

Il progetto di Banca Unica rientra in una strategia di crescita dimensionale condotta in coerenza con il radicamento nei bacini tradizionali di attività e con attenzione allo sviluppo della rete commerciale nelle aree del Nord Italia, fermo restando l'interesse a proseguire il sostegno dell'economia locale e la partecipazione a iniziative del territorio finora realizzate da Banca di Asti e da Biver Banca. L'operazione risponde a una strategia di rafforzamento e di potenziamento che mira alla generazione di importanti sinergie di carattere industriale e un'ottimale allocazione del capitale. La maggiore stabilità della governance (che fa capo a tre fondazioni bancarie) e un significativo rafforzamento patrimoniale pongono le basi per

realizzare importanti semplificazioni organizzative e operative indispensabili per aumentare l'efficienza e valorizzare il modello di business.

## 2.3 La struttura del Gruppo Cassa di Risparmio di Asti

Il Gruppo Cassa di Risparmio di Asti, oltre che da Banca di Asti S.p.A., è composto da *Pitagora S.p.A.* ovvero Intermediario finanziario ex art. 106 del T.U.B. (Testo Unico Bancario) operativo nel settore dello “special financing” e specializzato nel campo della concessione di prestiti per la cessione del quinto dello stipendio o della pensione (63% del capitale detenuto da Banca di Asti); *We Finance S.p.A.* ovvero un Intermediario finanziario ex art. 106 del T.U.B., operante nel comparto della cessione del quinto attraverso la distribuzione di prodotti di terzi e l'erogazione di finanziamenti a favore di propria clientela (75% del capitale detenuto da Pitagora S.p.A.) ed infine da *Immobiliare Maristella S.r.l.* ovvero una società strumentale, con lo scopo di svolgere attività di acquisto, vendita, permuta, conduzione e amministrazione di beni immobili nonché attività in proprio o per conto terzi di costruzioni edilizie, opere stradali e, in genere, ogni altra attività connessa e accessoria (100% del capitale detenuto da Banca di Asti).



Figura 4: Struttura del Gruppo Cassa di Risparmio di Asti S.p.A.

Fonte: Interna Banca di Asti

### 2.3.1 La Sede Centrale

La sede centrale di Banca di Asti rappresenta il simbolo della presenza della banca nel territorio astigiano e del suo impegno a sostenere lo sviluppo economico della città e della provincia.

La sede ospita gli uffici della direzione generale e di altre funzioni chiave della banca. Banca di Asti presenta una struttura organizzativa prevista dal Regolamento Interno, composta da una Sede Centrale che racchiude 54 uffici interni e dalla rete territoriale che comprende tutte le filiali presenti sul territorio.

La sede centrale è situata in Asti, in Piazza Libertà n. 23, ove è collocata anche la Direzione Generale e la maggior parte degli uffici interni. La Cassa di Risparmio di Asti, in qualità di capogruppo, presenta una struttura organizzativa improntata a criteri di snellezza e di efficacia, che prevede responsabilità sia a livello di Funzioni di Sede Centrale, come le sei diverse Direzioni (Crediti, Finanza, Commerciale, Crediti Deteriorati, Operativa, Risorse) ed i relativi otto Servizi (Affari Generali e Societari, Risk Management, Revisione Interna, Compliance, Bilancio e Pianificazione, Canali Diretti e Comunicazione e Risorse, sia a livello di specifici mercati e relative strutture distributive, ovvero le Aree Territoriali rappresentate dalle filiali presenti sul territorio. Come previsto dal Regolamento Interno, il coordinamento tra le diverse strutture organizzative avviene tramite i Comitati di Gruppo, i Comitati Aziendali e attraverso l'interazione diretta tra i Responsabili delle diverse funzioni di sede centrale e rete commerciale in relazione alle differenti tematiche da affrontare.

Nella Figura 5 viene data una rappresentazione dettagliata della struttura di Banca di Asti tramite l'organigramma.

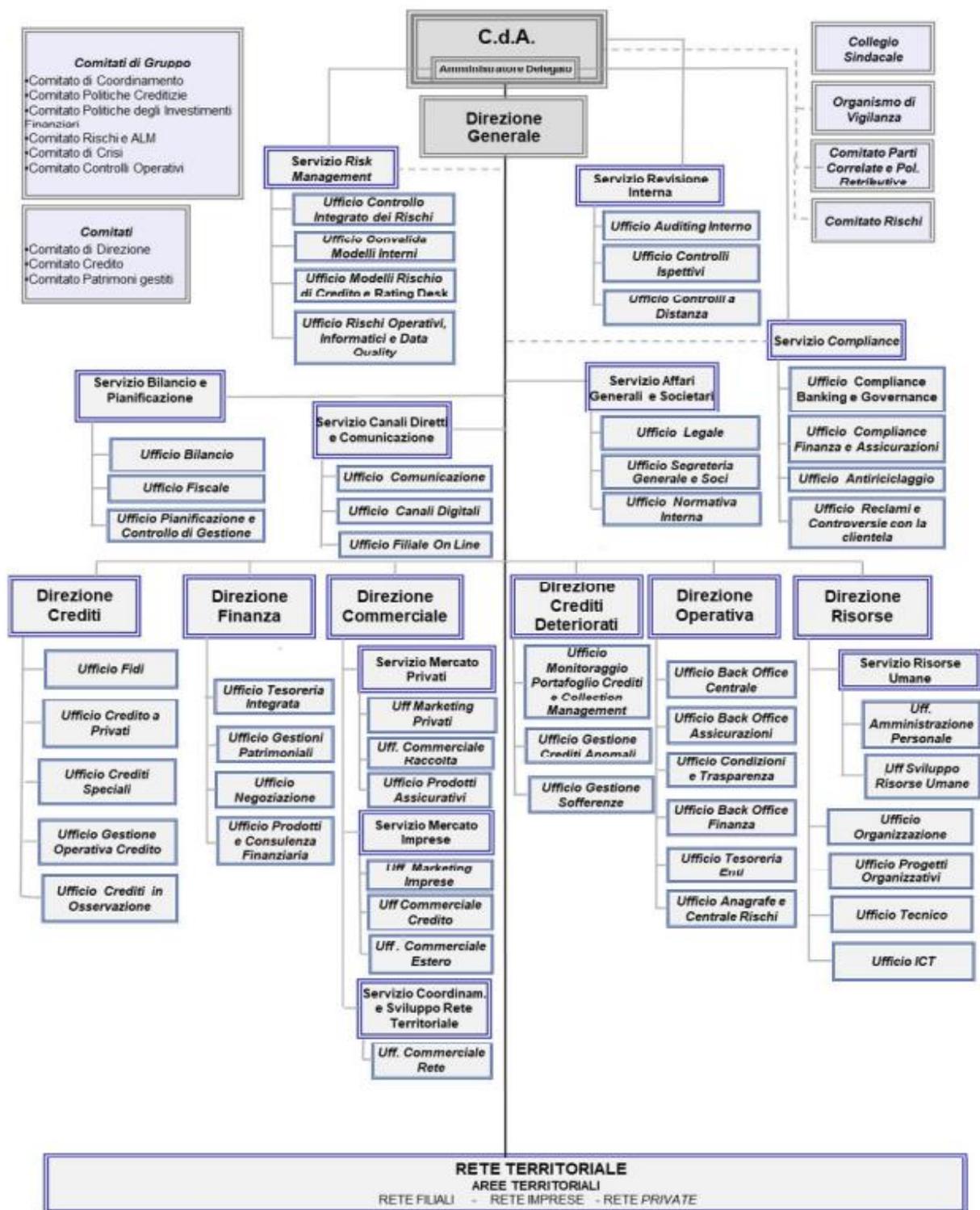


Figura 5: Organigramma di Banca di Asti

Fonte: Interna Banca di Asti

### 2.3.2 La Rete Territoriale e la Segmentazione della Clientela

La banca è presente sul territorio nazionale grazie sia all'attività della propria Rete Commerciale, articolata in 209 filiali, una Rete Private costituita da 20 Gestori (in aumento rispetto all'anno precedente) e una Rete Imprese composta da 32 Gestori di cui 3 Green, sia ai servizi di consulenza, con 92 Consulenti di Investimento e 33 Consulenti Imprese.

Delle 209 dipendenze totali, 182 si trovano in Piemonte e più precisamente 60 filiali nell'Astigiano, 30 filiali nel Vercellese, 30 filiali nel Biellese, 29 filiali nel Torinese, 12 filiali nel Cuneese, 10 filiali nell'Alessandrino, 6 filiali nel Novarese e 1 filiale nel Verbano-Cusio-Ossola. Superati i confini piemontesi, il Gruppo è presente nella regione Lombardia con 23 Filiali di cui 12 nel Milanese, 2 in provincia di Varese, 4 nella provincia di Monza-Brianza, 2 nel Pavese, 2 in provincia di Brescia, 1 in provincia di Bergamo. A cui si aggiungono altre 3 agenzie nella Regione Valle d'Aosta, 1 filiale in Liguria e 4 filiali in Veneto. Dunque, è possibile affermare che il Piemonte risulta essere il territorio dove Banca di Asti è più presente a livello di filiali, come si può vedere nella Figura 6.



Figura 6: La distribuzione delle filiali di Banca di Asti sul territorio

Fonte: Sito Banca di Asti [www.bancadiasti.it](http://www.bancadiasti.it)

La presenza di numerose filiali sul territorio favorisce il rapporto con i clienti, i quali possono recarsi fisicamente presso gli sportelli e operare sui propri conti correnti, inoltre favorisce le relazioni che si basano sulla fiducia reciproca. Nella Figura 7 vengono forniti alcuni numeri relativi all'anno 2022 e 2021.

Segmentazione della Clientela	2022	2021
<b>Numero Clienti Gruppo</b>	<b>522.626</b>	<b>503.104</b>
di cui:		
<b>Cassa di Risparmio di Asti S.p.A.</b>	423.167	412.971
<b>Pitagora S.p.A.</b>	99.266	90.032
<b>We Finance S.p.A.</b>	193	101

*Figura 7: La segmentazione della clientela DNF*

*Fonte: Sito Banca di Asti [www.bancadiasti.it](http://www.bancadiasti.it)*

Nella Figura 8 si può visionare nel dettaglio la distribuzione delle filiali di Banca di Asti, Biver Banca e Pitagora S.p.A. al 31/12/2022.



*Figura 8: La distribuzione del Gruppo Cassa di Risparmio di Asti in Italia*

*Fonte: Sito Banca di Asti [www.bancadiasti.it](http://www.bancadiasti.it)*

## 2.4 Il Capitale Umano

Le sfide imposte dal mercato e l'evoluzione del quadro economico, tecnologico e sociale determinano la ferma consapevolezza della centralità e dell'importanza del capitale umano per il Gruppo. Il capitale umano è un importante fattore di sviluppo e una componente rilevante nella creazione di un vantaggio competitivo a lungo termine. Un fattore importante nel guidare e coinvolgere i dipendenti nella strategia del Gruppo è la cultura aziendale, che si basa sull'identità aziendale e sul senso di appartenenza, sulla cultura del competere, sull'elevato orientamento al cliente, sull'attivazione delle capacità individuali, sulla propensione al cambiamento in ottica di disponibilità all'evoluzione della professionalità individuale, sull'innovazione di business e di processo, sulla responsabilizzazione verso gli obiettivi strategici definiti, sul lavoro di squadra e sull'apporto personale al risultato di gruppo.

La cultura aziendale all'interno del Gruppo viene condivisa e rafforzata attraverso diverse attività esperienziali e formative, con un focus particolare sul management di Rete, di Struttura Centrale e ai giovani neoassunti. La valorizzazione e la crescita del patrimonio umano del Gruppo si sviluppano in diverse direzioni attraverso il monitoraggio e la valutazione delle performance, la pianificazione e lo sviluppo delle competenze, la job rotation e lo sviluppo di politiche retributive legate a un sistema di remunerazione e incentivazione equo, misurabile e coerente. Nello specifico, tutti questi aspetti vengono monitorati ed analizzati da due uffici interni sotto la Direzione Risorse, che sono l'Ufficio Sviluppo Risorse Umane e l'Ufficio Amministrazione del Personale. Infatti l'Ufficio Sviluppo Risorse Umane gestisce a 360° i dipendenti di Banca di Asti curando la gestione del processo di selezione del personale in ogni sua fase (preselezione, selezione, accoglimento), del processo di valutazione delle prestazioni e del potenziale, del sistema premiante; gestendo il sistema informativo relativo alle risorse umane, raccogliendo ed elaborando dati sugli aspetti quantitativi e qualitativi del personale; collaborando con il Capo Servizio e con il Direttore Risorse per elaborare piani e programmi di mobilità interna; curando la relazione con il personale raccogliendo esigenze, aspirazioni e motivazioni; assicurando la raccolta e la gestione dei fabbisogni qualitativi e quantitativi, delle esigenze formative e delle proposte di carriera.

Il capitale umano in Banca di Asti al 31/12/22 risulta essere di 1.599 dipendenti. Analizzando l'organico di Banca di Asti è possibile affermare che il 59% dei dipendenti del Gruppo è di genere femminile e analizzando la distribuzione geografica della residenza dei dipendenti, si

evidenzia la dimensione territoriale del Gruppo che vede nel Nord-Ovest la concentrazione del 96% della popolazione aziendale.

Nella Figura 9, in riferimento agli anni 2021 e 2022, viene mostrata la suddivisione dei dipendenti in base alla tipologia contrattuale, genere e area geografica.

In generale, si può osservare che il numero di dipendenti è leggermente diminuito, sia nell'area Nord-Ovest che nell'area Nord-Est; nel Nord-Ovest, il numero di dipendenti è diminuito di circa 74 unità, mentre nel Nord-Est è aumentato di circa 8 unità; anche nelle altre Regioni italiane c'è stato un leggero aumento di unità.

Per quanto riguarda la tipologia contrattuale, si nota che il contratto a tempo indeterminato è ancora la tipologia contrattuale prevalente, sia nel Nord-Ovest che nel Nord-Est. Nel Nord-Ovest, il contratto a tempo indeterminato rappresenta il circa il 92% del totale dei dipendenti, nel Nord-Est rappresenta il 91% e nelle altre Regioni italiane rappresenta il 78%. Invece l'utilizzo del contratto a tempo determinato è aumentato, sia nel Nord-Ovest, nel Nord-Est e nelle altre Regioni italiane. Infatti nel Nord-Ovest, rappresenta il 0,8% del totale dei dipendenti, nel Nord-Est rappresenta il 8,1% e nelle altre Regioni italiane rappresenta il 25% del totale dei dipendenti.

Dai dati è possibile notare che l'apprendistato è in calo nel 2022, in tutte e tre le aree geografiche; nel Nord-Ovest, l'apprendistato rappresenta il circa il 6% del totale dei dipendenti, mentre nel Nord-Est rappresenta circa il 14% ed infine nelle altre Regioni italiane non ci sono dipendenti con quella tipologia di contratto.

Per quanto riguarda il genere, nell'area Nord-Ovest, la componente maschile rappresenta il circa 42% del totale dei dipendenti, nel Nord-Est rappresenta circa il 30% e nelle altre Regioni rappresenta circa il 14% del totale dei dipendenti.

Dividendo sempre per genere, si può notare che nel Nord-Ovest la componente femminile rappresenta circa il 58% del totale dei dipendenti, nel Nord-Est rappresenta circa il 70% e nelle altre Regioni rappresenta circa l'86%.

Per quanto riguarda l'area geografica, si nota che il Nord-Ovest ha un numero di dipendenti maggiore rispetto al Nord-Est. Nel Nord-Ovest, il numero di dipendenti è pari a 1.739, mentre nel Nord-Est è pari a 36, stesso numero di dipendenti presenti nelle altre Regioni italiane.

<b>Numero Dipendenti suddivisi per tipologia contrattuale, genere e area geografica al 31 dicembre</b>						
<b>Nord - Ovest</b>	<b>31-12-2022</b>			<b>31-12-2021</b>		
<b>Tipo di contratto</b>	<b>Uomini</b>	<b>Donne</b>	<b>Totale</b>	<b>Uomini</b>	<b>Donne</b>	<b>Totale</b>
Indeterminato	693	931	<b>1.624</b>	755	1.006	<b>1.761</b>
Determinato	5	9	<b>14</b>	5	11	<b>16</b>
Apprendistato	33	68	<b>101</b>	18	18	<b>36</b>
<b>Totale Dipendenti</b>	<b>731</b>	<b>1.008</b>	<b>1.739</b>	<b>778</b>	<b>1.035</b>	<b>1.813</b>
<b>Lavoratori Non Dipendenti</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>19</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>7</b>
di cui: stage formativi	0	0	0	0	0	0
di cui: agenti	6	1	7	6	1	7
di cui: somministrati	2	8	10	0	0	0
di cui: collaboratori	2	0	2	0	0	0

<b>Nord - Est</b>	<b>31-12-2022</b>			<b>31-12-2021</b>		
<b>Tipo di contratto</b>	<b>Uomini</b>	<b>Donne</b>	<b>Totale</b>	<b>Uomini</b>	<b>Donne</b>	<b>Totale</b>
Indeterminato	8	20	<b>28</b>	9	15	<b>24</b>
Determinato	1	2	<b>3</b>	0	4	<b>4</b>
Apprendistato	2	3	<b>5</b>	0	0	<b>0</b>
<b>Totale Dipendenti</b>	<b>11</b>	<b>25</b>	<b>36</b>	<b>9</b>	<b>19</b>	<b>28</b>
<b>Lavoratori Non Dipendenti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
di cui: stage formativi	0	0	0	0	0	0
di cui: agenti	0	0	0	0	0	0
di cui: somministrati	0	0	0	0	0	0
di cui: collaboratori	0	0	0	0	0	0

<b>Altre regioni italiane</b>	<b>31-12-2022</b>			<b>31-12-2021</b>		
<b>Tipo di contratto</b>	<b>Uomini</b>	<b>Donne</b>	<b>Totale</b>	<b>Uomini</b>	<b>Donne</b>	<b>Totale</b>
Indeterminato	5	22	<b>27</b>	5	23	<b>28</b>
Determinato	0	9	<b>9</b>	0	6	<b>6</b>
Apprendistato	0	0	<b>0</b>	0	0	<b>0</b>
<b>Totale Dipendenti</b>	<b>5</b>	<b>31</b>	<b>36</b>	<b>5</b>	<b>29</b>	<b>34</b>
<b>Lavoratori Non Dipendenti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
di cui: stage formativi	0	0	0	0	1	1
di cui: agenti	0	0	0	0	0	0
di cui: somministrati	0	0	0	0	0	0
di cui: collaboratori	0	0	0	0	0	0

Figura 9: Numero dipendenti suddivisi per tipologia contrattuale, genere e area geografica al 31/12/2022

Fonte: Sito Banca di Asti [www.bancadiasti.it](http://www.bancadiasti.it)

Come si vede dalla Figura 10, senza fare suddivisioni territoriali, la componente femminile totale dei dipendenti di Banca di Asti è rappresentata da circa il 59%, mentre la componente maschile totale dei dipendenti di Banca di Asti è rappresentata da circa il 41%; inoltre si evidenzia che il 96% della popolazione aziendale è presente nell'area Nord-Ovest. Rispetto all'anno precedente, si evidenzia un leggero calo del numero dei dipendenti.

<i>Numero Dipendenti suddivisi per tipologia contrattuale e genere al 31 dicembre</i>						
<b>Gruppo Cassa di Risparmio di Asti</b>	<b>31-12-2022</b>			<b>31-12-2021</b>		
<b>Tipo di contratto</b>	<b>Uomini</b>	<b>Donne</b>	<b>Totale</b>	<b>Uomini</b>	<b>Donne</b>	<b>Totale</b>
Indeterminato	706	973	<b>1.679</b>	769	1.044	<b>1.813</b>
Determinato	6	20	<b>26</b>	5	21	<b>26</b>
Apprendistato	35	71	<b>106</b>	18	18	<b>36</b>
<b>Totale Dipendenti</b>	<b>747</b>	<b>1.064</b>	<b>1.811</b>	<b>792</b>	<b>1.083</b>	<b>1.875</b>
<b>Lavoratori Non Dipendenti</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>19</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
<i>di cui: stage formativi</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
<i>di cui: agenti</i>	<i>6</i>	<i>1</i>	<i>7</i>	<i>6</i>	<i>1</i>	<i>7</i>
<i>di cui: somministrati</i>	<i>2</i>	<i>8</i>	<i>10</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>di cui: collaboratori</i>	<i>2</i>	<i>0</i>	<i>2</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

*Figura 10: Numero dipendenti suddivisi per tipologia contrattuale e genere*

*Fonte: Sito Banca di Asti [www.bancadiasti.it](http://www.bancadiasti.it)*

I contratti di lavoro prevedono principalmente un regime orario full-time. Il contratto part-time, viene utilizzato dal 9% dei dipendenti del Gruppo e quasi esclusivamente da donne, su richiesta delle stesse, principalmente per agevolare il rientro nell'attività lavorativa post maternità.

Nell'Figura 11 vengono riportati i dati relativi al regime orario (part-time o full-time) per genere maschile e femminile.

<i>Numero Dipendenti suddivisi per Full-time/Part-time e genere al 31 dicembre</i>						
<b>Gruppo Cassa di Risparmio di Asti</b>	<b>31-12-2022</b>			<b>31-12-2021</b>		
<b>Regime orario</b>	<b>Uomini</b>	<b>Donne</b>	<b>Totale</b>	<b>Uomini</b>	<b>Donne</b>	<b>Totale</b>
<i>Part-time</i>	11	151	<b>162</b>	13	159	<b>172</b>
<i>Full-time</i>	736	913	<b>1.649</b>	779	924	<b>1.703</b>
<b>Totale</b>	<b>747</b>	<b>1.064</b>	<b>1.811</b>	<b>792</b>	<b>1.083</b>	<b>1.875</b>

*Figura 11: Numero dipendenti suddivisi per orario a tempo pieno e orario a tempo parziale*

*Fonte: Sito Banca di Asti [www.bancadiasti.it](http://www.bancadiasti.it)*

## 2.5 Assunzioni e cessazioni dei dipendenti

Il 2022 ha visto l'assunzione di 131 risorse, prevalentemente giovani e quindi maggiormente predisposte ad affrontare le sfide del nuovo mercato e le evoluzioni tecnologiche in atto. La numerosità delle assunzioni effettuate è stata determinata tramite il presidio degli organici rispetto ai valori di budget definiti ad inizio anno, calcolati in modo da consentire lo svolgimento delle attività in carico alle singole Unità Organizzative. In merito alle capacità e alle competenze ricercate nelle figure selezionate, si è posta particolare attenzione sul ruolo di operatore di sportello; si sono inoltre registrati inserimenti di figure specialistiche sia di Rete che di Sede, in base alle esigenze determinate sulla scorta delle professionalità specifiche da ricoprire. Nel corso del 2022, in affiancamento alle modalità di ricerca e selezione già in uso, è stata adottata una nuova modalità di inserimento utilizzando il contratto di somministrazione per una durata iniziale di sei mesi, rinnovabile su necessità, allo scopo di poter valutare su un adeguato orizzonte temporale le caratteristiche professionali e il contributo operativo che le persone individuate saranno in grado di garantire, al fine di valutarne un inserimento in pianta stabile. Questa modalità ha permesso 10 nuovi inserimenti in tempi contenuti a fronte di uscite non programmate.

In data 31 gennaio 2022 è stato sottoscritto con le OO.SS. l'accordo per l'attivazione del Fondo di Solidarietà per il sostegno del reddito, dell'occupazione e della riconversione e

riqualificazione professionale del personale dipendente delle imprese del credito (cosiddetto Fondo Esuberi). L'operazione è nata con la finalità di proseguire nel processo di ringiovanimento e ricambio generazionale e si inserisce nell'ambito delle azioni previste dal Piano Strategico 2022/2024. I beneficiari sono confluiti nel Fondo Esuberi e hanno terminato il rapporto di lavoro in una delle seguenti finestre di esodo: 1° luglio 2022 (65 beneficiari interessati) e 1° dicembre 2022 (25 beneficiari interessati). Nella Figura 12 sono riportati i numeri relativi alle nuove assunzioni suddivise per area geografica, fasce d'età e genere. La tabella mostra il numero delle nuove assunzioni di dipendenti del Gruppo Cassa di Risparmio di Asti suddivise per fascia di età, sesso e anno. In generale, si può osservare che il numero delle nuove assunzioni al 31/12/2022 è aumentato di circa 60 unità rispetto all'anno 2021.

<i>Nuove assunzioni di Dipendenti</i>								
<b>Gruppo C.R.Asti</b>	<b>2022</b>				<b>2021</b>			
<i>Fascia di Età</i>	Uomini	Donne	Totale	Turnover %	Uomini	Donne	Totale	Turnover %
< 30	32	69	<b>101</b>	48%	13	23	<b>36</b>	24%
30 - 50	8	18	<b>26</b>	3%	9	22	<b>31</b>	3%
> 50	2	2	<b>4</b>	1%	4	0	<b>4</b>	1%
<b>Totale</b>	<b>42</b>	<b>89</b>	<b>131</b>	<b>7%</b>	<b>26</b>	<b>45</b>	<b>71</b>	<b>4%</b>
% Tasso di entrata	6%	9%	8%		3%	4%	4%	

*Figura 12: Nuove assunzioni dei dipendenti suddivisi per età, genere*

*Fonte: Sito Banca di Asti [www.bancadiasti.it](http://www.bancadiasti.it)*

Infine, come emerge dalla Figura 13, il numero delle cessazioni avvenute nell'anno 2022 sono state 195, maggiori rispetto all'anno 2021.

<i>Cessazioni di Dipendenti</i>								
<b>Gruppo C.R.Asti</b>	<b>2022</b>				<b>2021</b>			
<i>Fascia di Età</i>	Uomini	Donne	Totale	Turnover %	Uomini	Donne	Totale	Turnover %
< 30	11	13	<b>24</b>	11%	5	4	<b>9</b>	6%
30 - 50	21	30	<b>51</b>	6%	15	24	<b>39</b>	4%
> 50	54	66	<b>120</b>	17%	13	12	<b>25</b>	3%
<b>Totale</b>	<b>86</b>	<b>109</b>	<b>195</b>	<b>11%</b>	<b>33</b>	<b>40</b>	<b>73</b>	<b>4%</b>
% Tasso di uscita	12%	11%	11%		4%	4%	4%	

*Figura 13: Cessazioni dei dipendenti suddivisi per età, genere e area geografica*

*Fonte: Sito Banca di Asti [www.bancadiasti.it](http://www.bancadiasti.it)*

## 2.6 La formazione e lo sviluppo dei dipendenti

Tra le leve fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi strategici di Banca di Asti ci sono la valorizzazione e la motivazione delle persone, la capacità di creare un ambiente motivante, fondato sulla fiducia e capace di coinvolgere le persone. In quest'ottica, la formazione riveste un ruolo cruciale per lo sviluppo, la riorganizzazione aziendale e migliorare il servizio al cliente.

Nel corso del 2022, considerato il miglioramento della situazione socio-sanitaria, è stata gradualmente riattivata l'erogazione della formazione in presenza, al fine di ritornare all'interazione attiva in aula, soprattutto in relazione ai corsi di carattere comportamentale/relazione. Banca di Asti ogni tre anni stabilisce il Piano Formativo triennale e relativamente agli anni 2022 – 2024 sono stati inseriti tre principali obiettivi, tra cui individuare le iniziative formative funzionali allo sviluppo e alla crescita professionale delle risorse, mediante l'adozione di un sistema digitale volto a mappare il livello di acquisizione delle competenze tramite la valutazione di indicatori comportamentali e la conseguente costruzione di piani di sviluppo specifici; rispondere agli obblighi normativi di qualificazione delle conoscenze e delle competenze del personale e di governo del rischio operativo; infine adeguare le competenze alle linee strategiche e agli obiettivi di business, progettando percorsi formativi che contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi in coerenza con le scelte strategiche e organizzative dichiarate nel Piano Strategico 2022 – 2024. Inoltre, il sopra citato Piano Formativo si articola in sei aree tematiche, come la “Formazione Manageriale – Comportamentale” volta al potenziamento delle competenze di gestione delle risorse e delle relazioni, inserita nei percorsi professionali legati al ruolo di Direttore/Vicedirettore e Responsabile degli Uffici di Sede Centrale; la “Formazione ESG”, destinata a contribuire al percorso evolutivo verso l'integrazione dei fattori ESG (Environmental, Social, Governance) nei modelli di business della banca, con l'obiettivo di generare valore condiviso per tutti gli Stakeholder; la “Formazione Commerciale” utile a potenziare l'azione delle strutture commerciali, a responsabilizzare e valorizzare i singoli collaboratori, i Gestori dedicati a specifici segmenti di clientela e i gestori di prodotto; la “Formazione Specialistica” orientata a favorire la comprensione delle attività e la consapevolezza del ruolo attribuito all'interno dell'azienda e ad approfondire varie tematiche al fine di elevare il profilo professionale/di ruolo; la “Formazione Neo Assunti” volta a favorire l'inserimento di nuove risorse che hanno preso servizio nel corso dell'anno; la “Formazione Normativa” focalizzata sull'aggiornamento delle competenze rispetto alle disposizioni normative. La volontà del Gruppo è quella di diffondere,

all'interno dell'ambiente lavorativo, una crescente sensibilità verso tematiche ambientali, sociali e di governance attraverso la formazione mediante i corsi multimediali su tematiche relative alla sostenibilità, tra cui “Viaggio nella sostenibilità: la mappa per orientarsi nel mondo ESG in banca”, che illustra il contesto legato alla sostenibilità e descrive da un lato l'evoluzione regolamentare e gli impatti per il mondo bancario e dall'altro la gestione dei rischi collegati al climate change. L'obiettivo è quello di fornire un set di conoscenze utili a diffondere consapevolezza e conoscenze “chiave” sui temi rilevanti della sostenibilità nel mondo bancario; “Valori e Responsabilità sociale”, con l'obiettivo di sviluppare tra i Dipendenti la consapevolezza dell'importanza che la sostenibilità riveste nell'attuale contesto sociale, permettendo loro di apprendere come poter contribuire quotidianamente alla tutela e salvaguardia dell'ambiente e alla costruzione di un mondo più sostenibile; “Dai Green Bond ai Sustainability Linked Bond” che analizza i criteri internazionali attualmente utilizzati per la classificazione dei Green Bond e l'impatto della finanza sostenibile sull'economia reale; “Criteri ESG per soluzioni di finanza sostenibile – Aggiornamento 2022”, che pone l'attenzione sui temi di eticità, responsabilità e sostenibilità legati alle soluzioni di risparmio e investimento ed offre una panoramica dei criteri ESG per l'offerta di finanza sostenibile, descrivendo sia aspetti di natura strategica utili a conoscere il fenomeno sia motivazioni di potenziale interesse per gli investitori; “Il cambiamento climatico e le assicurazioni”, in cui vengono presentate le dimensioni del fenomeno in Italia per il rischio Terremoto e calamità naturali, con un'analisi delle conseguenze per le famiglie e le imprese e un approfondimento sul ruolo e sulle caratteristiche delle coperture assicurative; infine il “Percorso professionalizzante Diventa ESG Expert in Banca” a cura di ABI Formazione, rivolto ad alcuni specialisti della struttura centrale, concluso con un esame finale e l'acquisizione di apposita certificazione. Nella Figura 14 vengono riportate le ore di formazione medie pro capite del Gruppo distribuite rispetto al genere e all'inquadramento.

Ore Medie di formazione pro capite	2022			2021		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Inquadramento						
Dirigenti	21	36	<b>23</b>	19	31	<b>21</b>
Quadri	46	42	<b>44</b>	41	42	<b>41</b>
Impiegati	44	44	<b>44</b>	46	45	<b>45</b>
<b>Totale</b>	<b>44</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>43</b>

Figura 14: Ore di formazione medie dei dipendenti divise per genere e inquadramento

Fonte: Sito Banca di Asti [www.bancadiasti.it](http://www.bancadiasti.it)

Nel corso dell'anno 2022 sono state impiegate complessivamente 79.012 ore tra convegni, seminari esterni e attività formative e-learning e on the job, con una media di 44 ore di formazione pro capite dei dipendenti di Banca di Asti.

In tema di soft skills e hard skills, il percorso di carriera all'interno dell'azienda permette ai dipendenti di acquisire tali competenze, non solo attraverso la formazione ma anche mediante la valutazione delle prestazioni, analizzando i punti di forza, i punti di debolezza e le aree di miglioramento di ciascun dipendente. A tal proposito, periodicamente viene effettuata dai relativi Responsabili una valutazione periodica delle performance dei Dipendenti, la quale contribuisce alla gestione delle competenze ed allo sviluppo del capitale umano all'interno dell'organizzazione, favorendone così la crescita personale e migliorandone il livello di soddisfazione. Nello specifico, la valutazione periodica delle performance prevede una prima fase di autovalutazione tesa a stimolare l'autodiagnosi ed una successiva fase orientata al confronto tra Responsabili e Collaboratori. Grazie alla valutazione delle prestazioni, sia individuali sia organizzative, ai valutatori, ovvero coloro che hanno la responsabilità diretta nella gestione delle risorse, viene richiesto di esprimere un giudizio in relazione al livello delle performance ed ai risultati raggiunti sia nell'Unità Organizzativa di appartenenza sia individualmente. L'ultima fase, infine, consiste nel colloquio valutativo dove vengono analizzati i principali punti di forza, di debolezza e vengono fornite indicazioni sulle aree di miglioramento di tali performance.

Nella Figura 15, viene mostrata la percentuale totale dei Dipendenti del Gruppo, suddivisi per genere e per categoria, che hanno ricevuto una valutazione periodica delle performance e dello sviluppo professionale durante il periodo di rendicontazione.

% Dipendenti che hanno ricevuto una valutazione periodica delle performance	31-12-2022		31-12-2021	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Inquadramento				
Dirigenti	100%	100%	96,43%	100%
Quadri	99,31%	99,63%	99,34%	99,65%
Impiegati	98,61%	98,99%	97,18%	98,49%
<b>Totale</b>	<b>98,93%</b>	<b>99,15%</b>	<b>97,98%</b>	<b>98,80%</b>

*Figura 15: Percentuale dipendenti divisi per inquadramento che hanno ricevuto valutazioni sulle performance*

*Fonte: Sito Banca di Asti [www.bancadiasti.it](http://www.bancadiasti.it)*

## 2.7 Il processo di ricerca e selezione in Banca di Asti

Nel tempo Banca di Asti ha strutturato diversi processi per la ricerca e selezione del personale. I processi implementati si differenziano in base alla struttura, agli strumenti e alle modalità in base agli obiettivi da raggiungere. Il Gruppo attualmente ha implementato quattro tipologie di assunzioni, le quali si differenziano per la struttura, gli strumenti utilizzati e le modalità di inserimento in base ai diversi obiettivi che il piano strategico triennale citato in precedenza impone di raggiungere.

Nello specifico, le tecniche che Banca di Asti utilizza possono essere divise in quattro categorie sulla base delle modalità di inserimento dal punto di vista normativo e contrattualistico, e sono l'Apprendistato Professionalizzante, le assunzioni di Profili Professional, le assunzioni Obbligatorie e le assunzioni in Somministrazione.

L'Apprendistato Professionalizzante è un contratto di lavoro a tempo indeterminato finalizzato alla formazione e all'occupazione dei giovani, con cui Banca di Asti può assumere giovani diplomati e neolaureati tra i 18 ed i 29 anni. L'apprendistato prevede che il datore di lavoro corrisponda all'apprendista uno stipendio per la prestazione del lavoro commisurato all'esperienza dell'apprendista e la formazione necessaria per acquisire le competenze professionali adeguate al ruolo e alle mansioni per cui è stato assunto in un determinato settore. Questa tipologia di contratto ha durata complessiva di 3 anni, durante i quali è prevista una formazione specifica degli apprendisti, svolta sotto la responsabilità del relativo tutor aziendale e finalizzata ad acquisire competenze in uno specifico ambito professionale. Tale contratto ha un periodo di prova della durata di 3 mesi. Nel Capitolo 3 vengono spiegate ed analizzate due selezioni recenti di Banca di Asti e le modalità che ha utilizzato per selezionare i giovani apprendisti.

Le Assunzioni dei Profili Professional sono assunzioni di categorie di soggetti con esperienze lavorative pregresse in ambito bancario, una specifica qualifica professionale o altri specifici titoli di studio in determinati ambiti. Gli inserimenti dei Professional sono tendenzialmente a tempo indeterminato. Questo processo viene utilizzato quando vi è l'obiettivo di ricercare ed inserire in organico una figura specifica in un determinato ambito. Le modalità di ricerca sono due, le quali si differenziano per alcune parti del processo, avendo in comune la fase finale del processo. La prima modalità, nonché la più utilizzata, consiste in un processo svolto internamente in totale autonomia dell'Ufficio Sviluppo Risorse Umane. Il processo inizia con la pubblicazione dell'annuncio di lavoro sul sito di Banca di Asti nella sezione "Lavora con

Noi” dove sono indicate le caratteristiche della posizione e del soggetto ricercato. Con i processi di selezione interni, i candidati rispondono all’annuncio inviando la loro candidatura diretta, caricando il proprio Curriculum Vitae. L’Ufficio Sviluppo Risorse Umane fa una prima scrematura delle candidature facendo lo screening dei Curriculum, valutando la corrispondenza dei requisiti pubblicati nell’annuncio di lavoro. Dopo aver individuato i potenziali candidati idonei, viene eseguito il primo contatto per la convocazione ad un colloquio conoscitivo individuale con la presenza della Direzione Risorse. Terminato il colloquio individuale con ciascun candidato, si procede con la stesura delle schede individuali sulla base delle quali viene eseguita un’ulteriore scrematura. Successivamente a questa fase, i candidati ritenuti idonei vengono contattati per un secondo colloquio, nel quale è presente il Responsabile della specifica mansione dove il candidato verrà potenzialmente inserito. La seconda modalità invece si differenzia per il canale di ricerca utilizzato, Banca di Asti in questo caso si affida a società esterne specializzate in ricerca e selezione del personale che curano la parte iniziale. Infatti sono le società a pubblicare l’annuncio di lavoro sul loro sito scegliendo se garantire l’anonimato della banca oppure se esplicitare la denominazione. Nello specifico, le società esterne specializzate si occupano di raccogliere le diverse candidature pervenute dalla pubblicazione dell’annuncio di lavoro e procedono ad effettuare lo screening dei Curriculum per verificare la corrispondenza dei requisiti necessari. Anche in questo caso la società esterna contattata i candidati ritenuti potenzialmente idonei per un colloquio iniziale. Sulla base dei colloqui effettuati, viene fatta un’ulteriore scrematura e vengono scelti alcuni candidati potenzialmente idonei da segnalare all’Ufficio Sviluppo Risorse Umane. Da questa fase in poi, gli step procedono allo stesso modo della selezione svolta internamente da Banca di Asti.

La terza tipologia sono le Assunzioni Obbligatorie nel rispetto della legge 68/1999; Banca di Asti è tenuta ad assumere sia soggetti disabili iscritti nell’elenco provinciale sia soggetti appartenenti alle categorie protette. Nello specifico, la banca avendo più di 50 dipendenti è tenuta ad assumere un numero di soggetti disabili pari al 7% dei lavoratori dipendenti. L’Ufficio Sviluppo Risorse Umane, nel momento in cui ci sia necessità di assumere, richiede l’elenco di nominativi al Centro Per l’Impiego di riferimento, il quale fornisce i dati dei nominativi che sono potenzialmente in linea con i requisiti ricercati. Questa tipologia di assunzione viene svolto direttamente dall’Ufficio Sviluppo Risorse Umane, senza ricorrere alle società esterne specializzate. In particolare, viene effettuato lo screening dei Curriculum per verificare la corrispondenza dei requisiti ricercati e successivamente, coloro che sono ritenuti idonei, vengono contattati per un colloquio individuale con la Direzione Risorse, al termine del quale si procede anche in questo caso con la stesura delle schede individuali sulla base delle quali

viene eseguita un'ulteriore scrematura. Generalmente le Assunzioni Obbligatorie vengono inserite in organico con un contratto a tempo determinato per una durata complessiva di 12 mesi, al termine dei quali si può valutare un'eventuale assunzione a tempo indeterminato.

L'ultima tipologia è l'Assunzione in Somministrazione che Banca di Asti ha scelto utilizzare dal 2022. Queste modalità di selezione prevede un rapporto lavorativo della durata di 6 mesi, con la possibilità di proroga per ulteriore 6 mesi. Al termine di questi due periodi, viene valutato un eventuale inserimento diretto in pianta stabile. Banca di Asti quindi ricorre alle società internali specializzate in ricerca e selezione del personale, le quali su indicazioni dell'Ufficio Sviluppo Risorse Umane provvedono a pubblicare l'annuncio di lavoro su diverse piattaforme e social network. La pubblicazione dell'annuncio può avvenire sia garantendo l'anonimato della banca oppure esplicitando la denominazione. Tendenzialmente si fa ricorso a questa tipologia di assunzione quando la selezione dev'essere rapida e viene fatta su grandi numeri. L'agenzia interinale si occupa della raccolta dei Curriculum ed effettua il primo contatto con i candidati per fissare un colloquio individuale. Al termine della prima scrematura, l'agenzia interinale trasmette all'Ufficio Sviluppo Risorse Umane la lista dei candidati potenziali con i relativi Curriculum; a questo punto Banca di Asti convoca i candidati più idonei a colloquio interno con la Direzione Risorse. Terminati i colloqui interni, viene redatta una lista definitiva sia dei candidati risultati idonei sia di quelli non idonei e viene inviata all'agenzia interinale la quale provvede a contattare a dare i feedback, positivi e negativi, alle risorse. Successivamente, l'agenzia provvede alla stesura dei contratti e all'assunzione.

Nel caso specifico di Banca di Asti è possibile fare una divisione di due macro-tipologie di selezioni: selezione interna e selezione esterna. Prima di procedere vengono definite le due principali differenze di reclutamento del personale. Sia il reclutamento interno sia quello esterno sono due modi per reclutare risorse e dipendenti in un'organizzazione. Il reclutamento interno consiste in un processo di assunzione di persone che sono già all'interno dell'organico aziendale. È un metodo di reclutamento indubbiamente rapido, per quanto riguarda le tempistiche ed economico per quanto riguarda i costi. La selezione interna fornisce un pool di candidati affidabili in quanto le capacità, le potenzialità e le competenze delle risorse sono già note all'azienda. Sono diverse le modalità per reclutare le risorse internamente, ad esempio mediante i trasferimenti di personale da un ufficio ad un altro, le promozioni, la riassunzione di ex dipendenti e job posting interni. Nello specifico, i trasferimenti sono considerati dei metodi di reclutamento interno orizzontale, in quanto vengono spostati un dipendente da un dipartimento a un altro in cui potrebbe esserci un requisito; le promozioni sono considerate metodi verticali di reclutamento interno, in quanto ad un determinato dipendente viene

assegnata una posizione, autorità o incentivo più elevati. Questo tipo di reclutamento si basa sostanzialmente sul merito e sull'anzianità. Diversamente, il reclutamento esterno consiste in un processo di reclutamento delle risorse da fonti esterne all'organico. Questo metodo viene utilizzato principalmente quando l'azienda ritiene che ci sia un'esigenza per coprire un posto vacante o un'esigenza di un profilo altamente specializzato in un determinato ambito che non si è trovato all'interno dell'organico.

### 2.7.1 Le selezioni interne

L'Ufficio Sviluppo Risorse Umane all'interno di Banca di Asti può fare ricorso al mercato interno e attingere quindi da risorse già inserite all'interno dell'organico e può decidere di attuare una ricerca interna.

La selezione interna avviene mediante la pubblicazione di un annuncio di lavoro chiamato "Job Posting" sulla Intranet aziendale nella sezione delle notizie "Flash", attraverso il quale le risorse possono candidarsi; nel Job Posting viene specificato il dettaglio del posto vacante in uno specifico ambito, vengono specificate le principali attività da svolgere, vengono inserite le competenze ed i requisiti che servono per svolgere quella determinata mansione e vengono indicate anche le soft skills che il candidato ideale deve avere. Tutte le candidature interne al Job Posting vengono effettuate via mail e successivamente vengono analizzate e valutate dall'Ufficio Sviluppo Risorse Umane.

Al termine dell'analisi delle varie candidature, i candidati vengono convocati per il colloquio individuale, al termine del quale verrà scelto il candidato più in linea con la posizione ricercata. Successivamente all'individuazione del candidato ideale, vengono erogati i feedback a tutti gli altri candidati specificando le motivazioni per cui non sono stati scelti per questa tipologia di mansione.

Nella Figura 16 viene riportata la locandina del Job Posting per la ricerca di un collaboratore dell'Ufficio Marketing recentemente pubblicato da Banca di Asti sulla Intranet aziendale.



## **UFFICIO MARKETING**

### *Le principali attività:*

- *Offerta di prodotti e servizi, definizione dei prezzi e gestione catalogo dei prodotti*
- *Gestione rapporti con i partner commerciali*
- *Ricerche di mercato e analisi della concorrenza*
- *Relazione con le reti specialistiche*
- *Gestione dinamica dei portafogli dei clienti assegnati*
- *Pianificazione e realizzazione di azioni commerciali*
- *Relazione e assistenza operativo-commerciale alla Rete commerciale*

### *Profilo:*

*Diploma/Laurea materie economiche*

*Anzianità di filiale compresa tra 2 e 10 anni*

*Competenze / Interesse ad approfondire ambito marketing*

*Capacità di coordinamento con le reti nel raggiungimento degli obiettivi commerciali*

*Buona conoscenza pacchetto Office, in particolare excel e power point*

*Familiarità con l'attività di reportistica e analisi dei dati*

### *Servono:*

*Spirito di squadra*

*Doti relazionali*

*Flessibilità / Apertura al cambiamento / Problem solving*

*Curiosità*

*Proattività / Dinamicità*

*Collaborazione e capacità di ascolto*

*Per candidature contattare l'Ufficio Sviluppo Risorse Umane entro il 21/04/2023*

*Figura 16: Job Posting interno di Banca di Asti*

*Fonte: Interna Banca di Asti*

## 2.7.2 Le selezioni esterne

Nel caso le varie esigenze a livello di organico non riescano ad essere soddisfatte facendo ricorso al mercato interno, Banca di Asti analizza le posizioni da ricoprire attraverso la Job Analysis e pubblica nella sezione dedicata sul sito [www.bancadiasti.it](http://www.bancadiasti.it) il nuovo annuncio di lavoro nel quale le risorse possono inviare la propria candidatura. Un'altra casistica si verifica quando Banca di Asti decide di avvalersi società esterne, come le agenzie interinali, le quali provvedono a pubblicare l'annuncio di lavoro scegliendo di mantenere o meno l'anonimato.

**BANCA DI ASTI**, con l'obiettivo di costituire un bacino di candidature a cui attingere per possibili future opportunità di inserimento, ci ha incaricato di ricercare

### **GIOVANI DI TALENTO DIPLOMATI O LAUREATI**

Da inserire come

### **ASSISTENTE ALLA CLIENTELA/OPERATORE DI SPORTELLO**

Il Candidato ideale è un **brillante e dinamico neodiplomato o neolaureato** in possesso di buone doti relazionali e sensibilità commerciale, motivazione, orientamento al risultato ed al lavoro di gruppo.

Desideriamo entrare in contatto con **neodiplomati** al Liceo Classico, Liceo Scientifico (Tradizionale/Scienze Applicate), Liceo Linguistico, Liceo Scienze Umane (Tradizionale/Economico-Sociale), Istituto Tecnico (settore Economico / settore Tecnologico con indirizzo Elettronico ed Elettrotecnico, Informatica e Telecomunicazioni, Costruzioni, Ambiente, Territorio) o **neolaureati** (Facoltà di Giurisprudenza, Economia, Scienze Politiche, Ingegneria, Matematica e Fisica, Statistica) **con una votazione non inferiore ai 75/100 per i diplomati e non inferiore a 82/110 per i laureati.**

L'inserimento avverrà con **contratto di apprendistato professionalizzante**; la ricerca è pertanto rivolta a candidati che non abbiano avuto precedenti inquadramenti con il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del Credito e **che risultino inseribili con tale modalità contrattuale fino alla data del 30/06/2022.**

Il processo selettivo avrà luogo nel mese di gennaio/febbraio 2022 e gli inserimenti, per le candidature selezionate, potranno avvenire nel corso 2022.

**Per candidarsi** e poter partecipare al processo di selezione occorre .....

*Figura 17: Job Posting per la mansione di Assistente alla Clientela/Operatore di Sportello*

*Fonte: Interna Banca di Asti*

## 2.8 Casi pratici di assunzioni in apprendistato professionalizzante

Banca di Asti, per l'assunzione di numerosi giovani con contratto di apprendistato professionalizzante, delega il processo di selezione a società esterne specializzate. Nel 2021 e nel 2022 il Gruppo ha collaborato con due diverse società esterne di ricerca e selezione del personale, le quali hanno operato con due diverse modalità, tempistiche e tariffe. Di seguito vengono analizzate le selezioni avvenute nel 2021 e nel 2022 con i diversi strumenti utilizzati. Al 31/12/2022 Banca di Asti conta 99 apprendisti.

### 2.8.1 Le selezioni fino al 2021

Banca di Asti per diversi anni, circa dal 2014 al 2021, ha deciso di collaborare con una società di consulenza presente sul territorio nazionale.

Sul sito della banca è stato pubblicato l'annuncio di apertura delle candidature, il quale una volta aperto rimandava al link della suddetta società che si è occupata di raccogliere e fare lo screening dei curriculum ricevuti. Al momento della candidatura, oltre al curriculum è stato chiesto ai candidati di compilare ed allegare un modulo di autopresentazione, sempre fornito dalla società, anch'esso preso in analisi per valutare l'idoneità del soggetto. La compilazione dell'autopresentazione ha permesso di sottoporre una serie di domande ai soggetti al fine di presentare in modo più approfondito la propria candidatura; il modulo si compone di quattro parti. La prima parte è relativa al percorso di studi e sono state poste domande sulla motivazione, ad esempio *“Quali sono i motivi che l'hanno spinto a scegliere l'indirizzo universitario?”*, *“Come definirebbe il periodo di studi universitari in termini di preparazione specifica al mondo del lavoro?”*, *“Se avesse la possibilità di tornare indietro, rifarebbe lo stesso percorso di studi?”*

La seconda parte riguarda le esperienze lavorative pregresse dove sono state richieste le principali capacità in termini di abilità e competenze tecniche. La terza parte riguarda la motivazione, ovvero che cosa ha indotto un soggetto a inoltrare la propria candidatura per quel determinato annuncio e cosa ci si aspetta dal lavoro di Assistente alla clientela/Operatore di sportello. Nella quarta ed ultima parte invece si richiede di elencare le proprie caratteristiche personali, compresi i propri punti di forza e di debolezza. Sulla base quindi del ricevimento dei curriculum e delle schede di autopresentazione, la società esterna ha effettuato una prima scrematura delle varie candidature, individuando così soltanto coloro che rispettano i requisiti

dettati dall'annuncio di lavoro. La società è passata così allo step successivo, ovvero alla prima vera fase della selezione, in cui sono stati contattati tutti i candidati con i requisiti ritenuti idonei e convocati alla sessione di preselezione, nella quale era prevista la somministrazione di una serie di prove attitudinali e test sulla personalità, il cui esito positivo consentiva l'accesso alle successive fasi di selezione. Le prove attitudinali hanno come scopo quello di individuare le abilità dei candidati su diverse materie, come ad esempio test di matematica, di logica, di ragionamento e di comprensione del testo. L'impegno richiesto per la durata della prova è stato di circa due ore. Il test viene valutato dalla società esterna la quale provvede a fornire un feedback positivo o negativo a coloro che affrontano la selezione successiva. Coloro che hanno superato il test quindi hanno fatto accesso alla fase dell'assessment, sempre a cura della società, seguita da un colloquio di gruppo ed infine da un colloquio individuale. La fase dell'assessment inizia con una breve presentazione di ciascun candidato, il cosiddetto "giro di tavolo", con il quale ognuno si presenta agli altri candidati. Terminata la presentazione, viene esposto un caso da risolvere in gruppo ed un gioco di ruolo. Lo scopo di questa prova è analizzare le capacità e le abilità dei candidati di relazionarsi con altri, di esprimere la propria idea e farla valere e la capacità di coinvolgere il gruppo. Al termine di queste due prove, viene richiesto ai candidati di compilare un questionario relativo alle proprie competenze informatiche (es. Excel, Word, Power Point). A questo punto viene convocato il singolo candidato dal selezionatore della società, dal Responsabile della Direzione Risorse e da un selezionatore interno in qualità di supervisore per iniziare il colloquio individuale e conoscere meglio quindi la risorsa. Durante questa fase, il selezionatore esterno pone domande molto simili ai candidati per avere così un facile confronto tra le varie risposte fornite; mentre negli ultimi minuti del colloquio vengono poste domande circa il percorso formativo, le esperienze professionali, indagare la flessibilità e la disponibilità a muoversi sul territorio.

Una volta terminati i colloqui, la società provvede alla stesura dei profili individuati redigendo una scheda di valutazione per ogni candidato, nel quale vengono assegnati punteggi (su una scala da 1 a 6) su diversi aspetti, come il problem solving, la flessibilità di pensiero, l'iniziativa e la comunicazione. Questi report vengono poi inviati alla Banca di Asti e in particolar modo all'Ufficio Sviluppo Risorse Umane, il quale a sua volta contatta direttamente i candidati idonei convocandoli per l'ultima fase interna. L'ultima fase, con funzione ancora di scrematura se necessaria, consiste in un colloquio individuale svolto direttamente dai selezionatori interni della banca, con la presenza del Direttore Risorse o del Direttore Commerciale, per verificare la presenza di buone doti relazionali, sensibilità commerciale, orientamento al risultato e una forte motivazione a ricoprire il ruolo. Terminati i colloqui, l'Ufficio Sviluppo Risorse Umane si

occupa della stesura dell'elenco definitivo dei candidati ritenuti idonei che verranno poi contattati e convocati per la firma del contratto e l'inizio dei corsi di formazione iniziale della durata di circa due settimane. Le risorse che durante l'iter non sono state selezionate e quindi scelte, vengono contattate direttamente dalla società esterna che provvede a comunicare il feedback negativo ai candidati non idonei.

Questo processo di selezione, utilizzato per diversi anni, è un processo molto lungo ed articolato e ha avuto come obiettivo quello di fare una scrematura progressiva delle candidature per arrivare alla fine con i profili più idonei per la mansione. La durata dell'intero processo varia in base alla numerosità dei candidati ed è di circa tre mesi.

### 2.8.2 Le selezioni dal 2022

Banca di Asti, nell'assunzione di nuovi profili, ha scelto di collaborare con un'altra società esterna specializzata molto presente a livello nazionale ed internazionale. Anche questa selezione prevede la pubblicazione dell'annuncio di lavoro sui diversi siti, compreso quello di Banca di Asti che rimanda poi al link della società. Lo step successivo è quello di analizzare le candidature ed effettuare una prima scrematura, sempre a carico della società esterna. Coloro che risultano idonei, vengono convocati al Talent Live Day, ovvero un incontro in videoconferenza gestito dalla società con il quale i candidati incontrano e conoscono la Direzione Risorse e la Direzione Commerciale di Banca di Asti. In seguito al Talent Live Day, la società invia a coloro che hanno partecipato, il Custer Support Test (CST) ovvero un test da svolgere online che consiste nel verificare le skills dei candidati. Il CST consiste in una fase di ulteriore scrematura, in quanto vengono valutate accuratamente le competenze e le caratteristiche dei candidati.

A questo punto, l'elenco dei candidati che sono risultati idonei dal test viene inviato all'Ufficio Sviluppo Risorse Umane, il quale curerà l'ultima fase della selezione. L'ultima fase consiste nell'Assessment center seguito da un colloquio individuale finale, entrambi svolti internamente presso la sede di Banca di Asti. Al termine di questa fase, l'Ufficio Sviluppo Risorse Umane redige l'elenco definitivo dei candidati idonei i quali vengono poi contattati per l'inserimento in organico, iniziando dai corsi di formazione della durata di due settimane. In questo processo i feedback negativi vengono forniti allo stesso modo della selezione precedente, mentre il

feedback negativo relativo all'ultima fase interna, proviene dalla Banca di Asti. Questa tipologia di selezione risulta essere nettamente più snello, in quanto la durata del processo è di circa un mese e mezzo.

### 2.8.3 Confronto tra i processi

A conclusione di quanto riportato nei capitoli precedenti, analizzando e comparando i due processi che Banca di Asti ha scelto per l'inserimento dei giovani talenti in apprendistato professionalizzante, sono emersi diversi aspetti. Come si evince, i due processi sono molto differenti tra loro, in quanto sono strutturati in modo diverso e composti da fasi diverse.

Il primo processo è più tradizionale e riguarda una selezione più lunga su grandi numeri; con questa tipologia, circa l'85% delle fasi della selezione è affidato alla società esterna e questo comporta a costi sicuramente più elevati. Basti pensare alla raccolta di tutte le candidature, ai test scritti che vengono somministrati durante la fase della preselezione e poi corretti, alla fase dell'assessment che ha richiesto parecchio tempo e dedizione da parte della società esterna ed infine i numerosi colloqui. Anche per quanto riguarda le tempistiche, questo processo ha richiesto una durata di circa tre mesi, giustificate dalla presenza di numerosi step e dal fatto che si riferisce alla piazza di Asti e quindi si è vista una raccolta di un numero molto ampio di candidature in quanto è la banca del territorio.

Il secondo processo invece è più snello e più innovativo; con questa tipologia, l'80% delle fasi è gestita e svolta all'interno di Banca di Asti. La società esterna si è occupata della fase iniziale, ovvero della raccolta delle candidature, dell'organizzazione del Talent Live Day e della somministrazione di un test online. Questa procedura di selezione ha avuto dei costi molto più contenuti rispetto alla precedente. Per quanto riguarda le tempistiche, questo processo ha richiesto tempi molto più brevi, ovvero circa un mese e mezzo, giustificati dalla riduzione degli step rispetto al processo utilizzato in precedenza e dal fatto che non è stata utilizzata la piazza di Asti, di conseguenza le candidature raccolte sono state più contenute.

## CAPITOLO 3

### LA PARITA' DI GENERE

#### 3.1 L'uguaglianza e la disuguaglianza di genere: il Gender Gap

Il Treccani definisce il Gender Gap come un divario tra generi, facendo riferimento alle differenze tra i sessi e alla sperequazione sociale e professionale esistente tra uomini e donne.

Il tema della parità di genere è strettamente correlato alla disuguaglianza di genere. Questa correlazione è dovuta al fatto che se il genere femminile non fosse visto sotto determinate caratteristiche dettate dall'ideale dell'identità di genere, probabilmente non ci sarebbero alti livelli di disuguaglianza tra donne e uomini.

Come si può consultare nel volume “AGENDA 2030. Un viaggio attraverso gli Obiettivi di sviluppo sostenibile” (2021), la disuguaglianza di genere può essere definita come qualsiasi discriminazione basata sul genere che limiti o impedisca sia a uomini che donne di sviluppare le proprie potenzialità, di raggiungere una determinata carriera professionale e di fare scelte in libertà, ostacolando così il raggiungimento della gender equality. Raggiungere l'uguaglianza di genere è il quinto obiettivo del Millennio secondo le Nazioni Unite, in quanto si tratta di una condizione indispensabile per un mondo sostenibile e pacifico. È quindi importante continuare a lavorare per ridurre sempre di più violenze e discriminazioni verso la popolazione femminile mondiale, che purtroppo ad oggi è ancora la più penalizzata.

Esiste uno strumento che permette di misurare il progresso dell'uguaglianza di genere nell'Unione Europea: si tratta del *Gender Equality Index*, sviluppato dall'European Institute for Gender Equality (EIGE) nel 2013 e serve per monitorare le disparità tra uomo e donna nei paesi dell'Unione europea. Tale strumento riesce ad evidenziare le aree di miglioramento ed inoltre può fornire ai decisori politici dei dati utili per la progettazione di misure sempre più efficaci per raggiungere una reale parità di genere. Esiste un indice che attribuisce annualmente all'UE e agli Stati Membri una votazione da 1 a 100. Nel caso un determinato paese riesca a raggiungere il punteggio massimo significa che ha raggiunto la piena uguaglianza tra genere femminile e maschile, al contrario più basso è il punteggio, più evidente è il divario. Il voto finale è quindi il risultato di un'analisi di numerosi indicatori rilevanti per un ambito specifico. L'indice considera sei indicatori che vengono riportati sul sito ufficiale dell'EIGE e sono il

Lavoro, il Denaro, la Conoscenza, il Tempo, il Potere e la Salute. L'indice Lavoro rileva la misura in cui donne e uomini possono beneficiare della parità di accesso all'occupazione e di buone condizioni di lavoro e la qualità del lavoro viene misurata tramite l'organizzazione dell'orario di lavoro flessibile e le prospettive di lavoro; la flessibilità del lavoro si riflette nella capacità delle donne e degli uomini di prendersi una o due ore di pausa dal lavoro per occuparsi di questioni personali o familiari. L'indice Denaro misura le disuguaglianze di genere nell'accesso alle risorse finanziarie e nella situazione economica di donne e uomini; questo indice analizza anche il rischio di povertà delle donne e degli uomini e la distribuzione del loro reddito. L'indice Conoscenza misura le disuguaglianze di genere nei risultati scolastici, la partecipazione all'istruzione e alla formazione nel corso della vita e la segregazione di genere. L'indice Tempo misura le disuguaglianze di genere nella distribuzione del tempo dedicato alla cura, al lavoro domestico e alle attività sociali e i divari di genere nell'impegno delle donne e degli uomini in attività sportive, culturali o ricreative fuori casa, combinato con il loro impegno in attività di volontariato e di beneficenza. L'indice Potere misura l'uguaglianza di genere sulla base del numero dei rappresentanti donne e uomini che ricoprono importanti posizioni politiche, economiche o sociali. Infine, l'indice Salute misura l'uguaglianza di genere in tre aspetti legati alla salute: lo stato di salute, il comportamento sanitario e l'accesso ai servizi sanitari; nello specifico, lo stato di salute esamina le differenze nell'aspettativa di vita femminile e maschile, nonché la salute percepita e gli anni di "vita sana" (noti anche come aspettativa di vita senza disabilità). Oltre a ciò, vengono inclusi diversi fattori comportamentali legati alla salute, ovvero il consumo di frutta e verdura, l'attività fisica, il fumo e il consumo di alcol, secondo le raccomandazioni dell'Organizzazione Mondiale della Sanità sui comportamenti salutari; l'accesso ai servizi sanitari è stato misurato dalla percentuale di persone che si sono mostrate insoddisfatte nonostante la segnalazione di bisogni medici o dentistici.

La Figura 18 mostra i dati per l'indice 2023 che riguardano principalmente il 2021 ed il 2022.

Come già anticipato, tale indice attribuisce all'UE e agli Stati membri un punteggio da 1 a 100. Un punteggio pari a 100 significherebbe che un Paese ha raggiunto la piena uguaglianza tra donne e uomini. Analizzando l'indice relativo all'Unione europea (UE) si può dire che abbia superato per la prima volta i 70 punti, mostrando una crescita di 1,6 punti dal 2022. L'aumento del punteggio complessivo dell'UE rappresenta il più alto aumento su base annua dalla prima edizione dell'indice l'Indice nel 2013. Il paese che ha raggiunto il punteggio più alto rispetto agli altri è la Svezia, realizzando 82,2 punti. Di contro, il paese che ha raggiunto il punteggio più basso sull'uguaglianza di genere è la Romania, realizzando 56,1 punti.

Secondo l'ultimo rapporto sulla parità di genere del World Economic Forum (WEF, 2021), nessun Paese ad oggi ha colmato i divari di genere. I Paesi più avanzati in tema di parità di genere, come la Svezia, hanno chiuso un po' più dell'80% del divario. Il WEF stima che nel mondo si è chiuso il 96% del divario in salute, il 95% del divario in istruzione, il 58% del divario in opportunità e partecipazione economica ed infine solo il 22% del divario in politica e rappresentanza. In questa classifica globale che copre 156 Paesi, l'Italia si posiziona al 63esimo posto.

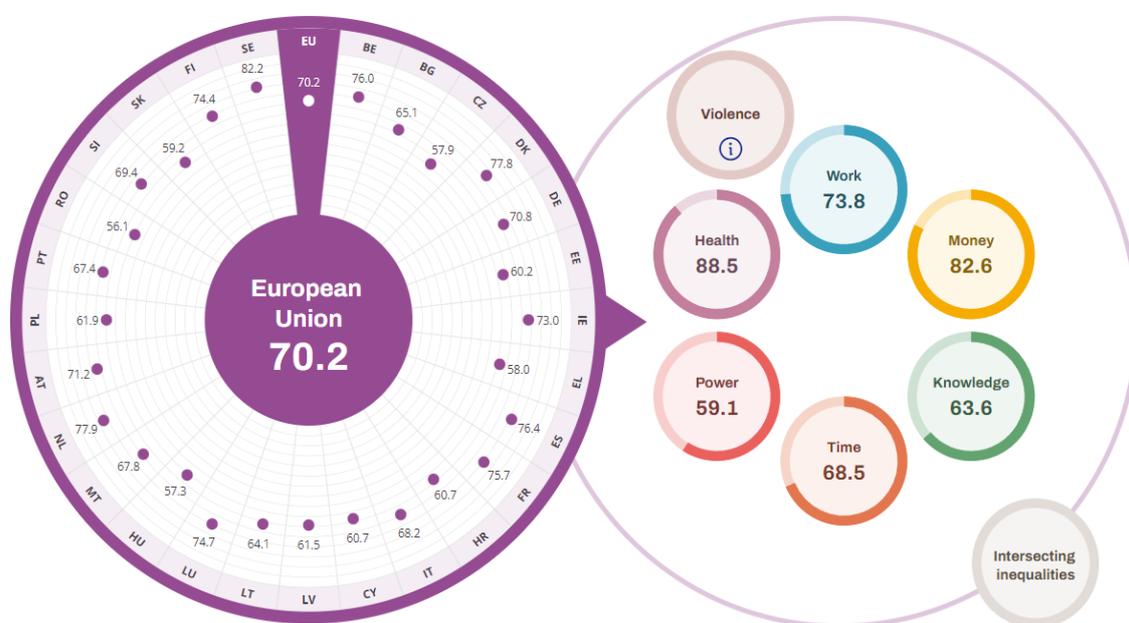


Figura 18: Indice 2023 sull'uguaglianza di genere

Fonte: EIGE <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023/EU>

Negli ultimi anni l'Unione Europea ha dedicato sempre più attenzione alla disuguaglianza di genere, impegnandosi attivamente nell'approvazione di piani e iniziative volte a raggiungere una sempre maggiore parità. Seppur l'impegno dimostrato sia lodevole, bisogna però fare i

conti con i lunghi tempi di attuazione degli Stati Membri. Ad esempio, la strategia per la parità di genere 2020-2025, non ha ancora portato al raggiungimento di risultati concreti. Le azioni messe in atto dall'Italia per contrastare la disparità di genere si sono concentrate sul mondo del lavoro. Tra queste possiamo citare il Bonus per servizi di babysitting e supporto alla genitorialità, le misure a sostegno dell'imprenditoria femminile, l'attuazione dell'art. 51 della Costituzione, che si fonda sull'affermazione dell'uguaglianza di accesso alle cariche elettive ed il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che identifica la parità come una delle priorità da perseguire.

### 3.2 Uno sguardo al PNRR in tema di Parità di Genere

Nel 2020, i leader dei paesi dell'Unione Europea, il Parlamento Europeo e la Commissione Europea hanno concordato un piano di ripresa per aiutare a riparare i danni economici e sociali causati dalla pandemia Covid-19. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, conosciuto anche come PNRR, è il piano italiano inserito all'interno del programma Next Generation EU (NGEU, 2020), il quale è un fondo europeo del valore di circa 800miliardi di euro approvato dal Consiglio Europeo a luglio del 2020, con lo scopo principale di sostenere gli Stati Membri dell'Unione Europea colpiti dall'emergenza sanitaria Covid-19 e di creare un'Europa post pandemia più verde, digitale, resiliente e adeguata alle sfide presenti e future.

Il PNRR ha tre priorità considerate trasversali, rappresentate da Giovani, Parità di Genere, Mezzogiorno e riequilibrio territoriale. Le misure previste dal piano in tema di parità generazionale sono volte a promuovere una maggiore partecipazione dei giovani al mercato del lavoro, attraverso interventi diretti di sostegno all'occupazione giovanile e interventi indiretti che possono produrre benefici anche in ambito generazionale. Il piano del Mezzogiorno, mette a disposizione di otto regioni del Sud Italia (Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sicilia e Sardegna) un complesso di risorse (pari a non meno del 40 per cento delle risorse territorializzabili del PNRR) per ridurre sensibilmente il divario tra il Mezzogiorno e il resto del Paese. Il piano attua il principio della parità di genere in questione con due differenti livelli di intervento, i quali passano attraverso l'attuazione, da un lato, di azioni specifiche e,

dall'altro, di azioni trasversali. Infine, il piano in favore della parità di genere mira a promuovere una maggiore partecipazione femminile al mercato del lavoro, attraverso interventi diretti di sostegno all'occupazione e all'imprenditorialità femminile ed interventi indiretti, rivolti al potenziamento dei servizi educativi per i bambini e di alcuni servizi sociali, che il PNRR ritiene potrebbero incoraggiare un aumento dell'occupazione femminile.

Inoltre, il piano sulla parità di genere in tema di imprenditoria femminile, intende sostenere la realizzazione di progetti aziendali innovativi per le imprese a conduzione femminile già esistenti e operanti e ritiene necessario aiutare e sostenere anche l'avvio di nuove attività imprenditoriali di genere femminile attraverso offerte che siano in grado di andare incontro alle necessità delle donne in modo mirato. Un esempio potrebbe essere dare un aiuto attraverso misure per la conciliazione della vita privata e quella lavorativa (work-life balance) oppure attraverso comunicazioni specifiche che intendono valorizzare l'imprenditorialità femminile. Grazie all'attuazione di questo piano, è stato creato nel 2022 il Fondo Impresa Donna, ovvero un incentivo del Ministero, che sostiene la nascita, lo sviluppo e il consolidamento delle imprese che hanno a capo una donna sfruttando dei finanziamenti agevolati.

Quindi come già anticipato, il PNRR dedica una particolare un'attenzione alla parità di genere, con l'obiettivo di ridurre il divario di genere in Italia in tutti i settori della società, tra cui l'istruzione, l'occupazione, la politica e la cultura. Il “Sistema di certificazione della parità di genere”, compreso nel PNRR (Missione 5 Coesione e Inclusione – Componente 1 Politiche attive del lavoro e sostegno all'occupazione – Investimento 1.3), a titolarità del Dipartimento per le pari opportunità, ha l'obiettivo di incentivare le imprese ad adottare delle politiche adeguate per aiutarle a ridurre il divario di genere in tutte le aree considerate più critiche, come ad esempio le opportunità di crescita in azienda, le parità salariali a parità di mansioni e tutela della maternità. La certificazione della parità di genere è regolata e definita dalla legge 5 novembre 2021, n.162 (Legge Gribaudo), che ha modificato il decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198 (Codice delle Pari Opportunità), e dalla legge 30 dicembre 2021, n. 234, art.1, commi 145-147 (Legge di Bilancio 2022).

Il Sistema Statistico Nazionale ha pubblicato alcuni dati sulle imprese femminili (Unioncamere e Infocamere, 2022) dai quali emerge che nel 2022, a causa dell'emergenza sanitaria, dalla guerra e dalla crisi energetica, si contano 6 mila imprese femminili in meno rispetto al 2021. Nel 2022 il numero delle imprese femminili registrate corrisponde circa al 12,2% del totale delle imprese. Nel settore del commercio e nel settore agricolo, le imprese guidate dalle donne

incidono del 24% sulle imprese totali dei due settori, verificandosi un calo di più di 1.000 imprese rispetto agli anni precedenti. Di contro, negli altri settori più innovativi tra cui attività professionali, scientifiche e tecniche si è registrato un incremento di circa 2.000 imprese.

### 3.3 Le donne e gli ostacoli lavorativi

La figura della donna gioca un ruolo importante: non sono mancati dal secondo dopoguerra ad oggi gli interventi legislativi che in maniera graduale hanno apportato cambiamenti al complesso rapporto tra donna e lavoro ma, d'altra parte, non si può né si deve nascondere l'esistenza di un Gap, ovvero un divario, tra uomo e donna che forse proprio nel mondo del lavoro ha il suo punto di massima espressione. Nel corso degli anni è cresciuta la sensibilità in merito a queste tematiche e sempre più paesi hanno esposto iniziative per combattere questa disuguaglianza di genere. La disuguaglianza di genere può consistere nel fatto che la persona discriminata guadagni di meno o non abbia accesso alle medesime opportunità di carriera. Il genere femminile può avere più difficoltà ad entrare nel mondo del lavoro, guadagnando in media di meno rispetto colleghi maschi, dovendo superare ostacoli per raggiungere e ottenere posizioni di vertice e sono anche coloro che possono ricevere più insulti e talvolta attacchi fisici e verbali. Nonostante i progressi compiuti negli ultimi decenni, la parità di genere è un obiettivo ancora da raggiungere del tutto, infatti le problematiche appena riportate, in maniera più o meno grave, sono presenti in quasi tutti i paesi del mondo e c'è il rischio che il genere femminile subisca ancora delle discriminazioni in materia di accesso all'istruzione, alla salute, al lavoro e alla partecipazione politica. Un fattore molto positivo è che, almeno in Europa, c'è un concreto impegno da parte delle istituzioni che si spera possa portare ad eliminare qualsiasi tipo di discriminazione sul posto di lavoro e non solo. La strada da fare è molto lunga, ma alcuni piccoli passi in avanti sono stati fatti ed è giusto che se ne tenga conto.

Una ricerca sul Women in Charge (Badenoch e Clark, 2021) ha mostrato che il 38% delle 580 donne intervistate ritiene che l'ostacolo maggiormente incontrato durante la propria carriera lavorativa è che, a parità di competenze, il genere maschile sembra essere più privilegiato nell'ottenimento di posizioni ai vertici aziendali; invece, il 36% delle intervistate sostiene che la difficoltà maggiore sia il carico di lavoro familiare e l'incapacità di conciliare vita personale

e professionale (work-life balance). Secondo il 21% delle donne intervistate sostiene che il problema principale sia la pratica diffusa di imporre alla popolazione femminile lo stereotipo delle caratteristiche maschili; secondo il 2% delle donne, l'ostacolo principale è l'istruzione ed il titolo di studio ed infine, secondo il 3% delle donne, non ci sono veri e propri ostacoli ma priorità diverse rispetto agli uomini relative alla carriera lavorativa.

Le donne ai posti di comando oggi sono 93mila in più rispetto a 10 anni fa, come mostrano i dati dell'Osservatorio sull'Imprenditoria femminile di Unioncamere e InfoCamere (2021). Sono numeri sicuramente positivi e che danno una dimostrazione del mondo in cui negli anni siano stati ottenuti importanti risultati in tema di gender equality, grazie anche alla sempre maggiore consapevolezza in merito alla disuguaglianza di genere. Ma seppur riconoscere un problema sia il primo passo verso il suo superamento, questo purtroppo non è sufficiente per eliminare del tutto le disparità.

### 3.4 Il Mainstreaming di genere

La partecipazione paritaria di donne e uomini a tutti i livelli della società, svolge un ruolo essenziale nel garantire sviluppo e democrazia, oltre a manifestare il livello di maturità politica raggiunto. Volendo dare una definizione del termine, il mainstreaming di genere è un processo che integra la prospettiva di genere in tutte le politiche, le pratiche e le istituzioni. Si tratta di un approccio importante in quanto può aiutare a raggiungere diversi obiettivi tra cui promuovere l'uguaglianza di genere, ridurre le disuguaglianze tra uomini e donne e contribuire nello sviluppo sostenibile coinvolgendo le donne in tutti gli aspetti della società. Il mainstreaming di genere costituisce una parte integrante dell'iniziativa EQUAL, con lo scopo di scoprire nuove soluzioni per affrontare i problemi comuni a diverse tipologie di disparità e discriminazione. La partecipazione paritaria di uomini e donne in tutti i livelli di società ha un ruolo importante nel garantire sviluppo e democrazia. Nonostante i progressi che sono stati realizzati negli ultimi anni, tale obiettivo è ancora lontano dalla realtà; infatti i rapporti tra genere maschile e femminile con il mondo del lavoro sono prevalentemente mediati dal genere maschile. Il mercato del lavoro molte volte privilegia gli uomini rispetto alle donne. L'esigenza di raggiungere un maggior equilibrio tra vita professionale e vita familiare viene espressa sia dalle donne sia dagli uomini, sebbene le politiche tese a riconciliare queste due aree continuano ad essere prevalentemente rivolte alle donne. L'incapacità di trasformare la posizione delle donne e pertanto anche quella degli uomini, ha

portato coloro che operano nel campo della parità, a mettere in discussione l'impatto delle politiche in materia di pari opportunità. Le strutture e le prassi della società, nonché i rapporti tra donne e uomini, dovevano essere ripensati in modo radicale, al fine di eliminare le cause profonde e spesso nascoste della disparità. Questo strumento è stato definito l'approccio del mainstreaming di genere. Il mainstreaming di genere riconosce che le iniziative specificamente rivolte alle donne, sebbene necessarie, non siano sufficienti da sole ad operare grandi cambiamenti. Nonostante molte iniziative siano innovative e apportino benefici alle donne che vi prendono parte, non riescono tuttavia ad avere un impatto sufficiente sulla distribuzione dei servizi o delle risorse previste dalle politiche e dai progetti mainstream e pertanto fanno ben poco per ridurre o porre fine alle disparità tra uomini e donne. Il mainstreaming di genere però mette in discussione tali politiche ed il modo in cui vengono assegnate le risorse, riconoscendo la correlazione tra lo svantaggio relativo delle donne ed il vantaggio relativo di cui godono gli uomini; inoltre si concentra sulle differenze sociali tra il genere femminile e maschile, modificabili nel tempo e variabili in base alla cultura. Il mainstreaming di genere parte dall'analisi della vita quotidiana di donne e uomini, rendendo visibili le loro diverse esigenze e facendo sì che politiche non si fondino su dei presupposti errati o su degli stereotipi. Esso dimostra inoltre che le donne e gli uomini non costituiscono un gruppo omogeneo: infatti oltre al genere, occorre tenere presente i diversi orientamenti religiosi, l'istruzione, la disabilità, l'orientamento sessuale e la classe sociale; tali elementi contribuiscono a rafforzare oppure a dare vita ad ulteriori disparità che vengono affrontate nel quadro dell'iniziativa EQUAL.

In conclusione, il mainstreaming di genere consiste in un processo proattivo progettato per affrontare le disparità che possono costituire, e di fatto costituiscono, una discriminazione tra i sessi; non è una problematica che si riferisce solo al genere femminile ma riguarda anche altri aspetti, come la povertà ed il miglioramento della crescita economica. "Esso implica un insieme di sforzi volti a promuovere la parità non solo attuando misure specifiche a favore delle donne, quanto piuttosto mobilitando tutte le politiche e tutte le misure generali nell'intento specifico di raggiungere la parità, tenendo conto dei loro possibili effetti sulle rispettive situazioni degli uomini e delle donne (prospettiva di genere). Ciò significa prendere in esame sistematicamente misure e politiche e prendere in considerazione tali possibili effetti all'atto della loro definizione ed attuazione. La considerazione sistematica delle differenze tra le condizioni, le situazioni ed i bisogni degli uomini e delle donne si traduce nelle politiche e nelle azioni comunitarie: è questa la caratteristica fondamentale del "mainstreaming" adottato dalla Commissione. Ciò non significa semplicemente rendere i programmi o le risorse comunitarie più accessibili alle donne, quanto piuttosto una contemporanea attivazione di strumenti giuridici, risorse finanziarie e capacità analitiche ed organizzative comunitarie al fine di introdurre in tutti i settori la volontà di costruire relazioni equilibrate tra uomini e donne. In tal senso è necessario ed importante

fondare le politiche della parità tra donne e uomini su un'analisi statistica affidabile della situazione delle donne e degli uomini nei vari settori della vita e dei cambiamenti che si verificano nelle società” (Commissione europea, 2004).

### 3.5 ESG e Parità di Genere in Banca di Asti

Da alcuni anni Banca di Asti ha intrapreso un percorso di sostenibilità, basata sulla profonda convinzione che le imprese possano creare non solo valore economico ma anche sociale ed ambientale. La sostenibilità infatti sta diventando una vera e propria necessità per rispondere alle sfide di un mondo sempre più attento agli impatti che i processi industriali producono su società e ambiente. Di seguito viene data una definizione dell'acronimo *ESG* e le tre aree principali che coinvolge.

La prima area sui cui si concentra l'ESG è l'area Environmental (ambientale) che si traduce nell'impatto che un'azienda ha sull'ambiente, includendo la sua emissione di gas serra, il consumo di acqua e l'uso di risorse. Per garantire una gestione sostenibile delle risorse ambientali impiegate nelle attività, Banca di Asti ha avviato un processo di monitoraggio dei consumi finalizzato alla riduzione degli stessi, sia dal punto di vista della gestione delle materie prime sia dell'energia grazie all'uso efficiente delle risorse e ad una corretta gestione dei rifiuti.

La seconda area ESG è l'area Social (sociale), ovvero l'impatto di un'azienda sulla società, inclusa la sua gestione dei diritti umani, la diversità e l'inclusione e le relazioni con i dipendenti e la comunità. Banca di Asti persegue l'obiettivo di garantire un ambiente in cui tutti abbiano le stesse opportunità e la stessa dignità. A tal proposito è opportuno soffermarsi sulle attività svolte da Banca di Asti, come le iniziative per la Settimana europea dell'uguaglianza di genere, l'adesione alla Giornata Internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne, la formazione ESG per tutti i dipendenti dando così l'opportunità di approfondire la tematica ESG attraverso uno specifico corso di formazione e l'erogazione di credito alle imprese che hanno subito ripercussioni economiche negative a seguito del conflitto Russia-Ucraina. A tal proposito Banca di Asti ha ottenuto due importanti certificazioni, che sono la Certificazione *UNI PdR*

*125:2022* riguardante il Sistema di Gestione per la *Parità di Genere* e la Certificazione *UNI ISO 45001:2018* inerente il Sistema di Gestione della *Salute e Sicurezza*.

La terza area ESG è l'area Governance (governo, direzione d'impresa) che si traduce nella qualità della governance aziendale, inclusa la struttura del Consiglio di Amministrazione, la remunerazione degli amministratori delegati e la trasparenza aziendale. Banca di Asti adotta un modello di Governance tradizionale che risulta il più idoneo ad assicurare l'efficienza della gestione e l'efficacia dei controlli. Ogni pilastro fa riferimento a un insieme specifico di criteri, come l'impegno ambientale, il rispetto dei valori aziendali e l'accuratezza e trasparenza nell'attività aziendale.

In particolar modo, è possibile affermare che Banca di Asti è tra le prime banche italiane a conseguire la Certificazione UNI PdR 125:2022 del Sistema di Gestione per la Parità di Genere inserita nel PNRR: un importante riconoscimento che certifica la qualità gestionale del lavoro e che testimonia l'attenzione e l'impegno della banca nei confronti dei propri dipendenti e collaboratori. La UNI/PdR 125:2022 non è una norma nazionale ma un documento pubblicato da UNI che definisce le linee guida per la gestione della parità di genere, delimitando i temi da trattare per supportare l'empowerment femminile all'interno dei percorsi di crescita aziendale e nello stesso tempo evitare stereotipi, discriminazioni ed orientare la cultura aziendale in modo che possa essere sempre più inclusiva e rispettosa delle competenze femminili. Per empowerment femminile si intende il processo attraverso il quale una donna acquisisce competenze, autonomia e potere che le permettono di compiere scelte strategiche in ambito personale, sociale, politico ed economico e quindi avere il controllo sulla propria vita; tale processo, sostenuto da politiche che favoriscono la parità di genere, riconosce i bisogni e le esperienze specifiche delle donne, permettendo loro di vivere relazioni paritarie e di esercitare il diritto di accedere al mercato del lavoro. Il processo di valutazione è stato condotto dall'ente certificatore RINA mediante l'analisi di specifici indicatori qualitativi e quantitativi ricondotti in sei macroaree. La prima area è rappresentata dalla Cultura e Strategia (15%), la quale misura i principi e gli obiettivi di inclusione, parità di genere e attenzione alla gender diversity dell'organizzazione, i quali devono essere coerenti con la visione aziendale, le finalità e i valori. La seconda area è rappresentata dalla Governance (15%), la quale misura il grado di maturità del modello di governance dell'organizzazione. La terza area consiste nei Processi HR (10%) e misura il grado di maturità dei processi in ambito HR, relativi ai diversi stadi che caratterizzano il ciclo di vita di una risorsa nell'organizzazione. La quarta area si traduce nell'Opportunità di Crescita (20%) e misura il grado di maturità delle organizzazioni in

relazione all'accesso neutrale dei generi ai percorsi di carriera e di crescita interni. La quinta area è rappresentata dall'Equità Remunerativa (20%), volta a misurare il grado di maturità delle organizzazioni in relazione al differenziale retributivo in logica di total reward, ovvero la retribuzione totale che si riferisce ad un sistema di ricompensa dell'azienda nei confronti dei dipendenti, che tiene conto di molteplici aspetti e che combina benefit, compensi e premi. La sesta ed ultima area consiste nella Genitorialità e Conciliazione Vita-Lavoro (20%), la quale misura il grado di maturità delle organizzazioni in relazione alla presenza di politiche a sostegno della genitorialità nelle diverse forme e l'adozione di procedure che facilitino la presenza delle donne con figli e figlie in età prescolare.

Il raggiungimento dello score minimo, è dato dalla somma dei risultati raggiunti in ciascuna area. Per ottenere la certificazione è necessario raggiungere minimo il 60%. Il certificato rilasciato ha una validità pari a 3 anni, durante i quali la Banca è sottoposta ad audit di sorveglianza annuale.

Banca di Asti a tal proposito ha istituito una Commissione Parità di Genere per promuovere l'adozione e la continua ed efficace applicazione delle previsioni in tema di parità di genere, declinate nelle "Politiche in materia di Diversità, Equità ed Inclusione". I compiti della Commissione sono proporre al Consiglio di Amministrazione il Documento Programmatico per la Parità di Genere ed i relativi aggiornamenti annuali, pianificare annualmente le iniziative volte a promuovere la parità di genere, nell'ambito di quanto definito nel Documento Programmatico, coordinare e monitorare l'avanzamento delle Iniziative e rendicontare annualmente al Consiglio di Amministrazione in merito all'avanzamento delle Iniziative.

La Commissione sulla Parità di Genere è composta da 7 risorse, che sono il Direttore Generale di Banca di Asti, il Direttore Risorse, il Responsabile del Servizio Affari Generali e Societari, il Responsabile del Servizio Risorse Umane, il Responsabile dell'Ufficio Comunicazione, il designato dell'Ufficio Sviluppo Risorse Umane e il designato dell'Ufficio Legale.

## CAPITOLO 4

### ANALISI EMPIRICA SULLE SOFT SKILLS

#### 4.1 Caso pratico

Il seguente capitolo tratta di un'analisi empirica sulle soft skills, relativamente ad un caso pratico di Banca di Asti nella selezione per Apprendistato Professionalizzante. Il Gruppo Bancario nel 2022 si è affidato ad una società specializzata in ricerca e selezione di personale per ricoprire numerose posizioni, lasciate libere da pensionamenti, licenziamenti e dimissioni. Banca di Asti aveva la necessità di inserire le nuove risorse con contratto di Apprendistato Professionalizzante e con la mansione di Assistente alla Clientela/Operatore di Sportello.

Il processo di selezione è stato avviato mediante la pubblicazione dell'annuncio di lavoro da parte della società esterna sui siti di ricerca che utilizza e anche direttamente sul sito [www.bancadiasti.it](http://www.bancadiasti.it), nel quale le risorse potevano candidarsi allegando il proprio Curriculum Vitae oltre ad una scheda di autopresentazione composta da una decina di pagine, dove sono state poste domande alle quali rispondere, basate soprattutto sulla motivazione, sulle qualità personali e caratteriali. La società si è occupata della raccolta delle candidature e, dai dati che sono emersi, sono state pari a 851 in totale. Una volta raccolte le 851 candidature ed analizzati i numerosi profili, sono risultati idonei alla posizione lavorativa soltanto 222 candidati.

La scrematura iniziale si è basata soprattutto relativamente ai dati anagrafici ed in particolar modo all'età, in quanto requisito fondamentale per queste tipologie di assunzioni, che riguardano i giovani dai 18 ai 29 anni. Ai suddetti candidati è stato successivamente inviato un questionario composto da delle *killer question*, ovvero domande a risposta aperta che vengono poste ai candidati durante le selezioni con lo scopo di filtrare e scremare ulteriormente le candidature. Le *killer question* riguardano la disponibilità dei candidati a livello di mobilità territoriale, l'età e la votazione del diploma/laurea dei candidati. Dunque, dopo aver analizzato le risposte alle *killer question*, è emerso che solamente 170 risorse sono risultate idonee e sono state convocate al *Talent Live Day*, ovvero un evento in videoconferenza nel quale vengono effettuati ulteriori test. Delle 170 risorse idonee al *Talent Live Day*, solo 123 hanno confermato la loro presenza.

Suddividendo i candidati in base alla loro localizzazione, è emerso che:

- 75 soggetti appartengono alla Regione Piemonte;
- 42 soggetti appartengono alla Regione Lombardia;
- 6 soggetti appartengono alla Regione Valle d'Aosta.

Suddividendo poi gli altri 47 ritenuti idonei, è emerso che:

- 29 soggetti non hanno risposto;
- 4 soggetti non erano disponibili in tale data;
- 14 soggetti hanno rinunciato.

In definitiva, dei 170 candidati che hanno dato conferma, solamente 106 si sono presentati.

Tali candidati sono stati convocati al Talent Live Day, che come già anticipato, consiste in un incontro in videoconferenza organizzato dalla società esterna dove, oltre ad essa e ai candidati, hanno partecipato anche il Responsabile delle Risorse ed un selezionatore di Banca di Asti. Coloro che hanno partecipato al Talent Live Day sono stati sottoposti al *Test CST* (Custer Support Test), ovvero un test mediante il quale il candidato deve indicare in quanta probabilità metterebbe in atto determinati comportamenti in diverse situazioni organizzative e realistiche che prevedono l'interazione con uno o più clienti. Il Customer Support Test (CST) è un test pensato per la valutazione delle abilità di supporto del cliente nei contesti di customer care e in generale in tutte quelle situazioni in cui è necessario interagire con clienti che sono portatori di bisogni, richieste e talvolta anche problemi da risolvere. I valori di riferimento presentati nel rapporto si basano su un aggiornamento delle norme effettuato nel 2018. Tale aggiornamento ha interessato un campione pari a 6.160 soggetti. In linea con la recente letteratura, i risultati delle analisi hanno consentito una distinzione normativa tra maschi e femmine supportando una differenza di genere per il costrutto indagato dal test. Il CST è quindi un test di giudizio situazionale in cui gli item sono rappresentati da scenari realistici che vedono l'interazione tra clienti e operatori all'interno di diversi contesti. Quello che si chiede è indicare con quanta probabilità ogni comportamento presentato può essere messo in atto.

Il test si articola su tre scale:

1. Orientamento al cliente;
2. Efficacia comunicativa;
3. Riconoscimento dei bisogni.

Le tre scale sono pensate per aiutare a capire quanto la persona riesca a entrare efficacemente in relazione con i clienti, comprendendone a fondo le esigenze e comunicando con loro in modo appropriato. Il presente rapporto è diviso poi nelle seguenti sezioni:

- Profilo generale: vengono riportati i risultati ottenuti dall'individuo sia in termini numerici che attraverso il profilo grafico;
- Profilo analitico di customer support: fornisce una descrizione relativa ai punteggi ottenuti dalla persona al Customer Support Test;
- Punti di forza e aree da potenziare: mette in luce gli aspetti che caratterizzano il soggetto.

L'interpretazione e l'organizzazione degli interventi successivi ai risultati del CST sono pianificate e supportate da professionisti qualificati che conoscano molto bene la metodologia dei test e le modalità di interpretazione e di intervento. Qualsiasi testo contenuto in un rapporto computerizzato deve essere considerato come una delle possibili fonti di informazione da confrontare e integrare con altre fonti - in questo caso il colloquio, altri test, altre prove e il contesto organizzativo di riferimento. Il contenuto del rapporto è riservato ed è necessario trattarlo in modo assolutamente confidenziale e rispettoso della riservatezza della persona. È inoltre importante tener presente che non vi sono aspetti giusti o sbagliati nel comportamento di un individuo: lo stile di ciascuno presenta vantaggi e svantaggi, ma sicuramente certi aspetti si confanno meglio di altri a determinati ruoli, mansioni o attività e che i risultati a un test psicometrico come il CST consentono di fare delle previsioni attendibili su come la persona si comporterà in una gamma sufficientemente ampia di situazioni.

Dei 106 candidati che hanno svolto il test CST, è emerso che:

- 101 soggetti lo hanno completato;
- 5 soggetti non lo hanno completato.

La soglia minima per superare il test CST è di 45 punti; pertanto, è emerso che dei 101 candidati che lo hanno completato:

- 88 candidati sono risultati idonei;
- 13 candidati sono risultati non idonei.

Gli 88 candidati risultati idonei al test, sono stati poi convocati alla fase di *assessment center* e di colloquio individuale, di cui:

- 67 soggetti hanno partecipato;
- 21 soggetti non hanno partecipato.

L'assessment center è una strategia di valutazione dei candidati molto particolare e viene utilizzata dai selezionatori per capire ed intuire, attraverso prove pratiche e approfonditi test, il complesso delle soft skills, attitudini, atteggiamenti e competenze individuali dei singoli candidati. In tale fase viene richiesto ai candidati di fare degli esercizi di gruppo, durante i quali gli esaminatori valutano le azioni e le interazioni messe in atto, assegnando punteggi che andranno a costituire la scheda di valutazione del candidato. I risultati degli assessment forniscono una visione approfondita delle abilità e del potenziale dei partecipanti. Nello specifico, durante questa fase i candidati vengono valutati secondo quattro criteri che sono:

1. Capacità di relazione e di comunicazione;
2. Sensibilità e propensione commerciale;
3. Orientamento al risultato;
4. Lavoro di gruppo.

Alla fase di assessment dei 67 soggetti che hanno partecipato:

- 39 sono di genere femminile, di cui:
  - o 6 hanno raggiunto un punteggio basso (da 1,0 a 2,9);
  - o 14 hanno raggiunto un punteggio medio/basso (da 3,0 a 3,9);
  - o 12 hanno raggiunto un punteggio medio/alto (da 4,0 a 4,9);
  - o 7 hanno raggiunto il punteggio massimo (pari a 5,0).
- 28 sono di genere maschile, di cui:
  - o 8 hanno raggiunto un punteggio basso (da 1,0 a 2,9);
  - o 9 hanno raggiunto un punteggio medio/basso (da 3,0 da 3,9);
  - o 10 hanno raggiunto un punteggio medio/alto (da 4,0 a 4,9);
  - o 1 ha raggiunto un punteggio alto (pari a 5,0).

Nelle Tabelle 9, 10, 11 e 12 vengono suddivisi i candidati per genere e punteggi, dove sono stati analizzati i dati sopra riportati.

La Tabella 9 mostra i risultati delle valutazioni relative alle soft skills ed emerge che il 15% del genere femminile ha sostenuto la prova di assessment con un punteggio considerato basso, compreso nel range tra 1,0 e 2,9.

La seconda rappresentazione, facendo riferimento alla Tabella 10, sottolinea che il 36% del genere femminile ha ottenuto una valutazione della prova di assessment con un punteggio considerato medio/basso, ovvero compreso tra 3,0 e 3,9.

Genere	Titolo di studio	Età	SKILLS				Media totale
			RELAZIONE/ COMUNICAZIONE	SENSIBILITA' COMMERCIALE	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	LAVORO DI GRUPPO	
F	Diploma	29	1	2	2	1	1,5
F	Laurea	22	2	2	2	2	2
F	Diploma	22	2	3	2	2	2
F	Laurea	24	3	2	2	2	2,3
F	Laurea	26	3	3	2	2	2,5
F	Diploma	26	2	3	3	2	2,5

*Tabella 9: Risultati assessment genere femminile con punteggio basso*

*Fonte: Dati interni Banca di Asti*

Genere	Titolo di studio	Età	SKILLS				Media totale
			RELAZIONE/ COMUNICAZIONE	SENSIBILITA' COMMERCIALE	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	LAVORO DI GRUPPO	
F	Laurea	29	3	3	3	3	3
F	Diploma	28	3	3	4	3	3,3
F	Laurea	28	3	3	4	3	3,3
F	Diploma	28	4	3	3	3	3,3
F	Laurea	24	3	4	4	3	3,5
F	Diploma	25	4	3	4	3	3,5
F	Laurea	27	4	3	3	4	3,5
F	Diploma	19	3	4	4	3	3,5
F	Diploma	19	3	4	4	3	3,5
F	Diploma	19	4	3	4	4	3,8
F	Laurea	24	4	4	3	4	3,8
F	Laurea	29	3	4	5	3	3,8
F	Laurea	25	4	3	4	4	3,8
F	Laurea	25	4	4	3	4	3,8

*Tabella 10: Risultati assessment genere femminile con punteggio medio/basso*

*Fonte: Dati interni Banca di Asti*

Genere	Titolo di studio	Età	SKILLS				Media totale
			RELAZIONE/ COMUNICAZIONE	SENSIBILITA' COMMERCIALE	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	LAVORO DI GRUPPO	
F	Laurea	24	4	4	4	4	4
F	Laurea	22	3	4	5	4	4
F	Laurea	28	4	4	4	4	4
F	Laurea	25	4	3	4	5	4
F	Laurea	24	4	4	4	4	4
F	Laurea	25	4	4	5	4	4,3
F	Laurea	25	4	5	5	4	4,5
F	Laurea	26	4	5	4	5	4,5
F	Diploma	20	3	5	5	5	4,5
F	Diploma	28	5	4	5	5	4,8
F	Diploma	23	4	5	5	5	4,8

*Tabella 11: Risultati assessment genere femminile con punteggio medio/alto*

*Fonte: Dati interni Banca di Asti*

Genere	Titolo di studio	Età	SKILLS				Media totale
			RELAZIONE/ COMUNICAZIONE	SENSIBILITA' COMMERCIALE	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	LAVORO DI GRUPPO	
F	Laurea	25	5	5	5	5	5
F	Laurea	26	5	5	5	5	5
F	Diploma	23	5	5	5	5	5
F	Laurea	24	5	5	5	5	5
F	Diploma	21	5	5	5	5	5
F	Diploma	19	5	5	5	5	5
F	Diploma	26	5	5	5	5	5

*Tabella 12: Risultati assessment genere femminile con punteggio alto*

*Fonte: Dati interni Banca di Asti*

Nelle Tabelle 13, 14, 15 e 16 vengono riportati i risultati dell'assessment dei candidati di genere maschile.

La Tabella 13 evidenzia che il 28,5% del genere maschile ha ottenuto un risultato dell'assessment in un range tra 1,0 e 2,9, considerato un punteggio basso.

Nella Tabella 14 viene evidenziato che il 32% del genere maschile ha ottenuto un punteggio medio basso rientrando in un range da 3,0 a 3,9.

La Tabella 15 mette in evidenza che il 36% del genere maschile, nonché la maggioranza, ha ottenuto un punteggio medio/alto nella prova di assessment, rientrando in un range compreso fra 4,0 a 4,9.

Infine, dalla Tabella 16 emerge che solamente un candidato di genere maschile, rappresentando il 3,5%, ha ottenuto il punteggio massimo nella prova di assessment pari a 5,0.

Genere	Titolo di studio	Età	SKILLS				Media totale
			RELAZIONE/ COMUNICAZIONE	SENSIBILITA' COMMERCIALE	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	LAVORO DI GRUPPO	
M	Diploma	25	1	1	1	1	<b>1</b>
M	Diploma	27	1	2	2	2	<b>1,8</b>
M	Laurea	23	2	2	2	2	<b>2</b>
M	Diploma	26	2	2	2	2	<b>2</b>
M	Laurea	21	2	2	2	2	<b>2</b>
M	Laurea	28	1	3	2	2	<b>2</b>
M	Laurea	29	2	2	2	2	<b>2</b>
M	Diploma	19	3	2	3	3	<b>2,8</b>

*Tabella 13: Risultati assessment genere maschile con punteggio basso*

*Fonte: Dati interni Banca di Asti*

Genere	Titolo di studio	Età	SKILLS				Media totale
			RELAZIONE/ COMUNICAZIONE	SENSIBILITA' COMMERCIALE	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	LAVORO DI GRUPPO	
M	Laurea	24	3	3	3	3	<b>3</b>
M	Laurea	24	3	3	3	3	<b>3</b>
M	Laurea	27	3	3	3	3	<b>3</b>
M	Laurea	28	3	3	3	3	<b>3</b>
M	Laurea	23	4	3	3	3	<b>3,3</b>
M	Laurea	26	4	3	3	3	<b>3,3</b>
M	Diploma	29	4	3	4	4	<b>3,8</b>
M	Diploma	27	3	3	5	4	<b>3,8</b>
M	Laurea	26	4	3	4	4	<b>3,8</b>

*Tabella 14: Risultati assessment genere maschile con punteggio medio/basso*

*Fonte: Dati interni Banca di Asti*

Genere	Titolo di studio	Età	SKILLS				Media totale
			RELAZIONE/ COMUNICAZIONE	SENSIBILITA' COMMERCIALE	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	LAVORO DI GRUPPO	
M	Laurea	28	5	3	4	4	4
M	Laurea	25	4	3	4	5	4
M	Laurea	29	4	4	4	5	4,3
M	Laurea	25	4	3	5	5	4,3
M	Laurea	27	4	4	4	5	4,3
M	Diploma	27	5	3	5	5	4,5
M	Laurea	26	4	5	5	4	4,5
M	Laurea	28	4	5	4	5	4,5
M	Laurea	28	4	5	5	5	4,8
M	Laurea	23	4	5	5	5	4,8

*Tabella 15: Risultati assessment genere maschile con punteggio medio/alto*

*Fonte: Dati interni Banca di Asti*

Genere	Titolo di studio	Età	SKILLS				Media totale
			RELAZIONE/ COMUNICAZIONE	SENSIBILITA' COMMERCIALE	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	LAVORO DI GRUPPO	
M	Diploma	21	5	5	5	5	5

*Tabella 16: Risultati assessment genere maschile con punteggio alto*

*Fonte: Dati interni Banca di Asti*

Terminata la fase di assesement, sono stati effettuati i colloqui individuali a ciascun candidato, improntati su Banca di Asti e sulla mansione specifica.

Dei 67 soggetti che hanno partecipato a quest'ultima fase, sono risultati idonei solo in 36, di cui:

- 23 sono di genere femminile;
- 13 sono di genere maschile.

Il processo termina quindi con l'ultimo colloquio conoscitivo presso Banca di Asti, con l'Ufficio Sviluppo Risorse Umane, il quale ha colloquiato i 36 soggetti.

L'intero processo di selezione ha avuto una durata di circa un mese e mezzo e le risorse sono state contrattualizzate al termine del 2022 e ad inizio 2023 in base alle diverse esigenze sul territorio.

## 4.2 Analisi dei risultati

Di seguito vengono analizzati i dati raccolti e per ciascuna suddivisione e viene eseguito un test di indipendenza *Chi-Quadrato* con il *P-Value* per esaminare la relazione tra titolo di studio o genere con le soft skills prese in esame. Questo permette di capire se ci sono delle grandi differenze tra le competenze dei diplomati e dei laureati e del genere femminile e maschile. Il *P-Value*, detto anche Valore P, è definito come la probabilità di ottenere uno specifico insieme di osservazioni nel caso in cui l'ipotesi nulla fosse vera. Questo numero viene calcolato a partire da un test statistico basato appunto sui risultati osservati. Se il *P-Value* relativo al *Chi-Quadrato* risulta minore del livello di significatività prefissato ( $\alpha = 0,05$ ) si può affermare che le variabili possono essere considerate dipendenti, mentre se il *P-Value* è maggiore del livello di significatività prefissato, le due variabili possono essere considerate indipendenti.

La Tabella 17 mostra la distribuzione della capacità di relazione e comunicazione in base al titolo di studio. La variabile indipendente è il titolo di studio, le variabili dipendenti sono le capacità di relazione/comunicazione. Si può vedere che i diplomati hanno una distribuzione abbastanza equa tra le diverse valutazioni, mentre i laureati si concentrano maggiormente sul punteggio 2 e 4. Vi è una modesta significatività statistica basata su un piccolo campione, in quanto visionando i dati riportati in tabella, si nota un *P-Value* di 0,026026, ciò significa che la maggioranza di coloro che sono in possesso del diploma in questa prova ha ottenuto una votazione tra 3, 4 e 5. Mentre si evince che, la maggioranza di coloro che sono in possesso di una laurea si posizionano tra 3 e 4.

CAPACITA' DI RELAZIONE/COMUNICAZIONE						
Titolo di studio	1	2	3	4	5	Totale complessivo
Diploma	12%	12%	24%	20%	32%	100%
Laurea	2%	10%	26%	52%	10%	100%
<b>Totale complessivo</b>	<b>6%</b>	<b>10%</b>	<b>25%</b>	<b>40%</b>	<b>18%</b>	<b>100%</b>

CAPACITA' DI RELAZIONE/ COMUNICAZIONE						
Titolo di studio	1	2	3	4	5	Totale complessivo
Diploma	3	3	6	5	8	25
Laurea	1	4	11	22	4	42
<b>Totale complessivo</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>27</b>	<b>12</b>	<b>67</b>

P-Value: 0,026026

Tabella 17: Capacità di relazione/comunicazione per titolo di studio

Nella Tabella 18 vengono paragonati il titolo di studio e la capacità commerciale dei candidati ed è possibile vedere che in questo caso la percentuale dei diplomati nell'ottenere il punteggio massimo è maggiore rispetto ai laureati, ovvero il 28% rispetto al 21%. Pertanto secondo l'indicatore P-Value, non si sono verificate differenze significative nei risultati ottenuti da coloro che sono in possesso di un diploma o della laurea, in quanto la maggioranza dei diplomati è distribuita maggiormente nelle votazioni 3 e 5, mentre i laureati sono maggiormente distribuiti nella votazione 3 e 4.

<b>SENSIBILITA' COMMERCIALE</b>						
<b>Titolo di studio</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Totale complessivo</b>
Diploma	4%	16%	36%	16%	28%	100%
Laurea	0%	12%	40%	26%	21%	100%
<b>Totale complessivo</b>	<b>1%</b>	<b>13%</b>	<b>39%</b>	<b>22%</b>	<b>24%</b>	<b>100%</b>

<b>SENSIBILITA' COMMERCIALE</b>						
<b>Titolo di studio</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Totale complessivo</b>
Diploma	1	4	9	4	7	25
Laurea	0	5	17	11	9	42
<b>Totale complessivo</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>26</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>67</b>

P-Value: 0,83994

*Tabella 18: Sensibilità commerciale per titolo di studio*

La Tabella 19 è utile per comprendere che coloro che hanno ottenuto un risultato più alto nella valutazione dell'orientamento al risultato sono i diplomati, raggiungendo il 40% contro il 26%. Secondo però l'indicatore P-Value, anche in questo caso non ci sono differenze significative nei risultati ottenuti dai candidati, in quanto la maggior parte dei diplomati ha ottenuto un punteggio di 4 e 5, mentre il maggior numero dei laureati si colloca tra 3, 4 e 5.

<b>ORIENTAMENTO AL RISULTATO</b>						
<b>Titolo di studio</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Totale complessivo</b>
Diploma	4%	16%	12%	28%	40%	100%
Laurea	0%	17%	24%	33%	26%	100%
<b>Totale complessivo</b>	<b>1%</b>	<b>16%</b>	<b>19%</b>	<b>31%</b>	<b>31%</b>	<b>100%</b>

<b>ORIENTAMENTO AL RISULTATO</b>						
<b>Titolo di studio</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Totale complessivo</b>
Diploma	1	4	3	7	10	25
Laurea	0	7	10	14	11	42
<b>Totale complessivo</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>67</b>

P-Value: 0,668109

*Tabella 19: Orientamento al risultato per titolo di studio*

Dalla Tabella 20 si evince che il maggior numero dei diplomati è distribuito nella votazione più alta, mentre il maggior numero dei laureati è distribuito nella votazione 4. Il P-Value non indica differenze significative nei risultati ottenuti da diplomati e laureati.

<b>CAPACITA' DI LAVORARE IN GRUPPO</b>						
<b>Titolo di studio</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Totale complessivo</b>
Diploma	8%	16%	24%	12%	40%	100%
Laurea	0%	17%	24%	31%	29%	100%
<b>Totale complessivo</b>	<b>3%</b>	<b>16%</b>	<b>24%</b>	<b>24%</b>	<b>33%</b>	<b>100%</b>

<b>CAPACITA' DI LAVORARE IN GRUPPO</b>						
<b>Titolo di studio</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Totale complessivo</b>
Diploma	2	4	6	3	10	25
Laurea	0	7	10	13	12	42
<b>Totale complessivo</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>67</b>

P-Value: 0,391803

*Tabella 20: Capacità di lavorare in team per titolo di studio*

Facendo ora una seconda divisione in base al genere femminile e maschile e in relazione alle soft skills valutate, emergono i seguenti aspetti.

Dalla Tabella 21, si evince che il maggior numero rappresentato dal genere femminile ha ottenuto una valutazione pari a 4, esattamente come la maggior parte del genere maschile. Complessivamente, la differenza nei risultati ottenuti dal genere femminile e maschile non è significativa.

CAPACITA' DI RELAZIONE/COMUNICAZIONE						
Genere	1	2	3	4	5	Totale complessivo
F	3%	8%	28%	38%	23%	100%
M	11%	14%	21%	43%	11%	100%
<b>Totale complessivo</b>	<b>6%</b>	<b>10%</b>	<b>25%</b>	<b>40%</b>	<b>18%</b>	<b>100%</b>

CAPACITA' DI RELAZIONE/COMUNICAZIONE						
Genere	1	2	3	4	5	Totale complessivo
F	1	3	11	15	9	39
M	3	4	6	12	3	28
<b>Totale complessivo</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>27</b>	<b>12</b>	<b>67</b>

P-Value: 0,391803

*Tabella 21: Capacità di relazione e comunicazione per genere*

La Tabella 22 dà una rappresentazione dei candidati relativamente alla sensibilità commerciale, sottolineando che il 28% rappresentato dal genere femminile ha performato meglio rispetto al genere maschile rappresentato dal 18%. Il P-Value calcolato indica che queste differenze nei risultati sono significative. Il genere femminile ha ottenuto risultati più alti, rispetto al genere maschile che ha ottenuto risultati più bassi.

SENSIBILITA' COMMERCIALE						
Genere	1	2	3	4	5	Totale complessivo
F	0%	8%	31%	33%	28%	100%
M	4%	21%	50%	7%	18%	100%
<b>Totale complessivo</b>	<b>1%</b>	<b>13%</b>	<b>39%</b>	<b>22%</b>	<b>24%</b>	<b>100%</b>

SENSIBILITA' COMMERCIALE						
Genere	1	2	3	4	5	Totale complessivo
F	0	3	12	13	11	39
M	1	6	14	2	5	28
<b>Totale complessivo</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>26</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>67</b>

P-Value: 0,046687

*Tabella 22: Sensibilità commerciale per genere*

Nella Tabella 23 emerge che il 36% del genere femminile ha ottenuto una valutazione pari a 5 rispetto al 25% del genere maschile, in termini di orientamento al risultato. A tal proposito non emergono differenze significative nei risultati.

ORIENTAMENTO AL RISULTATO						
Genere	1	2	3	4	5	Totale complessivo
F	0%	13%	15%	36%	36%	100%
M	4%	21%	25%	25%	25%	100%
<b>Totale complessivo</b>	<b>1%</b>	<b>16%</b>	<b>19%</b>	<b>31%</b>	<b>31%</b>	<b>100%</b>

ORIENTAMENTO AL RISULTATO						
Genere	1	2	3	4	5	Totale complessivo
F	0	5	6	14	14	39
M	1	6	7	7	7	28
<b>Totale complessivo</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>67</b>

P-Value: 0,591112

*Tabella 23: Orientamento al risultato per genere*

Infine, la Tabella 24, mostra che anche in questo caso il 33% del genere femminile ha ottenuto i risultati pari a 5. Il P-Value calcolato non indica alcuna significatività statistica nella differenza dei risultati ottenuti dai due generi.

CAPACITA' DI LAVORARE IN GRUPPO						
Genere	1	2	3	4	5	Totale complessivo
F	3%	13%	23%	28%	33%	100%
M	4%	21%	25%	18%	32%	100%
<b>Totale complessivo</b>	<b>3%</b>	<b>16%</b>	<b>24%</b>	<b>24%</b>	<b>33%</b>	<b>100%</b>

CAPACITA' DI LAVORARE IN GRUPPO						
Genere	1	2	3	4	5	Totale complessivo
F	1	5	9	11	13	39
M	1	6	7	5	9	28
<b>Totale complessivo</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>67</b>

P-Value: 0,817017

*Tabella 24: Capacità di lavorare in team per genere*

Paragonando i risultati delle medie ottenute, è interessante notare che non emergono differenze significative, come riportato in Tabella 25 dove si può osservare che la media totale per diplomati 3,7 per laureati è 3,6, inoltre anche per quanto riguarda la suddivisione per genere, sono emerse le stesse medie.

<i>Media totale per titolo di studio</i>	
Diploma	3,7
Laurea	3,6

<i>Media totale per genere</i>	
Femmine	3,6
Maschi	3,6

*Tabella 25: medie totali divise per titolo di studio e genere*

*Fonte: interna Banca di Asti*

Questo capitolo ha rilevato che le soft skills dei laureati, dei diplomati e del sesso sono molto simili in quasi tutte le aree, facendo eccezione ai risultati ottenuti durante la valutazione della capacità di relazione e comunicazione nella quale è emerso che i diplomati hanno ottenuto un risultato leggermente maggiore rispetto ai laureati. Anche durante l'analisi della valutazione della capacità commerciale, è emerso che il genere femminile hanno ottenuto un risultato leggermente migliore rispetto al genere maschile.

Ci sono diverse possibili spiegazioni legate ai risultati mostrati. La prima ipotesi è che le competenze trasversali siano determinate principalmente da fattori personali e ambientali, piuttosto che dall'istruzione e dal genere. Ad esempio, le persone che sono naturalmente socievoli e cooperative tendono a sviluppare buone capacità di comunicazione e lavoro di squadra, indipendentemente dal loro livello di istruzione o dal sesso. Un'altra ipotesi può essere il fatto che l'istruzione possa a volte non bastare nello sviluppo delle soft skills, in quanto personali.

Indipendentemente dalle cause, è possibile affermare che le competenze soft non siano una prerogativa dei laureati o di un determinato genere, in quanto anche i diplomati o qualunque sesso possono sviluppare le soft skills in egual misura, attraverso esperienze personali, formative e lavorative. Per concludere, non vi è alcuna prova che il titolo di studio o il genere di una persona determinino il livello di acquisizione delle soft skills.

## CONCLUSIONI

La presente tesi affronta diverse tematiche collegate in particolar modo al mondo del lavoro. Partendo proprio dalle soft skills che svolgono un ruolo chiave nel successo professionale di un individuo e nella crescita delle aziende. Ad oggi una sfida delle organizzazioni è credere, apprezzare ed investire nelle competenze soft, ricercando persone con un determinato bagaglio di competenze trasversali, creando programmi formativi ad hoc, misurandole attraverso un approccio strategico e un mix di metodi diversi con l'obiettivo di creare un ambiente lavorativo che promuova in modo equilibrato sia le competenze tecniche che le competenze soft: questo è l'ambiente lavorativo del futuro. Le soft skills, conosciute anche come competenze trasversali o abilità personali, sono un insieme di capacità non tecniche e aspetti comportamentali che influenzano positivamente le interazioni personali e professionali. Tali competenze sono considerate importanti per il successo in diversi ambiti della vita, inclusi il lavoro, lo studio e le relazioni interpersonali. Si è potuto vedere come le soft skills assumano sempre più importanza nella ricerca e selezione del personale, infatti valutandole, le aziende possono selezionare i candidati che hanno una maggiore probabilità di successo; in un contesto sempre più interconnesso e collaborativo, la capacità di comunicare efficacemente, gestire lo stress, risolvere problemi e lavorare in team è considerato fondamentale per il successo.

Banca di Asti può essere definita come una realtà dinamica e sempre alla ricerca di nuove persone che possano apportare del valore aggiunto. A tal proposito sono stati analizzati i processi di selezione e le modalità che vengono utilizzate nell'assunzione di nuove persone in organico. In particolar modo sono stati confrontati due processi di selezione per l'apprendistato professionalizzante, analizzando le diverse aree target, le metodologie, le tempistiche ed i costi.

Un altro aspetto importante che è stato trattato è il tema della parità di genere, che costituisce un valore cardine e un obiettivo fondamentale dell'Unione Europea, nonché un diritto umano, un principio chiave del pilastro europeo dei diritti sociali ed una condizione essenziale per il benessere e per la crescita economica, la prosperità, la pace e la sicurezza.

Infine, l'ultimo capitolo analizza empiricamente le soft skills e la loro disposizione. I candidati all'assunzione di Banca di Asti hanno dovuto sostenere diverse prove in diverse giornate. Una di queste prove, come già annunciato, è stata l'assessment center nel quale i candidati sono stati valutati su quattro diverse soft skills, ritenute importanti dalla banca; le competenze soft prese in analisi sono state la capacità di relazione e comunicazione, la sensibilità commerciale,

l'orientamento al risultato e la capacità di lavorare in gruppo. In passato si poteva ritenere che i laureati potessero avere delle soft skills migliori rispetto ai diplomati. Questo era dato dal fatto che l'istruzione universitaria potesse fornire un'opportunità di sviluppare queste competenze in modo più completo. Tuttavia, anche sulla base delle analisi appena concluse, è emerso che non ci sono differenze significative nel possesso di soft skills tra laureati, diplomati e genere.

## BIBLIOGRAFIA

Badenoch e Clark, 2021. *Women in Charge, analisi delle differenze di genere ai vertici delle imprese*

Disponibile su [https://www.badenochandclark.com/itit/~media/it/pdf/salaryguide/2021/bcwomeninchargedef23092021.pdf](https://www.badenochandclark.com/itit/~/media/it/pdf/salaryguide/2021/bcwomeninchargedef23092021.pdf)

Banca di Asti, 2022. *Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario (DNF)*

Disponibile su <https://bancadiasti.it/sostenibilita-e-esg/sostenibilita-dnf/>

Carlotto G. (2015). *Soft skills: con-vincere le competenze trasversali e raggiungere i propri obiettivi*. Milano: Franco Angeli

Ciappei, C., & Cinque, M. (2004). *Soft skills per il governo dell'agire. La saggezza e le competenze prassico-pragmatiche*. Milano: Franco Angeli

Commissione Europea, 2004. *EQUAL II fase: Guida al mainstreaming di genere*

Disponibile su [https://ec.europa.eu/employment\\_social/equal\\_consolidated/data/document/gendermain\\_it.pdf](https://ec.europa.eu/employment_social/equal_consolidated/data/document/gendermain_it.pdf)

Doglio S. (1992), *Un secolo e mezzo con la Cassa di Risparmio*, Daumerie Editrice

Gender Equality Index, 2023. *Indice sull'uguaglianza di genere*

Disponibile su

<https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023>

Ginns, P., & Barrie, S. (2007). *Students' perceptions of teaching quality in higher education: The perspective of currently enrolled students. Studies in Higher Education*.

Giovannini E. e Riccaboni A., 2021. *Agenda 2030 Un viaggio attraverso gli Obiettivi di sviluppo sostenibile*

Disponibile su [https://www.researchgate.net/publication/353365782\\_Agenda\\_2030\\_Un\\_viaggio\\_attraverso\\_gli\\_Obiettivi\\_di\\_sviluppo\\_sostenibile#page=118](https://www.researchgate.net/publication/353365782_Agenda_2030_Un_viaggio_attraverso_gli_Obiettivi_di_sviluppo_sostenibile#page=118)

Goleman D. (2021). *Intelligenza emotiva*. Rizzoli

Governo Italiano, 2021. *Il dipartimento per le pari opportunità*

Disponibile su <https://www.pariopportunita.gov.it/it/attuazione-misure-pnrr/sistema-di-certificazione-della-parita-di-genere/>

Ispring, 2023. *Elenco delle soft skills più ricercate*

Disponibile su <https://www.ispring.it/blog/soft-skill>

Jardim, J., Vagos, A.P.P., Direito, I., & Galinha, S. (2022). *The soft skills inventory: developmental procedures and psychometric analysis*. Psychological report December.

Kechagias, K. (2011). *Teaching and assessing soft skills*. MASS Project, Second Chance School of Thessaloniki (Neapolis).

Le Boterf, G. (1994). *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*. Paris: Les Editions d'organisation.

LinkedIn, 2019. *Le competenze trasversali dei candidati sono notoriamente difficili da valutare, ma seguire questi 6 passaggi aiuterà*

Disponibile su <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/soft-skills-are-hard-to-assess-but-these-steps-can-help>

LinkedIn, 2019. *Rapporto LinkedIn: queste 4 idee stanno plasmando il futuro delle risorse umane e delle assunzioni*

Disponibile su <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/global-recruiting-trends>

Mit Sloan, 2017. *La formazione sulle competenze trasversali apporta notevoli ritorni sugli investimenti*

Disponibile su <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/soft-skills-training-brings-substantial-returns-investment>

Next Generation EU, 2020. *Piano per la ripresa dell'Europa*

Disponibile su [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/recovery-plan\\_europe\\_it#:~:text=NextGenerationEU%20%C3%A8%20uno%20strumento%20temporaneo,alle%20sfide%20presenti%20e%20future](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/recovery-plan_europe_it#:~:text=NextGenerationEU%20%C3%A8%20uno%20strumento%20temporaneo,alle%20sfide%20presenti%20e%20future)

Osman, W.S.M., Girardi, A., & Paull, M. (2012). *Educator Perceptions of Soft Skill Development: An Examination within the Malaysian Public Higher Education Sector.*

Pellerey M. (2017). *Soft skills e orientamento professionale. Ricerca "Strumenti e metodologie di orientamento formativo e professionale nel quadro dei processi di apprendimento permanente"* promossa dal CNOS-FAP (Centro Nazionale Opere Salesiane - Formazione Aggiornamento Professionale)

Pezzoli M., a cura di (2017). *Soft skills che generano valore; le competenze trasversali per l'industria 4.0.* Milano: Franco Angeli

Renosio M. (2005). *Credito e territorio. La Cassa di Risparmio di Asti dalla nascita alla Grande guerra* in "Dalla carità al credito. Ricchezza e povertà ad Asti dal Medioevo all'Ottocento, Asti, Editrice Omnia S.r.L.

Robles, M.M. (2012). *Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace.* Business, Communication Quarterly

Unioncamere e Infocamere, 2022. *Le imprese femminili*

Disponibile su [https://www.sistan.it/index.php?id=88&no\\_cache=1&tx\\_ttnews%5Bttnews%5D=10715](https://www.sistan.it/index.php?id=88&no_cache=1&tx_ttnews%5Bttnews%5D=10715)

WEG, 2021. *Rapporto globale sul divario di genere 2021*

Disponibile su <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2021/>

Wentz, F.H. (2012). *Soft Skills Training: A Workbook to Develop Skills for Employment*.

Createspace Independent Pub

Unioncamere e InfoCamere, 2021. *Osservatorio sull'Imprenditoria femminile* Disponibile su

[https://fs.hubspotusercontent00.net/hubfs/3882000/15112021\\_com\\_GirodItalia2021.pdf](https://fs.hubspotusercontent00.net/hubfs/3882000/15112021_com_GirodItalia2021.pdf)

## RINGRAZIAMENTI

A me stessa, per averci creduto ed essere arrivata fino a questo traguardo. Ringrazio soprattutto la mia poca autostima, l'aver fallito e aver pensato di non farcela a volte, perché senza essermi messa in discussione e senza aver pensato almeno una volta di non potercela fare, oggi non sarei arrivata a questa grande vittoria.

Ai miei genitori e a mia sorella Greta che, con il loro dolce e instancabile sostegno, sia morale sia economico, mi hanno permesso di arrivare fin qui. Mi hanno capita e sostenuta nei momenti difficili ed è anche grazie a loro se ho avuto il coraggio di mettermi in gioco e di capire che, in fondo, gli ostacoli esistono per essere superati.

Ai miei nonni, a quelli che ci sono e a quelli che non ci sono più, perché grazie alla loro semplicità e al loro affetto ho imparato a cogliere e saper apprezzare l'importanza delle piccole cose.

Al Professor Marco Novarese e alla Professoressa Valeria Faralla, nonché relatore e correlatrice di tesi. Grazie per la vostra disponibilità e precisione dimostratami in questi mesi avete. Senza di voi questo lavoro non avrebbe preso vita.

Ai miei colleghi che hanno fatto il tifo per me dal primo giorno in cui sono entrata a far parte del loro team, per tutti i loro suggerimenti pratici e per avermi aiutata a raccogliere il materiale necessario per questo elaborato.