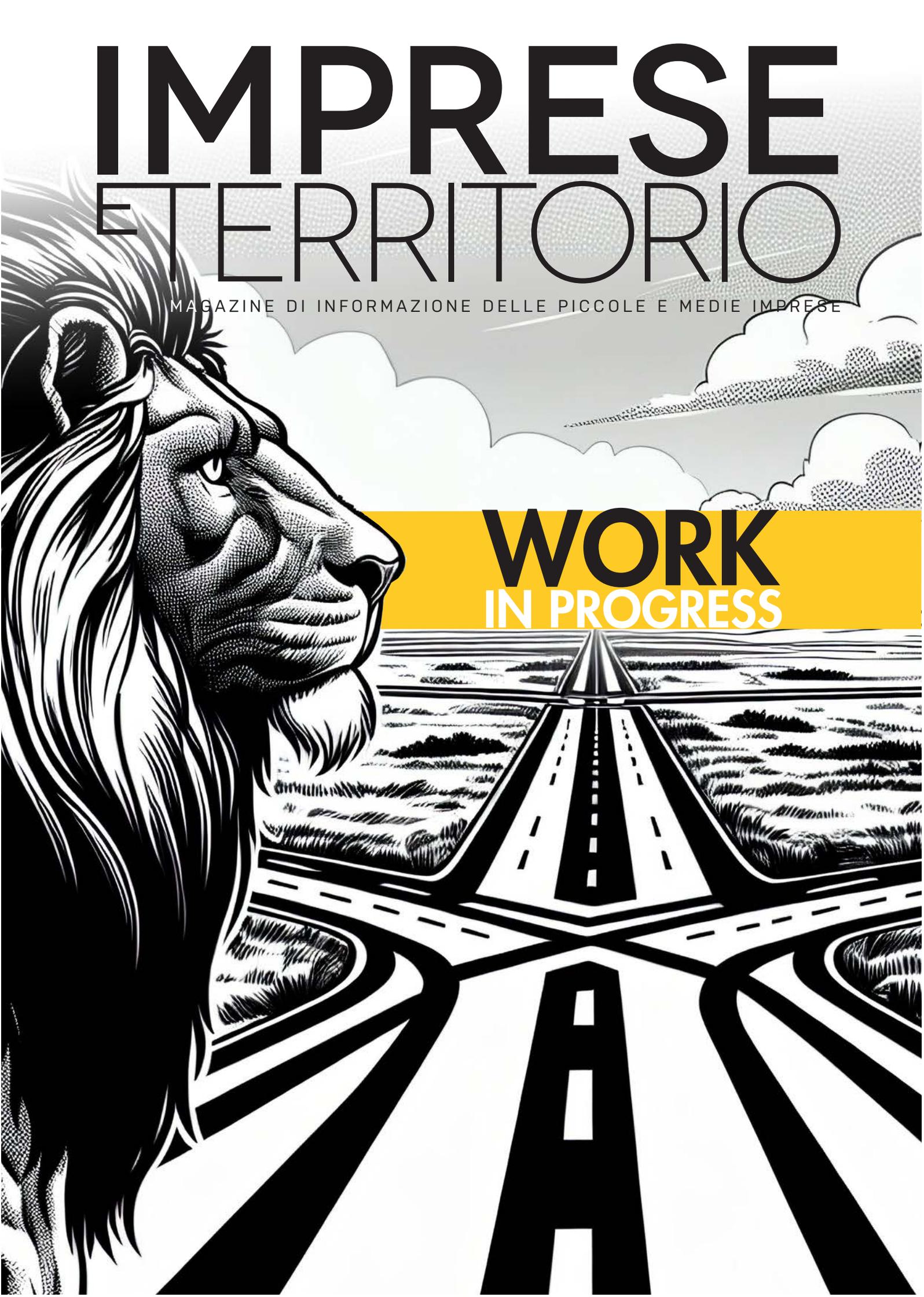


# IMPRESE E TERRITORIO

MAGAZINE DI INFORMAZIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE



**WORK**  
IN PROGRESS

GESTIONE DEL PERSONALE. LA GRANDE SFIDA DEL WORK IN PROGRESS _____	03
CAMBIA IL LAVORO, DEVONO CAMBIARE LE AZIENDE: AI GIOVANI OFFRITE UNA PROSPETTIVA _____	05
PMI E CONTINUITÀ GENERAZIONALE, SOPRAVVIVE CHI NON SI CHIUDE NEL PASSATO _____	08
CONTINUITÀ GENERAZIONALE TRA I DIPENDENTI: LA RICETTA È LA "CIRCOLAZIONE" DI COMPETENZE _____	13
CRISI DEMOGRAFICA E LAVORO: IL RUOLO DELLE IMPRESE _____	16
INVERNO DEMOGRAFICO, UN PROBLEMA PER TUTTI. LA SOLUZIONE SI CHIAMA WELFARE _____	21
STRATEGIE PER AFFRONTARE L'INVERNO DEMOGRAFICO _____	26
EMPLOYEE RETENTION E GEN Z: TRE STEP PER VALORIZZARE I COLLABORATORI _____	30
FORMAZIONE E COMPETITIVITÀ: IL BINOMIO PERFETTO PER L'IMPRESA CHE CRESCE _____	33
BENESSERE E COINVOLGIMENTO: UNA STRATEGIA VINCENTE PER LE PMI _____	38
IL BUON LAVORO: PERCHÈ OGGI CONTA STARE BENE IN AZIENDA _____	42
WELFARE AZIENDALE E UNDER 29, LA RICERCA DEL BENESSERE HA BISOGNO DI RISPOSTE _____	46
WELFARE, LA RICETTA È IL "SU MISURA": NON C'È UN BENESSERE UGUALE PER TUTTI _____	50
VOLETE ATTRARRE I GIOVANI? ECCO LE REGOLE PER USARE IL LINGUAGGIO GIUSTO IN AZIENDA _____	54
CHIAREZZA, TRASPARENZA, DISCONNESSIONE: LE PAROLE CHIAVE CHE PIACCIONO AI GIOVANI _____	59
FENOMOLOGIA DEL RECRUTING: STRUMENTI, SOCIAL E CV. STRATEGIE PER SCEGLIERE BENE _____	62
FLESSIBILITÀ, SALUTE, INCLUSIVITÀ: LE PERSONE SI ASPETTANO SEMPRE DI PIÙ DALLE AZIENDE _____	65
LA PRODUTTIVITÀ PASSA ANCHE DA UN AMBIENTE DI LAVORO SERENO: ECCO COME CREARLO _____	69
OVER 50 NELLE PMI, TRASFORMATI IN COACH SUPER FORMATI _____	74

# Gestione del personale

## La grande sfida del work in progress

Una volta si faticava lavorando, poi è diventato faticoso trovare lavoro, adesso lo è reperire i lavoratori giusti. Il “work” è davvero in “progress”, o magari no, solo in movimento senza trovare la strada. Le aziende, di ogni dimensione, si trovano ad affrontare una serie di sfide complesse, tra cui la difficoltà nel reperire giovani talenti, la necessità di costruire nuove competenze digitali e green, la retention dei talenti esistenti e la gestione della convivenza tra lavoratori senior da riqualificare e giovani super formati, ma da integrare nelle organizzazioni.

Una delle sfide più pressanti è la difficoltà nell'individuare talenti con le competenze ricercate dalle aziende. Il mismatch tra domanda e offerta di lavoro è un problema diffuso, che colpisce sia le piccole sia le medie imprese. Le cause sono molteplici: da un lato, la scarsa attrattività di alcuni settori lavorativi, dall'altro la mancanza di adeguate politiche di orientamento scolastico e professionale che non preparano i giovani alle esigenze del mercato del lavoro.

La transizione digitale e la crescente attenzione alla sostenibilità ambientale richiedono alle aziende di investire nella formazione dei propri dipendenti per sviluppare nuove competenze. La digitalizzazione dei processi lavorativi e l'adozione di tecnologie innovative richiedono competenze specifiche che non sempre sono diffuse all'interno delle organizzazioni. Allo stesso modo, la crescente attenzione alla sostenibilità ambientale esige che le aziende sviluppino competenze in materia di efficienza energetica, economia circolare e gestione responsabile delle risorse.

**di Francesco Angelini**  
Giornalista

Attrarre e trattenere i lavoratori più dotati è fondamentale per il successo di qualsiasi organizzazione. Tuttavia, la concorrenza tra le aziende per i profili professionali più richiesti è sempre più intensa, con il rischio di assistere a una fuga di cervelli che impoverisce le competenze interne delle aziende.

Il mondo del lavoro di oggi è caratterizzato da una forte eterogeneità generazionale, con la presenza di lavoratori senior che vantano anni di esperienza e di giovani talenti con competenze digitali e innovative. La sfida è quella di favorire una coesistenza armoniosa tra queste due generazioni, creando un ambiente di lavoro inclusivo e favorendo il reciproco scambio di conoscenze e competenze. La riqualificazione dei lavoratori senior diventa fondamentale per permettere loro di rimanere competitivi sul mercato del lavoro e di contribuire con la loro esperienza al successo delle aziende.

Vista la complessità delle sfide da affrontare, la gestione del personale assume un ruolo sempre più centrale nelle strategie aziendali. Si tratta di un tema che va oltre la mera amministrazione del personale, per diventare un vero e proprio pilastro della governance aziendale. Le imprese che sapranno cogliere le sfide attuali come opportunità di crescita saranno quelle che avranno maggior successo nel futuro. Investire nella formazione dei dipendenti, favorire la coesistenza tra generazioni diverse e sviluppare una cultura aziendale inclusiva e motivante saranno fattori chiave per costruire un futuro del lavoro più competitivo e sostenibile.

Elisa Marasca

## Cambia il lavoro, devono cambiare le aziende: ai giovani offrite una prospettiva

L'inclusione e la parità (retributiva, di genere, di opportunità, di rappresentanza, di accesso all'assistenza e ai benefit) emergono come fattori imprescindibili per attrarre talenti nel mondo del lavoro, anche per le piccole realtà aziendali. Ne parla Fatima Farina, docente di Sociologia dei Processi Economici e del Lavoro a Urbino

Le aspettative dei giovani in Italia si scontrano sempre più spesso con le opportunità disponibili, dando vita a un dialogo che sembra più un monologo. Ecco che intraprendere un dialogo aperto e inclusivo, orientato alla realizzazione delle esigenze e delle aspirazioni dei giovani, può costituire un elemento di continuità tra impresa e società.

«Le nuove generazioni oggi guardano con molto più scetticismo al lavoro e permangono molto di più del passato in famiglia, spesso perché non hanno scelta. Ma il lavoro non è solo un mezzo di sostentamento, è anche un'opportunità di crescita personale e collettiva». La professoressa **Fati-ma Farina, docente di Sociologia dei Processi Economici e del Lavoro all'università di Urbino**, ci offre un'analisi approfondita sui dilemmi che i giovani devono affrontare nel trovare un impiego nel 2024 e, dall'altra parte, sulle sfide dei datori di lavoro.

## **INNOVAZIONE, INCLUSIONE E PARITÀ**

Stiamo assistendo a un significativo cambiamento nel concetto stesso di lavoro, soprattutto in relazione alle nuove generazioni. Si osserva una crescente diffidenza nei suoi confronti, influenzata da una permanenza prolungata nel contesto familiare, tra l'altro ulteriormente accentuata dalla diminuzione delle risorse economiche disponibili.

In questo scenario, l'obiettivo dell'autonomia per gli under 35 diventa sempre più difficile da raggiungere senza il sostegno di politiche pubbliche adeguate. «Chi può scegliere un'occupazione attende, chi non può scegliere accetta qualunque forma di prestazione lavorativa e a qualsiasi costo. E la seconda opzione non dovrebbe andare bene per nessuno». Questa disparità, secondo l'esperta, non solo compromette la dinamica tra domanda e offerta, ma mina anche la necessaria scommessa sulla riqualificazione, elemento cruciale per un'economia che si evolve costantemente.

## **IL CONCETTO DI "LAVORO"**

L'aspettativa di autonomia per i ragazzi, quindi, se non sorretta da politiche pubbliche, diventa sempre più difficoltosa. Come mai? Per la professoressa, tra le molteplici cause c'è l'orizzonte di progettazione assistenziale molto più incerto.

Le politiche del lavoro, inoltre, principalmente focalizzate sull'offerta, hanno contribuito a mantenere il mismatch tra domanda e offerta, senza aiutare le imprese a adeguare la domanda alle mutevoli esigenze del mercato. «Negli ultimi tempi questa discrepanza ha preso anche le caratteristiche di una mancanza di manodopera strutturale, soprattutto per le piccole e medie imprese».

Come risolvere il problema? L'esperta consiglia di

porre attenzione non solo alla quantità ma anche alla qualità della domanda di lavoro e che, come accennato, non incontra più del tutto le esigenze dei giovani, molto diversi dalle generazioni passate. Oggi non è più interiorizzata infatti l'etica del "lavoro come sacrificio a tutti i costi", perché non ce n'è più nemmeno la prospettiva di riscatto che esisteva, per esempio, in Italia quando i boomer stavano entrando nel mondo del lavoro. Oggi il percorso lavorativo "classico" che, in passato, aveva un suo sviluppo nel tempo sia a livello di stipendio sia a livello di carriera, è molto meno frequente. «C'è una sorta di disillusione nei confronti del lavoro, una specie di distacco», specifica la docente. Questo contesto è legato anche al tema delle Grandi Dimissioni, e al rifiuto di mettere al centro il lavoro come priorità di riformulazione dell'agenda di vita, e che non colpisce i giovani, bensì le generazioni più adulte come i Millennial o la Gen X (nel 2022 il Ministero del Lavoro ha registrato quasi 2 milioni di dimissioni totali). Resta il fatto però che il lavoro è il principale mezzo di sostentamento di tutta la popolazione mondiale, tranne che per coloro che possono farne a meno.

### **COSA RICHIEDONO I GIOVANI? INCLUSIONE E PARITÀ**

L'inclusione e la parità (retributiva, di genere, di opportunità, di rappresentanza, di accesso all'as-

sistenza e ai benefit) emergono come fattori imprescindibili per attrarre talenti nel mondo del lavoro, anche per le piccole realtà aziendali. Farina sottolinea come l'inclusione non solo arricchisca il pool di risorse disponibili, ma possa anche stimolare l'innovazione e la rinnovabilità dell'impresa, superando così i vincoli culturali e generazionali che spesso limitano le opportunità di crescita.

«L'innovazione non è solo il prodotto nuovo. L'innovazione è anche un'idea nuova di impresa». Un esempio? La questione dell'impresa familiare e della gestione del passaggio intergenerazionale. «L'inclusione e l'apertura a nuove risorse permettono di superare questi vincoli anche dal punto di vista culturale, di incentrarsi su una gestione di impresa che sia potenzialmente e continuamente rinnovabile, sia nei processi, sia nel prodotto», spiega la docente, sottolineando l'importanza per le aziende di creare un ambiente lavorativo accogliente, dove i dipendenti si sentano parte di un team e siano liberi di condividere le proprie idee e opinioni. E, spesso, nelle Pmi le nuove generazioni che stanno prendendo le redini dell'impresa si stanno muovendo proprio in questa direzione.

Giuliano Longo

Prima o poi tocca a tutte. Parla l'esperto: «Vedo grosse differenze tra imprese internazionali e non internazionali e vedo le differenze tra le imprese che hanno già sperimentato dei passaggi generazionali in passato e hanno accumulato competenze che consentono di capire che il passaggio generazionale è una cosa delicata e va fatta»

## Pmi e cambio generazionale, sopravvive chi non si chiude nel passato



**Andrea Colli**

Professor of Economic and Business History, Global History and Geopolitics dell'Università Bocconi



Il Covid ha dato una sensibile accelerazione nel ricambio al vertice delle imprese familiari italiane. Se infatti nel decennio 2013-2022, in media, il 4,7% delle aziende familiari ha avuto un avvicendamento in ciascun anno, sono state ben il 6,9% considerando solo l'ultimo triennio.

È quanto emerge dalla XV edizione dell'Osservatorio AUB, promosso da Aidaf (Associazione Italiana delle Aziende Familiari), cattedra AIDAF-EY di Strategia delle Aziende Familiari (Università Bocconi), UniCredit, con il supporto di Borsa Italiana, Fondazione Angelini e Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi, con l'obiettivo di monitorare tutte le aziende familiari Italiane che hanno superato la soglia di fatturato di 20 milioni di euro (il 65% del totale).

Emerge che le successioni al vertice avvenute hanno avuto un impatto positivo sui tassi di crescita delle aziende familiari e tale impatto è maggiore quando il leader uscente è un ultra-settantenne e il successore ha meno di 50 anni, il

Consiglio di amministrazione pre-successione era già aperto verso i non familiari, il leader entrante è una donna e se il passaggio è avvenuto tra familiari (uscente familiare e entrante familiare).

Ma il passaggio generazionale è un processo che deve essere pianificato con cura, perché complesso e rischioso per l'imprenditore e per l'azienda stessa. Famiglia, proprietà e impresa presentano area di sovrapposizione che spesso innescano conflitti e tensioni. Per questo occorre prepararlo per tempo con piani strategici basati su razionalità economica più che su sentimenti familiari. Ne abbiamo parlato con **Andrea Colli, professor of Economic and Business History, Global History and Geopolitics dell'Università Bocconi.**

### **IL PASSAGGIO GENERAZIONALE VA GUIDATO ANCHE IN MANIERA "DISRUPTIVE"**

Professor Colli come funziona il passaggio generazionale delle Pmi rispetto alle grandi aziende del capitalismo italiano, le dinamiche e le difficol-

tà sono le medesime oppure cambia qualcosa? «Secondo me le dinamiche non differiscono molto in relazione alla variabile dimensione», replica Colli, «le difficoltà e le problematiche sono più o meno le stesse. C'è una differenza, però, che caratterizza soprattutto le imprese che hanno una maggiore apertura ai mercati internazionali: fanno intravedere dei comportamenti un po' più virtuosi delle altre che, spesso, affrontano i passaggi generazionali semplicemente limitandosi a replicare la formula imprenditoriale delle generazioni passate».

«Le imprese che sono attive all'estero, che magari hanno già fatto un passaggio generazionale che hanno in qualche modo guidato il processo di internazionalizzazione», spiega il docente, «hanno imparato a fare passaggi generazionali molto più qualificati, dove non tutti gli eredi entrano a far parte della compagine direzionale dell'azienda e dove spesso si privilegia un management esterno, nonostante la proprietà rimanga in mano alla famiglia».

«Io vedo grosse differenze tra imprese internazionali e non internazionali e vedo le differenze tra le imprese che hanno già sperimentato dei passaggi generazionali in passato e, quindi, in qualche modo hanno accumulato delle competenze, delle conoscenze che consentono di capire che il passaggio generazionale è una cosa delicata e va fatta», pro-

segue Colli, «non è un processo automatico, è un processo che va guidato anche in maniera, come dire, a volte distruttiva, avendo cioè il coraggio di dire ad alcuni componenti della famiglia: "no, qua non puoi lavorare", mantenendone altri e aprendosi al management esterno».

## **I DUE SNODI CHIAVE DEL PASSAGGIO DEL TESTIMONE**

Mettiamo il caso che sia il capostipite di una di una piccola media impresa, un'impresa del tessile per esempio. Per fare in modo che questa impresa sopravviva, non solo a livello industriale e produttivo ma anche a livello generazionale, che cosa dovrei fare? Quali sono le strategie che dovrei mettere in campo per tempo?

«Innanzitutto, secondo me, c'è un passaggio psicologico - e sottolineo psicologico - molto molto importante», risponde il professor Colli: «È più rilevante che sopravviva l'impresa oppure che ci continui a lavorarci dentro la famiglia? Questo è il primo passaggio importante. Devo per forza trasmettere questa cosa che io ho creato - oppure che ho modernizzato e fatto crescere in linea di sangue - o è più importante che trovi il modo di fare sopravvivere questa realtà. Questo è il primo passaggio ed è un passaggio non automatico. È un passaggio molto complicato che dovrebbe por-

tare l'imprenditore a fare una valutazione molto serena sulle capacità dei propri eredi, dei propri successori».

Il primo snodo per il passaggio generazionale è quindi riuscire a capire se la successione in linea familiare sia la migliore anche per l'azienda. E qui entra in gioco la capacità di giudizio oggettiva. In pratica, spiega Colli, bisogna capire «ci si trova di fronte un figlio carismatico o non assolutamente carismatico, adeguato o non adeguato. Se ha interessi completamente diversi, si capisce che la cosa non lo affascina. Questo è un fatto oggettivo».

«Poi l'imprenditore dovrebbe fare una serena valutazione su chi gli sta per succedere per farlo crescere, un training che deve essere fatto sia all'interno dell'impresa sia con l'aiuto, magari, di manager che affiancano l'imprenditore stesso», prosegue il docente, «cioè deve curare il processo di crescita della generazione che arriva. Non si deve pensare "ora ti trasmetto l'azienda" – cosa molto comune nelle imprese - senza valutare ciò che si è fatto. Non è così, anzi, spesso, nella mia esperienza, le aziende familiari che sono riuscite a prosperare sono quelle che hanno accuratamente selezionato gli eredi e li hanno fatti crescere, vanno date loro responsabilità in maniera progressiva».

Inoltre, altro punto importante, «non funziona dire: lascio l'azienda a mio figlio e poi continuo a esser-

ci tutti i giorni. Dire "è mio figlio che decide" ma poi essere sempre lì, confonde i referenti o coloro che lavorano con il figlio o con la figlia. Questo è un altro passaggio psicologico molto importante che viene meno naturale nelle imprese piccole e piccolissime perché evidentemente c'è ancora una identificazione molto stretta con il business».

### **FARE IMPRESA NON REPLICANDO IL PASSATO**

Ma se ci poniamo, invece, dal lato di chi la guida dell'impresa la riceve? «Deve avere la capacità di essere in qualche modo distruttivo da un altro punto di vista», replica Colli: «Cioè dire, ho ricevuto un'impresa che mio nonno, mio padre, mia madre hanno costruito in un certo modo ma **non è detto che questa debba andare avanti sempre così**.

Non devo avere l'ossessione del mantenere, di continuare a gestire avendo la stessa strategia, la stessa idea, la stessa intuizione che era quella di mio padre. Le imprese che sono sopravvissute e che si sono anche affermate - anche senza necessariamente crescere più di tanto -, sono quelle dove le generazioni che ricevono l'impresa in qualche modo la reinterpretano, la ricreano, fanno gli imprenditori non riproducono. Bisogna avere il coraggio di essere un po' iconoclasti nel non prendere una formula che era perfetta per il passato come per definizione: non va sempre replicata, va trasformata».

È il cambiamento nella continuità, quindi, che giova all'impresa. «Ci sono generazioni che hanno ricevuto e a un certo punto hanno saputo dire bene, adesso ci siamo affermati, siamo forti in Italia, stiamo ancora sul mercato italiano? No, proviamo ad andare all'estero a produrre, proviamo ad allargarci, a fare alleanze, proviamo a costruire una cosa differente», spiega Colli, «è questo un po' il segreto: la generazione che riceve deve trasformare» l'impresa.

## **NUOVE SFIDE, ANCHE ASCOLTANDO VOCI ESTERNE**

Gli snodi principali, in pratica, sono due. Il primo è capire se gli eredi hanno voglia di fare, di continuare l'impresa, l'altro è quello di attuare un cambio di passo. «I passaggi generazionali devono sempre coincidere con un cambio di passo», evidenzia il Professor Colli, che sia di prodotto o di mercato, «ogni generazione deve avere una sfida nuova da interpretare».

Il concetto è che se si rimane sempre uguali a se stessi, ci si blocca? «Sì, in questo senso sì», afferma Colli, «per una seconda generazione è più comodo avere di fronte il cammino tracciato e per la generazione che lascia è più rassicurante

che il successore, l'erede, vada avanti sul cammino tracciato perché è quello che conosco e che ho creato io. Questa cosa è sbagliata. È sbagliato pensare che mio figlio per definizione debba andare avanti a fare quello che ho fatto io».

In sostanza, di fronte al passaggio generazionale, «va fatta una valutazione accurata e va fatta una valutazione anche - cosa che gli imprenditori molto spesso non sono disposti a fare - facendosi aiutare da qualche opinione esterna, perché è chiaro che per l'imprenditore i figli sono tutti uguali e tutti capaci e, tranne qualche buon caso, non è mai in grado di giudicare. È più facile che lo faccia se c'è qualcuno che gli consiglia di farlo. In secondo luogo, ripeto, **va tenuta in considerazione anche la posizione di chi l'impresa la riceve, deve essere pronto a raccogliere una sfida che è tutta sua».**

Tomaso **Garella**

Soprattutto tra i senior che hanno acquisito una loro operatività è possibile incontrare una maggiore resistenza. Per questo motivo è fondamentale attivare un meccanismo di comunicazione circolare tra i dipendenti, perché tutti hanno qualcosa da condividere. Ne parliamo con il career coach **Davide D'Ambrogio**

# Continuità generazionale tra i dipendenti: la ricetta è la “circolazione” di competenze



**Davide D'Ambrogio**  
Formatore, career coach  
e top voice LinkedIn

Come garantire la continuità operativa e il successo a lungo termine in una piccola e media impresa? La ricetta vincente è sicuramente complessa, ma di certo uno degli "ingredienti" principali è la **circolazione continua di competenze** tra i suoi dipendenti, in modo da condividere le proprie qualità trasformandole in un patrimonio definitivo per l'azienda. Troppo spesso però questa transizione è affidata a singoli dipendenti anziani senza un piano strutturato, con il rischio di perdere preziose conoscenze. Organizzare un passaggio di competenze continuo coinvolgendo sia il vertice che la base è essenziale per **preservare il patrimonio aziendale**.

Ne abbiamo parlato con **Davide D'Ambrogio**, formatore, career coach e top voice LinkedIn, che sottolinea innanzitutto come attuare un passaggio di competenze efficace e costante possa essere alle volte più semplice in una Pmi rispetto a una grande azienda proprio per una questione di dimensioni e di rapporti interni.

Secondo D'Ambrogio, infatti, più che un percorso di competenze tecniche – che devono per forza esserci – ne va affrontato uno relazionale e sociale.

«La difficoltà in questi casi è soprattutto umana – spiega – C'è infatti chi apprezza questo genere di cose e chi è più diffidente. Soprattutto tra i senior che hanno acquisito una loro operatività è possibile incontrare

una maggiore resistenza. Per questo motivo è fondamentale attivare un meccanismo di **comunicazione circolare** tra i dipendenti, perché tutti hanno qualcosa da condividere. E alle volte è più semplice ed efficace in un contesto ristretto».

## ATTUARE UNA COSTANTE PERFORMANCE REVIEW

Una buona pratica in questo senso è un costante percorso di **performance review**, che permetta oltre al confronto anche ai giovani di comprendere a pieno le dinamiche aziendali e ai dipendenti più esperti di conoscere le difficoltà di chi è entrato da poco e deve ancora ambientarsi.

«È bene fissare periodicamente, a seconda delle esigenze dell'impresa, incontri strutturati e autovalutazioni, di modo da avere costanti feedback, sia dall'alto verso il basso che viceversa».

Una sorta di **mentoring incrociato**, dunque, in cui junior e senior si scambino competenze e pensieri, in modo da trasferire tutto quanto nell'operatività, con un evidente beneficio per l'azienda.

Un processo che deve coinvolgere tutti in maniera indistinta.

«È bene organizzare una struttura equa che

non lasci indietro nessuno - prosegue - Nel caso poi emergano difficoltà particolari allora si può anche istituire un percorso "personalizzato", anche soprattutto dal punto di vista dell'operatività: se uno junior ha un mentor che ha già affrontato e risolto le stesse difficoltà e conosce i "trucchi" dettati dall'esperienza diventa tutto più semplice».

### **NON LASCIARE TUTTO AL TALENTO NATURALE**

Spesso i processi di passaggio di competenze vengono affidati direttamente ai dipendenti senior e alla loro esperienza. Ma affinché l'interscambio sia efficace serve qualcosa di più.

«Una Pmi di solito si affida al titolare o a un dipendente di alto livello, che però deve avere una predisposizione e soprattutto molto tempo da dedicare a questi percorsi – prosegue D'Ambrogio – Affidarsi a un supporto esterno permette di portare **ulteriori competenze e contaminazione con altre realtà** che hanno già sperimentato situazioni simili».

### **BENEFICI NON DIRETTI, MA MOLTO IMPORTANTI**

Uno degli ostacoli da superare è il fatto che l'investimento sulla circolazione di competenze **non produce benefici immediati e concreti**.

«Non si vedono subito i risultati, ma si mi-

gliorano molti aspetti fondamentali, tra cui il benessere del lavoratore, che porta a una maggiore produttività – spiega il career coach – Il lavoratore che si trova bene, poi, sarà il migliore sponsor dell'impresa. Parliamo dunque di un processo che produce anche **acquisizione e fidelizzazione dei talenti**».

Ma non solo.

«Un percorso di circolazione continua di competenze, poi, porta anche a individuare le lacune da colmare e programmare la copertura di eventuali figure e competenze mancanti, sulle quali si può concentrare una successiva ricerca».

Un passaggio di competenze continuo ed efficace richiede dunque **un impegno a tutti i livelli dell'organizzazione**. Coinvolgendo sia il vertice che la base è possibile creare un approccio che garantisce **la conservazione e la crescita del patrimonio aziendale**. Una Pmi che adotta questa strategia non solo si protegge dal rischio di perdita di competenze cruciali ma si posiziona anche per un futuro di successo sostenibile.

Paola **Mattavelli**

# Crisi demografica e lavoro: il ruolo delle imprese

Affrontare il tema della condizione giovanile nel mondo del lavoro ha un livello di complessità che arriva da svariati fattori. Uno di questi interessa il tempo in cui viviamo, con generazioni diventate adulte in un secolo che, per la prima volta dal secondo dopoguerra, offre prospettive di crescita inferiori rispetto ai precedenti. Ne parliamo con Chiara Gigliarano, professore ordinario di Statistica Economica alla Liuc-Università Cattaneo di Castellanza



**Chiara Gigliarano**

Professore ordinario di Statistica Economica alla Liuc-Università Cattaneo di Castellanza



La demografia è una chiave di lettura interessante della situazione giovanile, soprattutto alla luce dell'attuale crisi demografica e dell'urgenza che questa solleva. **La domanda da porsi è come valorizzare le nuove generazioni in un mercato del lavoro meno accogliente rispetto agli altri Paesi europei.** Una società che non investe sulla presenza quantitativa e qualitativa dei giovani si trova inevitabilmente a veder diminuire la propria capacità di crescita, ad ampliare squilibri demografici e diseguaglianze sociali.

«Ormai da qualche anno illustri esperti di demografia – e lo stesso Istat (Istituto Nazionale di Statistica) – stanno lanciando un importante allarme riguardo alla situazione demografica del nostro Paese. Da un lato l'Italia è tra i paesi al mondo con la più alta speranza di vita alla nascita. Ciò è ovviamente un aspetto positivo, che implica però un invecchiamento sempre crescente della popolazione, con importanti conseguenze sul sistema di welfare italiano. Dall'altro lato siamo tra i paesi europei con il più basso tasso di natalità, che è in costante calo negli ultimi anni. Dunque, la popolazione italiana sta rapidamente invecchiando perché le persone vivono più a lungo e fanno meno figli – puntualizza Chiara Gigliarano, Professore Ordinario di Statistica Economica alla LIUC-Univer-

sità Cattaneo – **Le previsioni demografiche ci rivelano che i giovani (e dunque la forza lavoro) saranno una risorsa sempre meno disponibile in futuro per l'Italia. Nei prossimi anni sarà inevitabilmente necessario mettere in campo azioni che riducano gli effetti di questa tendenza sul mondo del lavoro e del welfare.** Infatti, il tasso di dipendenza degli anziani, dato dal rapporto tra gli over sessantacinquenni e le persone in età lavorativa, sta aumentando - e aumenterà - rapidamente in Italia, mettendo a rischio la sostenibilità del sistema socio-assistenziale e previdenziale italiano. **Altri paesi europei (quali Germania e Svezia) hanno già avviato da tempo strategie per rallentare questa crescita, adottando, ad esempio, politiche di integrazione degli immigrati e di sostegno per le famiglie con figli minori e per l'infanzia».**

#### **DARE PIÙ VALORE ALLE NUOVE GENERAZIONI**

Il processo da una parte di invecchiamento e dall'altra di "degiovanimento" della società sta rendendo debole il contributo dei giovani. In particolare, l'età media dei lavoratori italiani è più alta rispetto a quella dell'Unione europea, con i giovani e le giovani donne a essere i più a rischio di precariato e di basso salario. La popolazione sta conse-

guentemente invecchiando così come la forza lavoro, eppure è proprio da un migliore inserimento della base giovanile nel mondo del lavoro che una società si rinnova e mette solide radici per il proprio futuro. Come valorizzare le nuove generazioni all'interno delle imprese?

**«È importante attuare politiche che favoriscano maggiormente sia l'integrazione dei giovani nel mercato del lavoro sia la conciliazione tra lavoro e famiglia. Queste decisioni non riguardano solo i decisori pubblici e politici ma anche le imprese, che dovrebbero collaborare per rendere tali sfide delle vere opportunità di crescita e sviluppo.** Per contrastare, infatti, il calo di forza lavoro dovuto all'invecchiamento della popolazione è importante far leva da un lato sull'innalzamento dell'occupazione femminile e dall'altro sulla riduzione dei NEET, acronimo di Not in Employment, Education or Training, ovvero i giovani che non studiano, non lavorano e non sono inseriti in percorsi di formazione – spiega Gigliarano – La partecipazione femminile al mercato del lavoro in Italia, seppur in aumento negli anni, è ancora a livelli decisamente inferiori rispetto alla media europea (nel 2022 il 57,3% delle 25-64enni in Italia era occupata contro la media EU27 pari a 71,2%). Per favorirla è importante ridurre i divari di genere

in termini retributivi e di opportunità lavorative, ed aumentare la disponibilità di servizi per l'infanzia e la cura di minori e di membri fragili (disabili, anziani, persone non autosufficienti) della famiglia. Forti sono anche le disuguaglianze generazionali nel mercato del lavoro italiano: nel 2022 il 30% dei giovani occupati di 15-34 anni erano precari con contratti a termine. Tale percentuale scende al 10,2% tra gli occupati di 35-49 anni e al 6,2% tra gli occupati ultracinquantenni. **È dunque importante che aziende e istituzioni garantiscano ai giovani lavoratori e alle giovani lavoratrici una stabilità lavorativa e salariale che consenta loro di rendersi presto indipendenti dai genitori e poter formare così una nuova famiglia con figli».**

### **COME SUPERARE IL MISMATCH TRA DOMANDA E OFFERTA**

Il disallineamento tra domanda e offerta di lavoro è oggi un tema di grande rilevanza, soprattutto per le economie povere di tale capitale umano come l'Italia. Ovvero mancanti di giovani preparati e qualificati, con capacità utili oggi e domani. Certamente, le imprese possono aiutare il superamento del mismatch lavorando nella direzione di una maggiore attrattività, garantendo non soltanto equa retribuzione, stabilità contrattuale e una miglio-

re collocazione professionale, ma anche welfare aziendale, inclusività e una equilibrata conciliazione vita/lavoro proporzionata alle richieste esigenze emergenti delle giovani generazioni. Istruzione e formazione rimangono però leve cruciali. In che modo invertire questa spirale negativa di bassa vitalità imprenditoriale e basse opportunità di lavoro? E come rafforzare il processo di transizione scuola-lavoro?

Prosegue la professoressa Gigliarano: «I dati Excelsior-Unioncamere mostrano che le imprese hanno difficoltà a trovare lavoratori con diploma o formazione professionale e con laurea. Il disallineamento tra domanda e offerta dei laureati è anche legato alle scelte degli studenti riguardo al percorso di studi universitario, che sembrano rispondere solo parzialmente a quanto richiesto dal mercato del lavoro. **Negli ultimi anni si sta registrando comunque un aumento di laureati in quegli ambiti maggiormente richiesti dalle imprese (in campo scientifico, medico-sanitario, economico, ingegneristico e informatico), anche se l'incremento risulta ancora troppo basso rispetto alle richieste del mercato del lavoro. Le università hanno dunque un ruolo fondamentale nel preparare i giovani al mondo del lavoro, e devono sapersi innovare rafforzando il dialogo con il mondo del-**

**le imprese.** L'Italia deve poi affrontare la sfida dei giovani che abbandonano precocemente gli studi (gli ELET: Early Leaver from Education and Training): nel 2022 la quota di 18-24enni con al più un titolo di studio secondario inferiore e non più inseriti in un percorso di istruzione o formazione è pari all'11,5%. E solo il 39% di chi abbandona precocemente gli studi riesce a trovare lavoro, rivelando come la mancanza di opportunità educative implichi una maggiore difficoltà di inserimento nel mercato del lavoro. **Una possibile soluzione per ridurre sia il disallineamento tra domanda e offerta di lavoro sia l'abbandono scolastico è rinforzare i percorsi di orientamento per i ragazzi all'interno del corso di studi, così da aiutarli a valutare i loro talenti e le loro aspirazioni anche confrontandosi con il mondo delle imprese».**

#### **EMERGENZA NEET**

Come sottolineato, il peso dell'andamento demografico ha enormi implicazioni sulla composizione del mercato del lavoro, quindi sulla disponibilità di risorse e, più in generale, sull'andamento dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro. In un contesto demografico come quello italiano in cui mancano giovani (e, di conseguenza, forza lavoro giovanile), è interessante evidenziare come esiste

un'alta percentuale di NEET. Come far rientrare nel circuito del lavoro un capitale umano che nessuno valorizza?

«È particolarmente preoccupante che nel 2022 circa il 19% (quasi 1,7 milioni) dei giovani tra i 15 e i 29 anni in Italia non studiano, non lavorano e non sono inseriti in percorsi di formazione. **Il tasso italiano di NEET è di oltre 7 punti percentuali superiore alla media europea, 11,7%, e secondo solo alla Romania. Non dovremmo però considerare i NEET solamente come dei giovani sfiduciati. L'Istat infatti ci informa che, nel 2022, quasi due terzi dei NEET in Italia si dichiarano interessati e disponibili a lavorare (disoccupati o forze di lavoro potenziali), mentre solo poco più di un terzo sono effettivamente inattivi, cioè non cercano un impiego e non sono disponibili a lavorare.** Il fenomeno dei NEET è per fortuna in calo negli anni post-pandemici e interessa di più le ragazze (20,5%) rispetto ai maschi (17,7%). Le differenze territoriali sono molto elevate: nel Mezzogiorno la quota di NEET arriva al 27,9%, al Centro è pari a 15,3%, mentre nel Nord-Est e Nord-Ovest si attesta rispettivamente al 12,5% e al 14,2% – chiarisce Gigliarano – L'istruzione ha un ruolo centrale nel favorire la partecipazione al mercato del lavoro e ridurre così le disuguaglianze di opportunità

che penalizzano le nuove generazioni. Nel 2022, infatti, il tasso di occupazione dei laureati di età 25-64 anni è di 30 punti superiore a quello di chi conseguito al massimo la licenza media (83,4% contro 53,5%) e di 11 punti rispetto a quello dei diplomati (72,4%). Ciò significa che la laurea offre decisamente maggiori chance di occupabilità, ed è dunque sull'aumento del livello e della qualità dell'istruzione che il nostro Paese deve investire. Tali investimenti sono necessari anche per poter invertire la rotta della scarsa mobilità sociale che da sempre caratterizza l'Italia: il retroterra familiare, infatti, condiziona fortemente la possibilità che un giovane raggiunga un alto livello di istruzione. I dati Istat riportano che nelle famiglie con almeno un genitore laureato la quota di figli 25-34enni che hanno conseguito la laurea è pari al 67,6%; se almeno un genitore è diplomato cala al 39,1% e scende al 12,3% quando i genitori possiedono al più un titolo secondario inferiore».

Davide **lelmini**

# Inverno demografico, un problema per tutti. La soluzione si chiama welfare

La situazione si sta facendo critica e non solo nel nostro Paese. Fondamentale la spinta al welfare impressa anche dalla Manovra di Bilancio. L'altro fronte sul quale lavorare sono le politiche per la famiglia, spiega Francesca Luppi, docente di demografia alla Cattolica



**Francesca Luppi**

Docente di Demografia  
all'Università Cattolica  
di Milano



L'"inverno demografico" non è una questione di clima: se le nascite sono sempre meno, minore sarà la crescita economica. Così si incrina la sostenibilità dei sistemi pensionistici, dei servizi sanitari e del welfare. The Economist, il settimanale inglese, non conforta quando dice che il problema della denatalità interessa anche Cina e India. E interesserà, forse, anche l'Africa subsahariana.

«A dire il vero – intervieni **Francesca Luppi, docente di Demografia all'Università Cattolica di Milano** – il fenomeno è molto sentito anche nei Paesi del Nord Europa: tra i giovani svedesi, per esempio, dal 2008 la fecondità sta calando anno dopo anno. Perché? **Il grado di incertezza sul futuro** (conflitti bellici, crisi ambientali, pandemia) **è sempre più elevata**. E i giovani avvertono questa rottura con la tranquillità del passato: oggi, nessuno sa dove sta andando il mondo. E i Governi non stanno facendo niente di particolarmente drastico per ostacolare quello che avverrà nei prossimi anni».

## **PUNTARE SUL WELFARE AZIENDALE E SUI CONSORZI TRA IMPRESE**

«L'Italia è il Paese più generoso per quanto riguar-

da il congedo di maternità: 5 mesi pagati all'80% con la possibilità, da parte delle aziende, di portarlo al 100%. I padri possono beneficiare di due settimane – dice la professoressa - Per un imprenditore, però, assumere una donna è più svantaggioso rispetto a un uomo perché bisogna trovare un sostituto per i cinque mesi di maternità obbligatoria e per i mesi successivi di congedo parentale, che le mamme possono aggiungere se non ci sono posti al nido. Inoltre, difficilmente i padri restano a casa perché il congedo parentale è retribuito al 30% dello stipendio. In Spagna e Germania, invece, l'equa divisione dei congedi offre gli stessi vantaggi a uomo e donna».

E qui entra in gioco il **«welfare aziendale, che permette di trovare soluzioni flessibili ai genitori e garantisce loro di conciliare le esigenze di cura con quelle lavorative**: penso agli asili nido aziendali, allo smart working inteso come flessibilità di tempi e luoghi, ai consorzi di piccole imprese che, sui territori, possono garantire questi servizi».

## **IL WELFARE NELLA MANOVRA DI BILANCIO 2024**

E proprio al welfare guarda la Manovra di Bilancio

2024: la quota dei fringe benefit sarà di duemila euro per chi ha figli a carico e di mille euro per tutti gli altri. Inoltre, sarà possibile utilizzare i fringe di welfare aziendale anche per pagare le utenze di acqua, luce e gas e per il pagamento dell'affitto o del mutuo sulla prima casa. I vantaggi fiscali: per le aziende, sono deducibili al 100% e permettono di ridurre il carico fiscale complessivo. Per i dipendenti, i fringe benefit saranno esenti da tassazione fino al limite di duemila euro per dipendente con figli a carico e fino a mille euro per dipendente senza figli a carico.

### **L'EFFETTO DOMINO CHE SFILACCIA LE RETI FAMILIARI**

Però, l'effetto domino dell'"inverno demografico" si fa sentire: di fronte a un Sud Italia che si sta svuotando, e sta invecchiando molto più rapidamente delle regioni del Nord, si deve agire con urgenza. Anche per affrontare lo sfilacciamento delle reti familiari: «Le grandi città assicurano relazioni sociali ma poche possibilità di fare comunità, che invece resistono nelle zone periferiche. Inoltre, la rete sociale familiare che, fino ad oggi, ha garantito benessere in termini di Welfare informale (i parenti che curano figli e nipoti) si sta sgretolando.

Le reti diventano fini e si allungano perché i figli si allontanano sempre di più dai genitori proprio per cercare lavoro».

### **L'IMMIGRAZIONE, CHE NON BASTA, SI STA ALLINENANDO AI TREND OCCIDENTALI**

Il fenomeno è più complesso di quanto sembri: «Le generazioni più giovani, sempre più ridotte, creano dei vuoti di disponibilità di forza lavoro sul mercato. A questo si aggiunge il mismatch tra scuola e lavoro: per gli imprenditori diventa sempre più difficile trovare ragazzi o ragazze che, da una parte, abbiano la preparazione giusta e dall'altra la voglia di occupare determinate posizioni. Giovani spesso insoddisfatti, perché in Italia un laureato su tre non ha un lavoro che rispecchi le proprie competenze».

E non pensiamo che i flussi migratori siano la soluzione a tutti i problemi. Ancora la professoressa: «L'immigrato accetta lavori che gli italiani non vogliono più fare, ma se da un lato ci sono meno nascite e generazioni di italiani sempre più povere, dall'altro gli ingressi di immigrati nel nostro Paese sono più bassi rispetto a Francia e Germania. Se i Governi non sapranno agire su tasso di fecondità

e flussi migratori, in futuro la situazione peggiorerà».

La ragione si abbina al pragmatismo: «L'immigrazione rimane una risorsa perché in Italia abbiamo già perso intere generazioni, si è ridotta soprattutto quella della fascia tra 0 e 25 anni, e quindi servono nuovi lavoratori. Ma quelli che provengono da Paesi dove la fecondità è notoriamente più alta rispetto alla nostra, e la sostenevano, ora si adeguano ai trend occidentali perché vivono le stesse difficoltà delle famiglie italiane: scarsità di servizi, mancanza di redditi adeguati, incertezze economiche».

### **L'ASSEGNO UNICO COME DOTE PER IL FUTURO DEI FIGLI. MA IN ITALIA NON È COSÌ**

A questo punto: su quali leve si deve agire per riassetare il sistema? Quali le mancanze? Cosa si deve fare? Nessuna ricetta, ma tante fonti di ispirazione. A partire dalle politiche sociali e familiari sulle quali insistono Francia, Germania, Svezia e Spagna. Francesca Luppi dice che in Italia, «nazione dove, a livello europeo, più alta è la percentuale di Neet (giovani che non lavorano e non studiano) e di working poor (lavoratori sottopagati e precari), mancano interventi strutturali importanti e dura-

turi per le famiglie. Tra le tante politiche una tantum (bonus mamma, bonus figli), l'unica eccezione è l'assegno unico. Ma se la Germania dà 200 euro al mese per ciascun figlio fino al compimento del ventunesimo anno di età, in Italia si va da un minimo di 54 euro ad un massimo di 189 per ogni figlio minore a carico. Per quelli compresi tra i 18 e i 21 anni, il minimo è di 27 euro e il massimo di poco più di 91».

Un chiarimento è necessario: «Gli assegni universali non sono pensati per aiutare le famiglie in condizioni economicamente svantaggiate, ma per incentivare le famiglie a fare figli. Uno strumento che dimostra la vicinanza dello Stato a voler contribuire nel tempo al benessere delle nuove generazioni. Una specie di dote che dovrebbe permettere alle famiglie di risparmiare un gruzzoletto da usare per i figli che escono dalle scuole ed entrano nel mercato del lavoro. In Italia, invece, lo si usa per pagare il "costo" di aver avuto dei figli».

### **IL MODELLO FRANCESE DOVE IL FIGLIO NON È UN COSTO**

Dunque, lo Stato deve prendersi le sue responsabilità. Proprio come in Francia, dove «lo Stato è responsabile del benessere di ogni bambino e si

fa carico dei suoi costi e delle sue cure offrendo a tutti, indipendentemente dalla loro estrazione sociale, le stesse opportunità di realizzazione. Con circa 39 politiche per la famiglia, che ogni anno vengono rimodulate e riadattate alle esigenze delle famiglie, vengono garantiti trasferimenti monetari, detrazioni fiscali, servizi per l'infanzia diffusi, accessibili e a bassissimi costi, l'assistenza domestica per le mamme. In Francia si spende il 4% del Pil per i nuclei famigliari; in Italia solo il 2%».

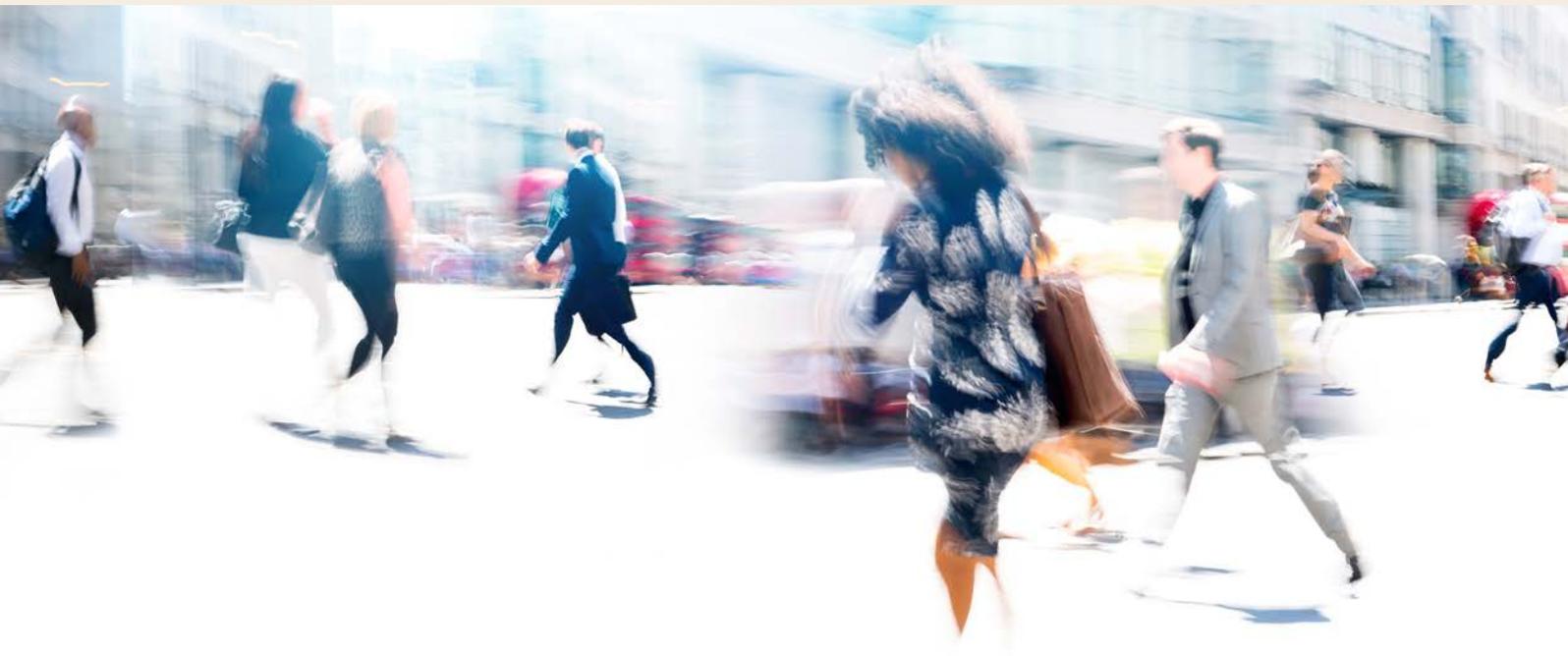
Insomma, «bisogna spendere più soldi e, soprattutto, farlo con buon senso. Perché nel nostro Paese, oggi, quasi una donna su 4 – nata entro il 1980 – non avrà figli. Quindici anni fa era una su 10. Bisogna aiutare le famiglie ad accantonare l'incertezza del futuro grazie ad uno Stato che dice, con strumenti reali, che il "figlio non è un costo"».

### **ITALIA SEMPRE PIU' POVERA**

Costo che in Italia si traduce nella più bassa disponibilità, tra tutti i Paesi europei, di posti negli asili nido per bambini da 0 a 2 anni. Così, «se il figlio è un costo bisogna sostenerlo aumentando gli svantaggi: le madri restano a casa, non lavorano e così facendo rinunciano a un reddito in più in famiglia (generando impoverimento) e a una soddi-

sfazione personale. Se lavorano, devono pagare la babysitter. Se i bambini vanno al nido, una famiglia con due figli spende il 30% del reddito familiare in rette», ricorda Francesca Luppi.

Cosa manca in Italia? «Servizi per l'infanzia disponibili, accessibili, di qualità e a basso costo. Inoltre, manca una cultura aziendale e un sistema istituzionale che favoriscano la partecipazione delle madri al mercato del lavoro: nel nostro Paese il tasso dell'occupazione femminile si aggira sul 50%, il che significa che stiamo utilizzando metà della forza lavoro disponibile. In Svezia, l'occupazione delle donne è all'80%».



Paola **Mattavelli**

Giovani e lavoro, una fotografia che si fa più fosca se affrontata da una prospettiva demografica. La longevità e (soprattutto) il “degiovanimento” sono le lenti attraverso cui guardare il mercato del lavoro italiano. Qui l’analisi di Roberto Impicciatore, docente di demografia all’Alma Mater Studiorum di Bologna

## Strategie per affrontare l’inverno demografico



**Roberto Impicciatore**

Docente di demografia all’Alma Mater Studiorum di Bologna



Perché dobbiamo preoccuparci della crisi demografica? E perché il declino demografico è un problema per il lavoro? Le dinamiche demografiche non riguardano dati puramente matematici ma sollevano un problema strutturale del Paese, una questione "umana" che mostra con chiarezza in qual misura dietro a un calo di nascite e a una popolazione che invecchia esistano implicazioni economiche e sociali. Il rischio è che questi squilibri demografici vadano a compromettere i percorsi di sviluppo nei prossimi decenni.

«La struttura demografica ha oggi una base sempre più stretta. L'Italia sta attraversando una situazione ben nota di una popolazione che invecchia: sia dall'alto, ovvero aumentano le persone con età avanzata, sia dal basso, diminuisce il numero delle persone giovani. Negli ultimi 10 anni abbiamo perso oltre un milione di giovani da 0 a 14 anni, una riduzione che può solo aumentare per il fatto che si fanno sempre meno figli. L'equilibrio con la mortalità sarebbe possibile con 2,1 figli per coppia, l'Italia si attesta su una media di 1,25, un

gap importante che porta alla progressiva riduzione della popolazione – spiega Impicciatore – C'è quindi una progressiva decrescita della popolazione giovanile che però non è accompagnata da una reale consapevolezza di ciò che significhi questa scarsità. Traslando un concetto dell'economia in termini sociali, **i giovani in quanto scarsi dovrebbero essere valorizzati, invece sta accadendo l'esatto contrario: stipendi in ingresso tra i più bassi che altrove, carriera e ruoli di responsabilità che vengono raggiunti più lentamente.** Un ingresso nel mondo del lavoro che avviene anagraficamente più tardi rispetto ad altri paesi, con posizioni meno prestigiose. Si tratta di un pregiudizio culturale (particolarmente diffuso in Italia) basato sull'idea che un ventenne o trentenne non possa assumersi responsabilità all'interno di una impresa».

### **DEMOGRAFIA E CRESCITA ECONOMICA**

Una deresponsabilizzazione dei giovani che trova responsabilità educative a partire dalle famiglie e che si traduce in una uscita tardiva dalla casa

genitoriale, con un conseguente rinvio di responsabilità e di cambio dei ruoli: da assistito e curato a chi si prende cura. **«Questo distacco procrastinato dalla casa genitoriale si configura come un aspetto fortemente negativo perché ritarda l'autonomia dei giovani anche nel mercato del lavoro.** Inoltre, una permanenza a oltranza a casa dei genitori perpetua quelle che sono le condizioni sociali, economiche, di istruzione della famiglia di origine: la società diventa meno omogenea e più stratificata, con un aumento significativo delle disuguaglianze il destino dei figli è segnato da quello della famiglia di origine. Non esiste più una condizione di livellamento incoraggiata da altri organismi come la scuola, come in passato, perché è la famiglia a incidere in maniera più forte e determinante – puntualizza Impicciatore – Anche qui si tratta di un aspetto culturale legato a una impostazione familista del welfare e della gestione della cosa pubblica che non eroga in maniera diretta le risorse economiche ai giovani, come accade per esempio in nord Europa, ma indirettamente attraverso la famiglia, esasperando ancora una volta l'aspetto legato alla famiglia».

Una visione familista, con un welfare poco dedicato ai giovani, va a rafforzare (invece di scardinare) il vortice che sta trascinando verso il basso le

nuove generazioni. **«Risorse dedicate alle nuove generazioni permetterebbero sia un sano livellamento sociale sia una acquisizione più rapida di autonomia e responsabilità.** Ciò potrebbe incentivare (non necessariamente) una maggiore natalità e bilanciare in parte l'attuale disequilibrio demografico. È questa la scommessa dei prossimi 20-30 anni, una scommessa che si continua a sottostimare. Riorganizzare la nostra società non significa solamente "pensioni e sanità" (due fattori ovviamente stressati da un invecchiamento precoce della popolazione), vuol dire riorganizzare anche il sistema produttivo e i modelli di consumo. **Esistono aziende sensibili a queste tematiche, che però devono essere poi affrontate e gestite a livello politico. La politica dovrebbe farsi orientare dagli studi demografici, muovendosi anche nella direzione di guardare positivamente all'immigrazione di lavoratori stranieri».**

### **"FUGA DEI CERVELLI" IN ITALIA: TRA RETORICA E REALTÀ**

Se è vero che esiste una quota crescente di giovani italiani che scelgono di spostarsi all'estero per una esperienza lavorativa (e ciò ha un peso per quanto detto prima), è altresì vero che il saldo demografico negativo è in parte compensato

dai processi migratori. Prosegue Impicciatore: «Il sistema delle Pmi italiane ha favorito la disseminazione dei migranti sul territorio perché, a differenza di altri paesi occidentali, la nostra imprenditoria ha una diffusione più capillare. Una caratteristica a mio parere positiva che può favorire i processi di integrazione, anche alla luce di una popolazione immigrata giovane, motivata e più "mobile", quindi propensa a spostarsi facilmente verso le varie regioni».

La retorica della "fuga dei cervelli" e di frenare l'esodo dei giovani italiani ricorre abbastanza frequentemente sulle pagine dei giornali italiani con toni spesso sensazionalistici. Tuttavia, le conoscenze sul fenomeno parlano di **tassi sovrapponibili ad altri paesi europei, se non inferiori**: il problema italiano non riguarda tanto il brain drain ma le scarse capacità attrattive del nostro Paese e i **bassi livelli di qualificazione degli immigrati** in ingresso. «L'idea di andare all'estero per una esperienza lavorativa è qualcosa di fortemente condiviso a livello dell'Unione europea; è giusto che ci sia una mobilità, l'integrazione europea va in questo senso, a partire da programmi come l'Erasmus. **Preoccupa invece che, a differenza di altri paesi, in Italia il saldo resta negativo,**

**cioè non c'è il corrispettivo in ingresso di giovani qualificati dal resto dell'Europa avendo una scarsa attrattività di persone skilled, a livello di istruzione e lavorativa** – conclude – Le politiche devono lavorare sul fronte dell'attrattività, a partire dallo stesso sistema delle imprese. L'immigrazione extra Ue può facilitare il riequilibrio dei mercati del lavoro locali, soprattutto in una realtà produttiva come l'italiana. Si tratta di risorse demografiche importanti con un grande potenziale. L'immigrazione è un fattore rilevante per rispondere agli squilibri demografici e rafforzare le capacità di sviluppo di un territorio».

Nadine **Solano**

# Employee retention e Gen Z: tre step per valorizzare i collaboratori

I giovani attribuiscono estrema importanza al sentire. Vogliono sentirsi valorizzati, apprezzati, riconosciuti. Vogliono avere la possibilità di dedicarsi anche alla propria vita privata. Vogliono crescere. Ed è fondamentale che le aziende prendano atto di tutto questo, operando su tre step



**Fabrizio Montanari**

Docente di Organizzazione aziendale all'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

**Employee retention.** Letteralmente, mantenimento dei dipendenti. Inteso come la capacità di **trattenerli e fidelizzarli**: è questa, oggi, una delle missioni più importanti per le aziende. Grandi, medie e piccole. Questa l'auspicata e più produttiva **risposta al fenomeno del job hopping**, sempre più diffuso anche in Italia, soprattutto in riferimento ai Millennials e alla Gen Z.

Le motivazioni che portano a cambiare spesso lavoro sono diverse: la ricerca di una maggiore sicurezza e soddisfazione economica, ma anche di un posto/ruolo che sia più gratificante sotto altri punti di vista. I giovani, ormai, attribuiscono estrema importanza al sentire. Vogliono sentirsi valorizzati, apprezzati, riconosciuti. Vogliono avere la possibilità di dedicarsi anche alla propria vita privata. Vogliono crescere. Ed è fondamentale, oggi, che le aziende prendano atto di tutto questo. Riguardo in particolare **alla Gen Z e alle Pmi**, dunque, quali sono i primi step per passare dalla teoria alla pratica? **Fabrizio Montanari**, docente di Organizzazione aziendale all'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, ne ha definiti tre.

### **SICUREZZA ECONOMICA: NECESSARIA MA NON SUFFICIENTE**

«In generale – dice Montanari – oggi il tema delle ri-

sorse umane dovrebbe sempre essere legato all'adozione di pratiche che rendano i lavoratori soddisfatti. Che generino piacevolezza in riferimento al posto di lavoro». La conseguenza è chiara nonché ampiamente dimostrata: **i lavoratori soddisfatti, che stanno bene, rendono di più**. E diventa quindi molto meno probabile che se ne vadano.

Per quanto concerne i giovani della Gen Z, fondamentale è capire che hanno **bisogni differenti** – per molti versi – rispetto alle generazioni precedenti. «Questa generazione – continua Montanari – non è interessata tanto al "premio" economico, quanto ad altri aspetti». Per scansare equivoci, però, chiariamo bene questo concetto: «La sicurezza economica resta un fattore di estrema importanza. Tuttavia, rappresenta soltanto l'entry level; **è la condizione necessaria ma non sufficiente**».

### **PRIMO STEP: CRESCITA PERSONALE**

Oltre alla sicurezza economica, dunque, quali sono gli elementi che definiscono l'employee retention e spingano i lavoratori a restare? Come far sì che sentano l'azienda anche come propria e siano animati dalla voglia di dare il massimo? Come dicevamo, il professor Montanari ne ha individuati tre.

Il primo coincide con la **crescita personale**: «I gio-

vani – spiega – vogliono lavorare in un contesto che permetta loro di imparare cose nuove, diversificare la propria attività, svolgere compiti diversi. Evolversi». Per la loro stessa strutture e le loro dimensioni, raramente le Pmi permettono di fare carriera nel senso tradizionale del termine, ovvero salire di livello gerarchico. In compenso, la carriera orizzontale è sempre possibile. I datori di lavoro, dunque, dovrebbero favorire lo sviluppo di competenze e il maggior numero di esperienze possibili. **Le nuove sfide diventano una linfa vitale.**

## SECONDO STEP: LA FLESSIBILITÀ

Ma una valida employee retention passa anche dalla **flessibilità**, e ciò è diventato evidente soprattutto dopo la pandemia di Covid-19. «Le persone – sottolinea Fabrizio Montanari – hanno voglia di flessibilità in riferimento sia ai tempi che ai luoghi. Aspirano a lavorare liberamente da casa o in altri posti, sottraendosi al rigido orario 9-18 e al continuo controllo da parte del capo».

Questo è un **cambiamento di mentalità ormai irreversibile**, che non solo riguarda il mondo del lavoro ma è anche l'evoluzione della società odierna. Il problema è che la maggior parte degli imprenditori ha come minimo 50 anni; quindi, fatica

ad adattarsi e nel peggiore dei casi assume una posizione di rifiuto. Invece no: «Il cambiamento culturale deve riguardare anche la classe dirigente». Il modo di lavorare è in trasformazione e bisogna prenderne atto. **Per il bene delle aziende.**

## TERZO STEP: OBIETTIVI ANCHE SOCIALI

Il terzo step è strettamente legato al **purpose**. Ai motivi per cui l'azienda esiste, allo scopo ultimo. Ecco, i giovani ambiscono a lavorare per realtà che abbiamo **un obiettivo ampio, che definiscano dei valori e li rispettino**. Che inseguano «obiettivi non solo di tipo economico ma anche sociale» e **coinvolgano attivamente i lavoratori**.

L'esempio più innovativo e concreto va ricercato nelle **società benefit**, che coniugano le finalità di lucro e il beneficio sociale. «Sempre per fare un esempio – conclude Montanari – penso a un'azienda in cui parte dell'orario è destinato allo svolgimento di lavori socialmente utili in collaborazione con associazioni del territorio». Facendo cose del genere, i giovani si sentono bene. **E no, non pensano di abbandonare l'azienda.**

Monica **Giambersio**

Insieme a Fabio Antoldi, professore di Strategia aziendale e di Imprenditorialità della Facoltà di Economia e Giurisprudenza dell'Università Cattolica, abbiamo approfondito le strategie più efficaci per rendere la formazione continua un fattore di successo per le Pmi

# Formazione e competitività: il binomio perfetto per l'impresa che cresce



**Fabio Antoldi**

Professore di Strategia aziendale e di Imprenditorialità della Facoltà di Economia e Giurisprudenza dell'Università Cattolica

La formazione, se gestita in modo adeguato, può dare un contributo importante e concreto dal punto di vista economico (e non solo). In quest'ottica è fondamentale che le Pmi adottino un approccio mirato e trasversale a questo settore, cercando di analizzare e quantificare il più possibile i risultati legati alle diverse scelte effettuate. Il tutto con l'obiettivo di affrontare in modo efficace le sfide urgenti di un contesto economico sempre più incentrato sulla digitalizzazione e sulla sostenibilità.

Di questi temi abbiamo parlato con Fabio Antoldi, professore di Strategia Aziendale e Imprenditorialità alla Facoltà di Economia e Giurisprudenza dell'Università Cattolica (sede di Piacenza e Cremona) e direttore del Cersi, il Centro di ricerca per lo sviluppo imprenditoriale dell'ateneo.

### **Che tipo di attività formative sono più utili alle imprese? Quale approccio risulta più efficace?**

Bisogna fare innanzitutto una premessa: quando si parla di formazione nelle piccole e medie imprese si fa riferimento ad attività con target molto differenti tra loro. In primo luogo, c'è una formazione di natura normativa, obbligatoria, di fatto necessaria a continuare a svolgere la propria professione. Si

tratta ad esempio delle tipiche giornate di formazione, di aggiornamento su nuove disposizioni di legge o procedure professionali da seguire.

C'è poi una formazione legata al potenziamento delle conoscenze e abilità gestionali, che oggi i titolari delle imprese e i loro collaboratori più stretti devono necessariamente sviluppare. Mi riferisco ad esempio al marketing, al controllo di gestione, alla gestione dei collaboratori, ma anche all'evoluzione delle tecnologie e ai nuovi trend di mercato. Si tratta, insomma, di occasioni utili e necessarie per comprendere l'evoluzione dello scenario economico, attraversato da trasformazioni epocali, e per attrezzarsi per tempo ad affrontarla con successo.

Bisogna essere consapevoli, infatti, che la micro, piccola e media impresa sta vivendo una fase di crisi importante, soprattutto in alcuni comparti. Il "fare impresa" per molti sta diventando complicato. In quest'ottica una formazione meno tradizionale, più orientata al futuro e basata su competenze meno verticali sta diventando assolutamente centrale.

### **Qual è quindi in concreto l'approccio più effica-**

### **ce ai temi della formazione?**

Innanzitutto le singole imprese devono mettere chiaramente a fuoco i propri specifici bisogni di formazione, che spesso non sono solo la risposta a necessità di breve termine legate, per esempio, al rispetto di nuove norme. L'imprenditore deve sapersi interrogare sul proprio futuro, in relazione alle minacce e alle opportunità portate dai cambiamenti e all'adeguatezza delle sue competenze. In altre parole, occorre adottare un approccio strategico alla formazione e chiedersi cosa è necessario saper fare in futuro (di più, di meglio o di diverso rispetto ad oggi) per poter sopravvivere e avere successo domani e tra 3-5 anni.

Una parte del settore imprenditoriale - a partire da quello manifatturiero - è infatti sotto forte pressione da un punto di vista competitivo e mostra performance non soddisfacenti. Spesso non è solo una questione di aumento dei costi, ma di modello di business da cambiare. In questo contesto di mercato difficile la sfida prioritaria è incrementare la competitività e la produttività attraverso il rinnovo delle competenze aziendali, incluse le "soft skills" dell'imprenditore.

Questo tipo di formazione non può basarsi solo sul trasferimento di contenuti in aula, ma piuttosto

deve combinare l'uso ibrido di nuovi strumenti di formazione online e di soluzioni pratiche di accompagnamento diretto dell'imprenditore sul campo. È una formazione che può impiegare in modo utile anche tecniche di coaching, mentoring, action learning (in cui c'è un'aula condivisa con altri imprenditori) ed esercitazioni pratiche. È opportuno privilegiare soluzioni che prevedano l'immediata applicabilità in azienda dei nuovi concetti appresi.

### **Lei ha menzionato l'importanza delle soft skills. Nello specifico quali di queste competenze vanno inserite in un programma di formazione efficace?**

Sicuramente non può mancare un lavoro di sviluppo dello "spirito imprenditoriale", ovvero della capacità di sviluppare il modello della propria impresa a partire da idee innovative che vanno nella direzione dei trend del mercato (locale o globale che sia) e che facciano leva sulle trasformazioni che stiamo vivendo attorno a noi. Oggi, infatti, l'imprenditore piccolo e medio non può essere solamente un "artista della manualità" a disposizione di clienti che vanno a cercarlo ma deve essere un leader capace di guidare un team di persone motivate, allineate e capaci di innovare, andando incontro in modo proattivo ai mutamenti del mer-

cato. Ciò in concreto vuol dire lavorare di più sullo spirito imprenditoriale delle persone.

Un altro tema chiave è poi la comunicazione. Oggi l'imprenditore deve cercare e trovare in modo proattivo i suoi clienti, non può più aspettare che siano loro a cercarlo. Per questo motivo la comunicazione e il marketing, in particolare quello digitale, sono competenze centrali per il futuro.

Non è nemmeno da trascurare la capacità dell'imprenditore di avere curiosità ed esercitare pensiero critico, assumendo l'attitudine ad entrare nei problemi in modo differente, avanzato, sempre nuovo, puntando ad andare oltre la tradizione e mettendosi in gioco su nuove sfide.

Infine, è importante valorizzare la creatività. Noi abbiamo sempre pensato che la creatività fosse una prerogativa tipica solo dell'artigianato artistico, cioè quello in cui prevalgono estetica e manualità. Invece, in un mondo in perenne cambiamento, la creatività e l'innovazione stanno diventando un requisito per l'intero settore. Anche l'idraulico, l'elettricista e gli altri professionisti della casa, ad esempio, possono essere creativi, nella misura in cui approcciano in modo innovativo il concetto di abitazione, introducendo l'innovazione nel loro lavoro grazie alla domotica o a soluzioni e prodotti orientati alla sostenibilità. Occorre innovare, spe-

rimentare, cercare le soluzioni più nuove sul mercato.

Riassumendo, ritengo che tra le soft skills più importanti siano leadership, creatività, problem solving, capacità di adattamento e innovazione. A queste si aggiungono poi le competenze nella gestione delle risorse umane, che stanno diventando sempre più critiche per mantenere i propri collaboratori e attrarre giovani talenti.

### **Come si analizza il vantaggio economico legato a una formazione efficace? Quali parametri nello specifico bisogna prendere in considerazione?**

Il vantaggio economico generato da una formazione adeguata è legato al raggiungimento di obiettivi strategici che possono essere legati al fatturato, alla tipologia dei clienti, ai target di penetrazione su segmenti di mercato specifici, ma anche alla fidelizzazione della clientela e alla retention, ovvero al mantenimento della fiducia e della fedeltà dei collaboratori.

Si tratta di indicatori tipicamente aziendali, che coprono vari bisogni e che vanno declinati in una logica di pianificazione del proprio futuro. Purtroppo, però questo modo di ragionare "in avanti", strategico, non è pienamente diffuso. Anche

le imprese piccole e medie hanno invece bisogno di una loro pianificazione e della misurazione delle performance, elementi legati a doppio filo anche alle riflessioni sulla formazione.

**Può fare un esempio concreto di un parametro che può essere valutato per quantificare il contributo di una formazione efficace al miglioramento della competitività aziendale?**

Certamente l'andamento dei ricavi, la capacità di aumento della propria quota di mercato, il miglioramento della qualità dei clienti e la loro fidelizzazione sono elementi importanti da monitorare.

Non vanno trascurati poi tutti quei parametri legati al personale aziendale. Questo vale soprattutto per le imprese più strutturate in termini di età media e di set di competenze. Entrando più in dettaglio si può citare la capacità di trattenere le risorse umane o di attrarne di nuove con un profilo elevato e il livello di soddisfazione dei clienti e dei dipendenti.

C'è poi il tema della redditività. Per fare impresa in continuità aziendale, ovvero per avere una capacità di rimanere sul mercato, bisogna avere anche dei livelli di redditività, in termini di utile netto, in li-

nea con il mercato. Anche in questo caso si tratta di obiettivi misurabili e ben definiti, che passano dalla qualità delle risorse umane e dalle loro competenze.

**Riassumendo quanto detto finora quali sono gli elementi che possono quindi fare la differenza per le Pmi?**

La qualità del capitale umano è l'elemento centrale per un'esperienza imprenditoriale di successo. Il mondo sta cambiando. Ma purtroppo nelle imprese - anche quelle più grandi, più strutturate - c'è ancora una certa fatica ad affrontare in modo mirato le sfide della digitalizzazione e dell'economia green.

Un'altra questione chiave è poi quella della successione generazionale. Qui lo scenario è preoccupante. Molte imprese non riescono a essere attrattive per i giovani, a partire dai figli degli stessi imprenditori artigiani, che spesso non rimangono a lavorare nell'azienda di famiglia. Questa situazione richiede un cambiamento della cultura aziendale molto forte. La formazione, anche in questo, può dare una mano.

Paola **Landriani**

# **Benessere e coinvolgimento:** una strategia vincente per le Pmi

Oggi è molto importante attrarre nuovi, giovani talenti. Un tema importante per le grandi aziende ma anche per le Pmi. Per riuscire a rendersi appetibili le aziende devono lavorare con attenzione alla propria cultura aziendale. Ne parliamo con **Roberta Zantedeschi**, HR Business Writer, formatrice e LinkedIn Top Voice

**WE**  
ARE  
HIRING



**Roberta Zantedeschi**  
HR Business Writer,  
formatrice e LinkedIn  
Top Voice

Stiamo assistendo a un periodo di estremo cambiamento per ciò che riguarda le dinamiche lavorative: la trasformazione tecnologica, le nuove priorità di una forza lavoro più giovane concentrata su work-life balance e coinvolgimento attivo all'interno delle aziende sono fattori che le aziende non possono e non devono ignorare.

In questo, pare che le aziende più grandi siano avvantaggiate: ma come possono le Pmi rendersi più attrattive ai giovani talenti e coinvolgerli all'interno delle loro imprese anche puntando al benessere? Ne abbiamo parlato con **Roberta Zantedeschi**, HR Business Writer, formatrice e LinkedIn Top Voice: «L'azienda che vuole monitorare il benessere delle persone deve innanzitutto parlare con le persone, le deve anche conoscere e deve uscire da categorie di valutazione tradizionali. Il benessere della Generazione Z viaggia su binari differenti da quello della Generazione X, eppure non è solo una questione generazionale, **ciò che serve è un approccio personalizzato**».

### **FATTORI PER ATTRARRE GIOVANI TALENTI**

Oggi è molto importante riuscire ad attrarre nuovi, giovani talenti. Un tema importante per le grandi aziende ma anche per le Pmi. Per riuscire a rendersi appetibili a possibili lavoratori che fanno

parte di quelle generazioni più giovani, motivate da valori e bilanciamento tra lavoro e vita privata, le aziende devono lavorare con attenzione alla propria cultura aziendale.

Un fattore che può essere spinto in maniera efficace dalle Pmi, proprio per via delle piccole dimensioni. Un concetto ben espresso da Roberta Zantedeschi, che sottolinea la sostanziale differenza tra le aziende grandi e quelle piccole in questo senso: «Nelle aziende molto grandi la condivisione dei valori e la loro trasformazione in comportamenti e in cultura è più graduale, a volte più diluita o meno pervasiva. Questo perché la loro stessa struttura rende più difficile la trasmissione dei valori. Meno struttura ma più cultura e più valori è invece la leva a disposizione delle aziende più piccole che devono fare dei valori non tanto un proclama ma un impegno, uno stile, un faro nei momenti di scelta».

Una seconda leva è sicuramente riconducibile al modello organizzativo: le Pmi possono discostarsi da un modello organizzativo strettamente gerarchico e verticalizzato, preferendone uno in cui le responsabilità sono distribuite e agili. In questo modo, i giovani talenti saranno più incentivati a

scegliere un posto di lavoro in cui si sentono parte integrante del modello aziendale, in cui possono dire la propria e dimostrare le proprie capacità. Modelli, come dice Zantedeschi «più equi e partecipati, più sistemici e meno meccanicisti, più capaci di valorizzare le persone e di valorizzare il loro potenziale».

Ultimi, ma non per importanza, sono il **Purpose e l'attenzione all'ambiente relazionale**. Raccontare quale tipo di impatto un'azienda vuole avere nel mondo è il modo migliore per riuscire a assumere giovani talenti che condividono lo stesso obiettivo: in un'epoca in cui lavorare non significa solo percepire una retribuzione ma voler contribuire a qualcosa di più ampio, come il beneficio del pianeta, della società, dei diritti e dell'essere umano, scegliere di dichiarare e raccontare in modo chiaro il purpose è un elemento vincente.

Facendo questo, si aggiunge anche la cura dei propri dipendenti, che dovrebbero poter lavorare in un contesto lavorativo sano, generativo, stimolante.

«Qui si colloca l'interesse dell'azienda per il **benessere delle persone** che è diventato il vero nodo dello scambio tra datore di lavoro e dipendenti. Benessere fisico, mentale, sociale, emotivo e finanziario». Un concetto che non deve essere confuso con il "Siamo una (grande o piccola) famiglia". Il goal è «iniziare a ragionare come una **comunità**, evitando di far leva su qualcosa che, finalmente lo abbiamo capito, porta con sé più aspetti negativi che positivi».

## **COINVOLGIMENTO: UN FATTORE IMPRESCINDIBILE**

Assumere talenti non basta: è molto importante

che i dipendenti, che siano nuovi o parte della propria impresa da più tempo, si sentano coinvolti e motivati ogni giorno. Per fare questo, secondo **Roberta Zantedeschi le Pmi dovrebbero lavorare su alcune parole guida**. «Le chiamo "parole da abitare" ovvero concetti che risultano vincenti nella misura in cui si trasformano in scelte concrete, in iniziative e in comportamenti».

- » **Employee Value Proposition (EVP)** è la proposta di valore per le persone che lavorano in azienda, uno strumento alla base dell'Employer Branding e dell'Employee Experience: tanta terminologia anglofona per dire che le aziende, indipendentemente dalla dimensione, devono riflettere su quale valore si impegnano a portare nella vita delle persone.
- » **Comunicazione interna e Internal Brand**. Attività imprescindibili in un'organizzazione che voglia coinvolgere le persone.
- » **Co-design**: un approccio partecipativo al lavoro, ai processi, alle iniziative aziendali, alle valutazioni, alle scelte. In questo contesto è ovvio che la leadership non è più quella tradizionale ma diventa una **leadership generativa**, umana e sì, anche gentile.
- » **Apprendimento** è un'altra parola che le aziende dovrebbero abitare: diverso dalla formazione, perché sposta il focus dall'attività di aula all'esito che questa dovrebbe raggiungere. Le persone oggi valutano l'azienda come luogo di lavoro ma anche come luogo di apprendimento e crescita e quando questa possibilità non c'è il loro senso di appartenenza cala a picco.
- » **Sicurezza, fisica, psicologica e sociale**: ha il sapore di qualcosa di assodato ma così ancora non è. Un luogo di lavoro dove si sta bene è un luogo di lavoro accogliente, sicuro, non giu-

dicante, aperto e dove l'errore non è additato ma entra in un processo di apprendimento ed evoluzione.

- » **Linguaggio** è una parola che non ci si aspetta, ma che ha un suo peso: quale linguaggio usa l'azienda e che linguaggio c'è in azienda? Le parole, lo sappiamo, non sono solo parole: contribuiscono a modellare il contesto e i comportamenti. La cura del linguaggio in azienda e dell'azienda, anzi, la cura dei linguaggi, è un altro tassello non trascurabile.
- » **Partecipazione** che è anche il titolo del suo ultimo libro uscito all'interno della collana "Voci del lavoro nuovo", Edito Franco Angeli. Partecipazione è l'energia che si genera quando tutte le parole già citate si mettono in moto e diventano scelte concrete. La partecipazione è la misura del coinvolgimento e della motivazione ma anche il suo presupposto. Qualcosa da qui, quindi, non possiamo prescindere.

## IL BENESSERE PARTE DALL'ASCOLTO DELLE ESIGENZE

Uno dei punti chiave per rendere l'azienda un luogo ideale per poter lavorare in modo efficace è impegnarsi per il benessere dei propri dipendenti. Un fattore imprescindibile, ma che non si può valutare in modo quantitativo, bensì qualitativo. Proprio per questo motivo, per monitorare il livello di benessere delle persone, è preferibile puntare sul dialogo e l'ascolto attivo.

«L'azienda che vuole monitorare il benessere delle persone deve innanzitutto parlare con le persone, le deve anche conoscere e deve uscire da categorie di valutazione tradizionali.

Il benessere della Generazione Z viaggia su binari differenti da quello della Generazione X, ep-

pure non è solo una questione generazionale, ciò che serve è un **approccio personalizzato**» racconta Zantedeschi.

«Affinché le persone si aprano a un dialogo autentico è però necessario che si sentano sicure, e torniamo a quanto abbiamo detto poco fa: la sicurezza è fondamentale, così come lo è sentirsi generatori e generatrici di valore per l'azienda. Avvertire attenzione, interesse e cura porta con sé maggior disponibilità ad aprirsi fino a creare le condizioni affinché le persone sentano di poter (o dover) segnalare un problema senza attendere che questo si radichi e diventi pervasivo».

Le Pmi devono quindi impegnarsi a organizzare momenti di confronto con il supporto di chi si occupa di facilitazione e di dialogo generativo, creando così un ambiente dove il confronto costruttivo possa diventare un pilastro dell'azienda stessa. Solo in questo modo, e lavorando sul dialogo interno fatto di feedback e momenti più conviviali che coinvolgano i dipendenti, le Pmi possono instaurare una strategia vincente per ciò che riguarda il benessere a lavoro.

Caterina Chiara **Carpanè**

# Il buon lavoro: perché oggi conta stare bene in azienda

Del tema del buon lavoro si è occupato Stefano Cuzzilla, presidente di Federmanager, CIDA e Trenitalia, nel saggio "Il buon lavoro". «Le Grandi dimissioni, il quiet quitting, il job hopping ci fanno comprendere un messaggio chiaro: sul benessere delle persone non si negozia. Non più»



**Stefano Cuzzilla**  
Presidente di Federmanager,  
CIDA e Trenitalia

Cos'è oggi il buon lavoro? Quello che propone uno stipendio elevato? Quello che consente importanti avanzamenti di carriera o una posizione sociale riconosciuta? O forse è altro? Un'attività che permette di conciliare vita professionale e sfera privata, un impiego che si coniughi con le proprie esigenze e aspirazioni, un impegno che sappia riconoscere l'importanza di temi sempre più attuali come benessere mentale, sostenibilità e crescita personale. Di tutto questo si è occupato

**Stefano Cuzzilla, presidente di Federmanager, CIDA e Trenitalia, nel saggio**

**«Il buon lavoro. Benessere e cura delle persone nelle imprese italiane»** (ed. Luiss), scritto insieme alla giornalista Manuela Perrone.

**Dottor Cuzzilla, perché parlare di buon lavoro adesso?**

Perché le crisi attraversate in questi anni, a partire dal durissimo biennio pandemico, hanno rimesso profondamente in discussione i cardini delle nostre vite. E tra questi c'è certamente il lavoro che oggi, per essere vissuto come uno degli spazi di realizzazione delle persone, deve trovare il giusto equilibrio con la vita privata. Ridare senso al lavoro è la grande sfida della nostra epoca.

**Un tempo si guardava lo stipendio, magari il livello e qualche benefit. Cosa si cerca invece oggi nel lavoro?**

Innanzitutto, di star bene, nell'accezione più ampia. Mi riferisco alle tre dimensioni del benes-



sere che oggi rappresentano un obiettivo primario: fisico, mentale e sociale. Il vocabolario del lavoro si compone di parole nuove come flessibilità, agilità, antifragilità e conciliazione vita/lavoro.

**Grandi dimissioni, quiet quitting: se ne parla molto spesso. La pandemia ha accelerato un processo che era già in atto? Cosa possono fare le aziende per rispondere a questo "grande disallineamento"?**

La pandemia ha rappresentato certamente un fattore di accelerazione. Ma attenzione, il disallineamento tra ciò che le organizzazioni offrono e ciò che i lavoratori cercano viene da lontano, non è un prodotto dell'oggi. Viene da anni in cui le persone sono state sempre più sacrificate sull'altare di "valori altri". Fenomeni come le Grandi dimissioni, il quiet quitting, il job hopping ci fanno comprendere un messaggio chiaro: sul benessere delle persone non si negozia. Non più.

**Quali sono quindi le strategie di successo e i principi chiave che un imprenditore deve tenere a mente affinché si stia bene in azienda?**

Il punto di partenza è chiaro: stabilire un solido rapporto di fiducia tra persona e azienda. Un rapporto che non ingabbi il talento, ma lo faccia esprimere pienamente. Le nuove strategie del lavoro si

fondano sull'ascolto dei dipendenti e su modelli di leadership che sappiano fare sentire i collaboratori coinvolti nel percorso professionale intrapreso. Essere consapevoli del livello di engagement dei lavoratori diventa decisivo.

**Come si può agire per migliorare le relazioni aziendali?**

Mi piace evidenziare la visione di una leadership orientata al coaching per migliorare le relazioni aziendali. È molto suggestiva l'immagine del dirigente-coach come "cercatore di bellezza", cioè colui che sappia valorizzare l'unicità, l'eccellenza, il talento specifico del singolo senza pretendere di "aggiustare" le persone, omologandole. Si tratta di saper cambiare prospettiva.

**Qual è la correlazione tra benessere aziendale e produttività?**

Diverse rilevazioni lo dimostrano ed è per questo che molte aziende, di tutte le dimensioni, stanno già oggi investendo parecchio in un welfare aziendale finalizzato a migliorare l'equilibrio dell'ecosistema lavorativo. Le imprese con un welfare più evoluto ottengono performance di produttività superiori e crescono, nei risultati economici e nei livelli di occupazione. Riporto un dato illuminante: quasi il 56% dei manager iscritti a Federmanager

è oggi alle prese con la definizione di strategie appositamente concepite per elevare il benessere dei lavoratori, il che la dice lunga su quanto le imprese siano consapevoli dell'importanza della questione.

### **L'Italia è una nazione di Pmi: il buon lavoro può partire da loro?**

Deve partire anche da loro, se vogliamo provare a essere davvero tra i Paesi del buon lavoro. La ridotta dimensione può trasformarsi in un vantaggio perché le politiche organizzative sono più agili e possono sperimentare di più in tempi più brevi. Però bisogna innovare, non limitarsi a conservare ciò che funziona perché nulla oggi funziona a lungo. Perché rimanere piccoli per sempre non è bello e, aggiungerei, non è buono. Ecco perché io insisto sulla necessità delle Pmi di dotarsi di manager. Servono competenze per vincere le sfide della modernità e rimanere competitivi anche rispetto alla concorrenza internazionale. Bisogna avere più coraggio e aprirsi a un management di qualità, anche esterno alla compagine familiare che spesso coincide con la proprietà.

**L'attenzione all'ambiente, alla sostenibilità, al mondo che ci circonda assumono sempre più rilevanza. Sono anch'essi una leva per misurare il**

### **buon lavoro?**

Assolutamente sì, come dimostra l'impegno ormai diffuso delle aziende sul tema della sostenibilità ambientale. Argomento che rappresenta, peraltro, un potente elemento di attrazione per i talenti che, in sede di valutazione dell'azienda in cui lavorare, esaminano anche la reputation che questa abbia maturato in relazione alla sostenibilità, al rispetto dei criteri ESG e a parametri come quello dell'efficienza energetica. I talenti vogliono lavorare in aziende to be proud of, di cui essere cioè orgogliosi.

### **Chief Happiness Officer, un manager della felicità: utopia o realtà?**

Parlare di felicità in azienda non è più un tabù, né una provocazione. Figure come il CHO iniziano a prendere legittimità perché costruiscono un ponte tra persone, pratiche e conoscenze: il compito è quello di far star bene tutti gli attori che operano in azienda affinché possano trasformarsi in testimoni di comportamenti nuovi.

**Per concludere, come si può definire il buon lavoro in tre aggettivi?**

Agile, responsabile e orientato al benessere.

Alessandra Favazzo

# Welfare aziendale e under 29, la ricerca del benessere ha bisogno di risposte

Non solo smart working. I giovani della Generazione Z chiedono alle imprese servizi di supporto psicologico, agevolazioni per muoversi in maniera sostenibile e sconti relativi ad attività per il tempo libero. Con l'obiettivo di prendersi cura di sé, oltre il lavoro



Non è solo teoria: il welfare aziendale è ormai diventato una leva sempre più importante utilizzata dalle imprese, non solo di grandi dimensioni, nell'ambito della strategia di employer branding ed employee retention. Oggi, infatti, non si parla più solo benefit e servizi per categorie fragili e vulnerabili, ma di servizi su cui la maggioranza dei lavoratori pone una grande attenzione, rappresentando un elemento chiave per la scelta dell'azienda in cui lavorare. Secondo quanto riporta il VII Rapporto Fondazione Censis-Eudaimon, "Il welfare aziendale e la sfida dei nuovi valori del lavoro" (2024), infatti, l'84,3% dei dipendenti che beneficiano di welfare aziendale vorrebbe che fosse potenziato, mentre tra coloro che attualmente ancora non ne beneficiano l'83,8% chiede che sia introdotto nella propria impresa. Inoltre, il 79,5% degli occupati ha dichiarato che apprezzerrebbe un aumento di salario sottoforma non di retribuzione, ma di prestazioni di welfare.

### **UNO STRUMENTO PER PROMUOVERE IL BENESSERE**

«Oggi tutto ruota intorno al tema del benessere del dipendente», ci spiega Paola Antonia Profeta, docente ordinario di Welfare and public economics alla Bocconi, che definisce welfare aziendale come «l'insieme di misure, iniziative e programmi,

messi in atto dal datore di lavoro per migliorare le condizioni di vita dei lavoratori, non solo quelle professionali ma anche quelle personali e familiari, da una parte con l'idea che l'impresa abbia un ruolo nel contribuire al benessere del lavoratore, dall'altra con la consapevolezza del fatto che il miglioramento delle condizioni dei dipendenti abbia ricadute importanti sulla loro produttività e sul clima che si crea sul posto di lavoro».

### **WELFARE AZIENDALE E UNDER 29**

Questa concezione del welfare aziendale – molto lontana dalla semplice erogazione di buoni pasto o dalla concessione di benefit come cellulare o auto aziendale – si è plasmata sulle nuove sfide poste dai lavoratori più giovani, appartenenti alla Generazione Z, sono portati di un nuovo sistema valoriale. «Gli under 29 sono più attenti al tema del welfare aziendale rispetto a quanto non lo fosse, per esempio, la generazione dei Boomer tanto da rappresentare uno degli elementi discriminanti sulla base del quale valutare in quale azienda scegliere di lavorare», evidenzia ancora Profeta, «con particolare riferimento alla work-life balance, che oggi ha assunto un valore fondamentale, sia per le lavoratrici sia per i lavoratori; mentre in passato erano soprattutto le donne a chiedere di lavorare part-time o di avere maggiore flessibilità in

ingresso e in uscita, negli ultimi anni – complice forse anche un carico familiare più equamente diviso – tutti i giovani hanno a cuore il corretto bilanciamento tra la propria vita lavorativa e quella personale».

### **SMART WORKING E FLESSIBILITÀ ORARIA**

Negli scorsi anni l'emergenza sanitaria ha avuto un impatto disruptive sulla vita quotidiana di milioni di lavoratori italiani, cambiandone le abitudini giornaliere, e ha contribuito anche a plasmare l'atteggiamento dei più giovani nei confronti del lavoro, che non rappresenta più l'attività di vita per eccellenza intorno alla quale tutto il resto deve strutturarsi. «La pandemia di Covid-19 ha accelerato la riflessione sui temi della flessibilità e del lavoro a distanza. Prima esistevano lavoratori che lavorano da casa, ma erano numericamente pochi. Con lo smart working la work-life balance aumenta, ma questa sfida è un'arma a doppio taglio: l'altro lato della medaglia è l'overworking o superlavoro, che può sopraggiungere quando i confini tra il tempo del lavoro e il tempo libero non sono netti, ma sfumati, come talvolta succede quando si lavora da casa. Si tratta di un fenomeno da monitorare anche gli effetti sulla salute mentale dei lavoratori. L'aspetto psicologico è curato in modo particolare dai più giovani; quindi, l'idea che l'azien-

da possa fornire servizi di supporto è vista molto positivamente».

### **I SERVIZI RICERCATI DAI GIOVANI DELLA GENERAZIONE Z**

«I piani di assicurazione ancora non includono il supporto psicologico per il lavoratore e i suoi familiari, ma è una direzione verso cui le aziende più lungimiranti già si stanno muovendo perché nei prossimi anni la domanda crescerà: gli under 29 intendono prendersi cura della propria salute, fisica e mentale», continua Profeta, «il supporto alla maternità e più in generale alla genitorialità, per esempio con asili nido aziendali o convenzioni con asili esterni, è un benefit che le aziende potrebbero incentivare, anche se non riguarda tutti i dipendenti di giovane età perché c'è anche chi decidere di non avere figli».

Profeta sottolinea anche la centralità della mobilità green per gli under 29: molti giovani della Generazione Z che vivono in città, infatti, non possiedono un'auto e sono propensi piuttosto a spostarsi in maniera sostenibile, quindi – continua Profeta – «valutano positivamente convenzioni aziendali con operatori di car sharing e sconti sul prezzo degli abbonamenti dei mezzi pubblici». Inoltre, l'attenzione al tempo libero li porta ad apprezzare

agevolazioni per consumi culturali (biglietti di cinema e teatro o corsi di lingua straniera, ma anche viaggi) e shopping. Per le imprese che intendono attrarre e trattenere giovani risorse la strategia vincente resta sempre quella di mettersi in ascolto per riuscire a intercettare le esigenze che provengono dai lavoratori di oggi e di domani.

## **WELFARE AZIENDALE:**

### **COSA CERCANO GLI UNDER 29?**

- » Smart working
- » Servizi alla famiglia (mutui agevolati, asili nido aziendali)
- » Benessere fisico e mentale (assicurazione sanitaria, convenzioni con servizi di supporto psicologico, palestre e farmacie)
- » Mobilità sostenibile (convenzioni con operatori di car sharing e con le aziende del trasporto pubblico locale)
- » Tempo libero e cultura (sconti per biglietti di cinema e teatro, corsi di lingua buoni spesa e buoni acquisto)

Davide **lelmini**

# Welfare,

la ricetta è il “su misura”:  
non c’è un benessere uguale per tutti

L’analisi di Luca Pesenti (sociologo all’Università Cattolica) sul welfare per le Pmi: «Salute e conciliazione vita-lavoro sono i temi del presente e del futuro». Fondamentale raccogliere i bisogni dei dipendenti, anche nelle piccole aziende. Poco welfare nelle Pmi? «No, solo difficile da mappare: c’è tanta istintività da regolamentare»



**Luca Pesenti**

sociologo  
all’Università Cattolica



Il Welfare per tutti, ma per dare i migliori risultati – a titolari d'azienda e collaboratori – deve essere su misura. Non esiste, infatti, una ricetta universale che possa soddisfare, nello stesso modo, i bisogni di piccole e grandi aziende.

### **ORGANIZZARSI IN FILIERA PER PUNTARE SU CONCILIAZIONE VITA-LAVORO E SALUTE**

Luca Pesenti, professore di Sociologia all'Università Cattolica di Milano, non ha dubbi quando gli si chiede quali possono essere le misure di Welfare che possono essere più adatte alle piccole e medie imprese: «Certamente non gli asili nido: in Italia, quando si parla di Welfare, si fa riferimento sempre a questi, senza considerare che nelle aziende ce ne sono molto pochi e che le Pmi non hanno la forza di dotarsene. Quello sui cui posso puntare ancora di più i piccoli, invece, è una grande flessibilità nei tempi di entrata e di uscita. Inoltre, dovrebbero organizzarsi in filiere, o inserire nei contratti territoriali, benefit nell'area della conciliazione vita-lavoro e, soprattutto, in quella della salute con misure di assistenza sanitaria integrativa e rimborsualità. Sono questi due i grandi temi del futuro. Quello sanitario, alla luce di ciò che sta accadendo da qualche decennio nel nostro Paese, con i tagli alla spesa sanitaria, sarà ancora più rilevante».

### **FARE UN BUON LAVORO E ASCOLTARE I DIPENDENTI**

I benefit – pensati soprattutto per le figure più basse nella scala gerarchica delle organizzazioni – hanno una loro validità «se le imprese, nel momento di costruire un Piano Welfare, fanno un buon lavoro».

Con questo si intende «l'ascolto dei bisogni dei dipendenti – prosegue il professore – e un Welfare non individualistico che tenga conto dei carichi di cura e di vita delle singole persone. Per esempio, i lavoratori/lavoratrici con figli o anziani non autosufficienti. È una bella sfida».

### **LE PMI FANNO ANCORA FATICA**

La leva del Welfare sta assumendo sempre più importanza. E, passo dopo passo, in linea con le diverse strutture, dinamiche ed esigenze imprenditoriali potrà assumere un ruolo di primo piano anche nelle imprese più piccole.

Sotto questo punto di vista, il professore non è scettico ma realista: «Non è detto che dovrà entrarci per forza, perché sappiamo di quanta fatica facciamo le Pmi ad impostare un vero Piano Welfare. Il Report sui contratti di produttività del Ministero del Lavoro ci dice, infatti, che i contratti

Welfare nelle piccole imprese riguardano 120mila dipendenti contro i 2 milioni 700mila delle grandi aziende. La distanza è ampia, ma è dettata anche dalla difficoltà delle Pmi – per motivi organizzativi e di costi – nel cogliere questa opportunità».

## **IL WELFARE NELLE PMI È ISTINTIVO E SFUGGE ALLE STATISTICHE**

Se i contratti Welfare, nelle piccole e medie imprese, sono ancora pochi una ragione c'è. E sta nella invisibilità di quei comportamenti assodati ma non registrati.

A spiegarlo è Luca Pesenti: «Nelle piccole e medie imprese si assiste ad un Welfare molto poco costruito, ma istintivo e molto agito. La relazione tra datore di lavoro e dipendenti è diversa rispetto alle grandi aziende, e a volte non c'è alcun bisogno di arrivare ad un Piano di Welfare. Noi non sempre lo sappiamo, ma nelle Pmi ci sono molte misure di benessere come la flessibilità dei tempi, i congedi, i prestiti, i premi non di produttività (in senso di variabile) ma quelli annuali, il sostegno a chi è più in difficoltà. Tutto questo genera una relazione speciale tra datore di lavoro e lavoratori/lavoratrici».

A questo punto, per una Pmi realizzare un Piano Welfare «è una faccenda decisamente più complicata, e non è detto che sia necessario – addirit-

tura se si pensa al coinvolgimento di un provider di servizi – per una realtà con cinque o dieci collaboratori».

Le statistiche non aiutano a comprendere tutte quelle misure che ci sono, ma non si vedono. «L'impressione – sottolinea il professore – è che ciò che fanno le piccole imprese non venga raccontato: la sfida dei ricercatori è questa. Ed è più grande di quanto lo sia quella delle Pmi nel redigere un Piano Welfare».

## **LE DUE "KILLER APPLICATION" PER ATTRARRE E TENERSI I LAVORATORI**

Il Welfare e lo smart working sono «diventate le due killer application (nel senso di decisive, o vincenti) con le quali attrarre e trattenere le persone in azienda», commenta ancora Luca Pesenti.

In un momento in cui si avverte la forte necessità di portare in azienda talenti giovani – che rispetto alle vecchie generazioni dimostrano una più alta attenzione nei confronti di un mercato del lavoro dove la sfera privata deve avere i suoi spazi - il Welfare si dimostra un valido strumento «perché detassato e perché scommette, in generale, sulle politiche di benessere organizzativo che comprendono proprio lo smart working. In una fase di lunga stagnazione dei salari, come è quella che stiamo vivendo, gli spazi di manovra delle imprese sono

risicati: il Welfare è un nuovo modo di concepire la relazione con le risorse umane».

### **LA "PORTA APERTA" DELLE PMI: LA STORIA DI UN'ITALIA CHE DA' LAVORO**

In una parola, flessibilità. Cioè quella «porta aperta dell'imprenditore» di cui parla Luca Pesenti: «E' lui, soprattutto nella manifattura, a mescolarsi con le maestranze: la storia del nostro Paese, del nostro capitalismo familiare, è questa. Non ci sono solo i Piccoli rapaci, come ogni tanto scrivono i quotidiani, ma ci sono anche e soprattutto quelle piccole imprese che sono la spina dorsale di questa Italia e che, non lo dimentichiamo, rappresentano una larga parte delle aziende presenti nel nostro Paese e dei posti di lavoro a disposizione. E' la storia di un Welfare implicito, che potrebbe diventare esplicito solo se ci fossero dei provider che ad un certo punto decidessero di presentare delle offerte specializzate per le Pmi. Cosa che per il momento non accade, perché i provider vanno sulle grandi aziende per fare grossi numeri».

Elisa **Marasca**

# Volete attrarre i giovani? Ecco le regole per usare il linguaggio giusto in azienda



Gilda Antonelli, esperta di Progettazione Organizzativa e Gestione delle Risorse Umane, offre delle linee guida pratiche per le Pmi desiderose di attrarre talenti emergenti, enfatizzando l'essenzialità della chiarezza e dell'inclusività nel processo di selezione. Partendo dal titolo dell'annuncio fino alla call to action

«Se vogliamo attrarre i giovani talenti nel 2024, dobbiamo parlare la loro lingua e offrire opportunità che rispecchino le loro aspirazioni e valori.» La professoressa **Gilda Antonelli, esperta di Progettazione Organizzativa e Gestione delle Risorse Umane**, offre delle linee guida pratiche per le piccole imprese desiderose di attrarre talenti emergenti, **enfaticamente l'essenzialità della chiarezza e dell'inclusività nel processo di selezione**. Partendo dal titolo dell'annuncio fino alla call to action, Antonelli consiglia di utilizzare un linguaggio chiaro e accattivante, evitando riferimenti discriminanti e puntando su termini che riflettano la realtà aziendale e le opportunità offerte. Come? Attraverso l'utilizzo di video veloci e testimonianze che riflettano la diversità aziendale e trasmettano un'immagine di ambiente lavorativo sereno e supportivo. In questo è cruciale il ruolo dei social media, in particolare di piattaforme come LinkedIn e TikTok.

### **LE PAROLE CHIAVE SONO "TRASPARENZA" E "SOCIAL MEDIA"**

Nell'attuale mercato del lavoro, la sfida di rendere gli annunci di lavoro appetibili e accattivanti per i giovani del 2024 è più pressante che mai, soprattutto per le Pmi. Gilda Antonelli, professoressa ordinaria di Progettazione Organizzativa e

Gestione delle Risorse Umane all'Università D'Annunzio di Pescara, condivide i principali elementi che dovrebbero caratterizzare tali annunci, tenendo conto delle attuali tendenze e aspettative dei candidati - e del fatto che molte offerte di lavoro che si leggono oggi sono scritte con impostazioni datate e in alcuni casi sanzionabili.

«Dobbiamo essere dei buoni comunicatori, partendo da titolo: **si deve capire subito la figura che sta cercando l'azienda, con aggettivi che aiutino ad attrarre le persone in base alle aspettative odierne**», è il suo primo consiglio.

Questi aggettivi devono corrispondere alla realtà della vita aziendale e un esempio potrebbe essere la parola "flessibile", dato che dopo la pandemia i desideri a livello di equilibrio vita privata-lavoro sono cambiati per molte categorie, soprattutto i giovani.

«Le imprese devono mettere in evidenza, se le offrono, opportunità di flessibilità nell'orario di lavoro o nel luogo, se prevedono remote working o i quattro giorni di lavoro a settimana, o ancora il lavoro per obiettivi, ovviamente per i ruoli che possono farlo», aggiunge Antonelli.

Inoltre, per l'esperta è utile **comunicare tutte le possibilità di sviluppo professionale** che a volte le imprese danno per scontato, ma che dall'esterno non si conoscono. «Non intendo solo la cresci-

ta nella carriera ma **anche le possibilità di formazione, di andare all'estero, di sperimentare situazioni diverse, di partecipare a progetti di ricerca o di innovazione in ambito tecnologico»,** specifica.

### **SELEZIONE SNELLA E ATTENZIONE AL LINGUAGGIO**

La chiarezza parte quindi dal titolo, serve nella descrizione dell'offerta e arriva fino alla call to action finale: «Cosa bisogna fare per rispondere all'annuncio?», «come si articola il processo di selezione?» sono esempi di domande a cui la CTA deve necessariamente rispondere.

A proposito di selezione, Antonelli fa notare che le Pmi sono avvantaggiate rispetto alle grandi aziende o multinazionali sulla quantità di colloqui per accedere al posto: più è piccola l'azienda, più è probabile che ci siano meno step di selezione. «Google ha recentemente esaminato i dati delle interviste passate e ha stabilito che quattro interviste erano sufficienti per prendere una decisione di assunzione con una sicurezza dell'86%. In precedenza, i candidati che si proponevano per un lavoro in Google potevano essere sottoposti a più di una dozzina di colloqui. Lo studio ha evidenziato che quattro intervistatori possono arrivare alle

stesse conclusioni e prendere le stesse decisioni di assunzione di un numero maggiore di intervistatori», spiega la docente.

Tutti questi consigli partono comunque dal presupposto che **il linguaggio con cui è scritto l'annuncio sia neutro e inclusivo (a differenza di molte proposte che si leggono oggi e che sono scritte solamente al maschile)**: «Non è opportuno mettere riferimenti discriminanti come genere, etnia, età, abilismo. Bisognerebbe inserire solo le qualifiche necessarie per svolgere quel lavoro, a meno che non sia effettivamente necessario specificare l'età, per esempio, su stage o apprendistati», chiarisce Antonelli.

Ricordiamo inoltre che entro il 2026 la direttiva europea sulla parità salariale e la trasparenza obbligherà le aziende con più di 100 dipendenti, tra le altre cose, a pubblicare la retribuzione prevista per le posizioni disponibili direttamente negli annunci di lavoro, o di chiarirla durante il primo colloquio. «Le Pmi non sono obbligate per ora, ma potrebbero esserlo in futuro. Nel frattempo, possono indicare, se è vero, che in azienda c'è il riconoscimento del merito e parità di retribuzione», suggerisce la professoressa. A parte i limiti di legge, però, per l'esperta è utile formare il personale che fa se-

lezione in maniera coerente con questi temi. «La sensibilità deve quindi partire dall'alto, e questa consapevolezza non dovrebbe rimanere solo scritta nei manuali aziendali ma anche vissuta».

### **USARE GLI STRUMENTI E LE PIATTAFORME SOCIAL GIUSTE**

Un'altra caratteristica che attira i giovani talenti è **un piano di welfare aziendale diversificato e mirato**. Questo include non solo aspetti legati alla salute e alla sicurezza, ma anche iniziative di impatto sociale, come la riduzione delle emissioni di carbonio e il coinvolgimento in attività di volontariato.

«È cruciale comprendere che le nuove generazioni oggi sono profondamente sensibili alla responsabilità sociale e desiderano essere parte di organizzazioni che si impegnano attivamente nel miglioramento della società», ricorda la docente.

Oltre a ciò, per l'esperta è fondamentale trasmettere un'immagine autentica e inclusiva dell'azienda attraverso l'utilizzo di immagini e testimonianze che riflettano la diversità presente all'interno dell'organizzazione. **«Gli aspiranti dipendenti desiderano essere certi di entrare in un ambiente di lavoro sereno e supportivo**, dove possono crescere e realizzarsi professionalmente. E possono

vederlo tramite i social media».

Per quanto riguarda la diffusione degli annunci di lavoro, quindi, è consigliabile sfruttare appieno le potenzialità offerte dalle piattaforme come LinkedIn. Questo social network si è rivelato negli ultimi anni uno strumento prezioso per raggiungere giovani laureati e professionisti interessati al lavoro, consentendo alle aziende di promuovere la propria immagine e attrarre candidati qualificati. «Il target di questo social è formato da persone interessate soprattutto alla domanda e all'offerta di lavoro, quindi è più facile targettizzare in maniera molto specifica i profili richiesti».

Ma per massimizzare l'impatto degli annunci, indipendentemente dal fatto che siano diretti a laureati o no, Antonelli sottolinea l'importanza di comunicare in modo chiaro e coinvolgente i valori e la cultura aziendale, magari su TikTok, attraverso brevi video e immagini che mostrino la vita quotidiana all'interno dell'impresa, i casi di successo, le feste aziendali o altro. «Questo tipo di contenuti, sebbene di breve durata come i reels di Instagram o le video pillole su TikTok, possono trasmettere efficacemente l'essenza e l'atmosfera dell'organizzazione, suscitando l'interesse dei potenziali

candidati. Ribadisco il concetto della brevità dei video perché la soglia di attenzione media oggi è molto bassa, ma **da pochi secondi si capiscono tante cose di un'organizzazione: il dress code, la mimica facciale, l'accessibilità agli edifici, o se esistono tecnologie innovative**, per esempio», suggerisce.

In conclusione, è vitale che le aziende adottino un approccio proattivo e innovativo nella loro strategia di reclutamento per attrarre i giovani nel 2024. Investire nel benessere dei dipendenti, promuovere un'immagine inclusiva e autentica della propria impresa e sfruttare le potenzialità delle piattaforme social sono solo alcuni dei passi fondamentali verso il successo in questo processo di selezione e attrazione dei talenti emergenti.

Nicola **Antonello**

# Chiarezza, trasparenza, disconnessione: le parole chiave che piacciono ai giovani

Insieme ad Annalisa Dordoni, ricercatrice in sociologia economica del lavoro dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca abbiamo cercato di capire le cose da non fare mai per entrare in relazione con gli "under" in azienda. Attenzione ai tempi: spiegate subito e siate onesti, la chiarezza premia



**Annalisa Dordoni**

Ricercatrice  
in sociologia economica  
del lavoro dell'Università  
degli Studi di Milano-Bicocca



"Poi si vedrà". "Ma sì, ci mettiamo d'accordo in qualche modo". "Gli orari? In base alle esigenze, in seguito vediamo come inquadrarci". Sono alcune delle frasi che un imprenditore non dovrebbe dire mai ai giovani di oggi per rendersi attrattivo durante un colloquio di lavoro. E anche dopo. Già perché oggi non è più solo l'azienda a scegliere il collaboratore da assumere, perché tanto "fuori c'è la fila".

Oggi la fila non quasi c'è più e, quindi, sono le persone, specialmente i giovani a scegliere l'azienda per cui lavorare. Non solo: una volta assunti, bisogna tenersi stretti da una concorrenza sempre più agguerrita. Come? Se le nuove generazioni sono cambiate e sono diverse rispetto alle precedenti, le imprese, come avviene d'altronde sui mercati dei loro prodotti, devono cambiare di conseguenza. Adattarsi o chiudere. Anche perché senza lavoratori, possibilmente, bravi e motivati, si abbassa la saracinesca anche nel caso in cui il libro degli ordini sia stracolmo. Già, ma in che modo è meglio parlare ai giovani del 2024? Lo abbiamo chiesto ad Annalisa Dordoni, ricercatrice in sociologia economica del lavoro dell'università degli studi di Milano-Bicocca.

## COME UN'IMPRESA PUO' ESSERE ATTRATTIVA

Innanzitutto, bisogna rendersi conto che dopo una pandemia e in un momento in cui i salari italiani, in

diversi casi, sono poco dignitosi, è comprensibile che un giovane tenda a selezionare l'azienda a cui presentarsi nella ricerca di un lavoro. Dopo essere stati rinchiusi in casa per due anni, le nuove generazioni cercano qualcosa che non sia soltanto un impiego, ma anche che abbia una qualche garanzia per il futuro e, allo stesso tempo, preservi il rapporto tra il tempo di lavoro e quello della vita privata.

Quindi, prima di accettare un'offerta, è facile che vogliano sapere su quali turni si svolgerà l'impiego e quale sarà salario. Sembra scontato, ma non è così. Il punto non è che i giovani non vogliano lavorare o siano restii a lavorare su turni, di sera o di notte, l'importante è essere chiari e comprensibili nel momento dell'accordo.

Oggi, infatti, spesso i giovani sono reduci dall'Erasmus o da esperienze all'estero, dove le offerte di lavoro sono spesso declinate nei dettagli, compreso il salario. Mentre in Italia non accade: nelle offerte di lavoro non ci sono né gli orari, né lo stipendio. È una tendenza storica, che però si contrappone, a ciò che cercano i giovani oggi.

## LA COMUNIFORMAZIONE

La crisi tra le parole "comunicazione" e "formazione" porta al passo successivo. Ovvero, una volta

che un giovane è in azienda, bisogna tenerlo stretto, entrando nella sua testa, a partire dal fatto che uno dei suoi principali obiettivi è quello di cercare una stabilità per costruirsi un futuro nella transizione all'età adulta. E, di conseguenza, avere con lui, o lei, una comunicazione costante sugli eventuali avanzamenti di carriera e soprattutto sulle possibilità di formazione.

Su tutto, poi, serve il cappello della trasparenza, dando delle linee guida generali uguali per tutti. Se infatti un giovane si sente dire una cosa e poi vede che un altro collega viene trattato diversamente, ciò crea un problema. La linearità deve essere un principio cardine sia nella comunicazione di un buon risultato raggiunto, sia quando si deve discutere di un errore commesso o di un problema venutosi a creare. In tal senso sono fondamentali le prime settimane di ambientamento in azienda, con l'affiancamento di un senior.

### **VITA PRIVATA E TEMPO LIBERO**

Vista l'importanza che viene data oggi al tempo dedicato a sé stessi e alla famiglia, a meno di cataclismi, si sconsigliano messaggi, telefonate o mail di lavoro fuori orario. I giovani, infatti, stanno molto attenti al diritto alla disconnessione, creando un limite molto netto tra i tempi e gli spazi tra il privato e il lavoro, compreso quello da remoto.

Anche per questo, all'inizio è meglio instaurare con loro un rapporto di tipo essenzialmente professionale, perché se i collaboratori vorranno aprirsi con il proprio superiore, confidando situazioni private e di famiglia, saranno loro ad avviare una comunicazione in tal senso, quando si sarà instaurato un rapporto di maggior fiducia.

Tomaso **Garella**

# Fenomenologia del recruiting: strumenti, social e cv. Strategie per scegliere bene

Abbiamo analizzato con Claudia Campisi, psicologa del lavoro e career coach i diversi strumenti per ricercare talenti. Si comincia dal portale aziendale. Si a LinkedIn. Attenzione al passaparola, può nascondere insidie. E un buon recruiter può essere la carta vincente



**Claudia Campisi**  
Psicologa del lavoro,  
Hr e career coach

In un mondo del lavoro sempre più competitivo anche le piccole e medie imprese devono affrontare **nuove sfide nel reclutamento di talenti**. Una campagna di recruiting ben strutturata è essenziale per attrarre professionisti qualificati.

Ne abbiamo parlato con **Claudia Campisi**, psicologa del lavoro, Hr e career coach.

### **PROGRAMMARE E COMUNICARE LE ESIGENZE DELL'AZIENDA**

Prima di avviare una campagna di recruiting, è fondamentale la programmazione: comprendere le esigenze dell'azienda, analizzare i ruoli vacanti, identificare le competenze richieste e stabilire obiettivi realistici.

Uno strumento spesso sottovalutato è **il portale aziendale**.

«Spesso chi fa recruiting – spiega Campisi – per massimizzare gli sforzi utilizza canali esterni tralasciando il portale aziendale. È invece buona prassi iniziare da lì per spiegare bene cosa si sta cercando. Poi ci sono i canali esterni».

### **LINKEDIN E GLI ALTRI**

Oggi anche il mondo del lavoro e del recruiting si muove sui **social network**.

«In relazione al proprio budget è bene usare i canali più riconosciuti, a partire da **Indeed**. Poi naturalmente c'è **LinkedIn**, dove si può fare una selezione efficace senza particolari investimenti. Anche i **Centri per l'impiego**, grazie ai fondi del Pnrr, si sono dotati di piattaforme molto simili e complete».

### **LA FIGURA DEL RECRUITER**

Anche in una Pmi la figura del recruiter è fondamentale. Non solo va alla ricerca di talenti, ma **è anche una sorta di "termometro" della Pmi**, che raccoglie richieste, fabbisogni e fa da filtro tra proprietà e dipendenti. Per questo investire su una figura del genere, competente e qualificata, è senza dubbio una buona idea.

### **PAROLA D'ORDINE: TRASPARENZA**

Anche perché oggi il mondo del lavoro è cambiato, di pari passo con la società. Chi cerca lavoro ha esigenze e priorità diverse rispetto al passato, anche recente.

«Le generazioni precedenti sono cresciute con una cultura del lavoro differente, **con un rapporto di gratitudine nei confronti dell'azienda** – prosegue Campisi – Oggi la situazione è sbilanciata dall'altra parte. Chi cerca lavoro mette in chiaro subito le proprie esigenze e richieste, dai giorni di

smart working ai benefit a cui non vuole rinunciare».

In questo senso la parola d'ordine è **trasparenza**. Una campagna di recruiting efficace e immediata deve essere precisa, illustrare il pacchetto completo (mansioni, retribuzione, benefit, possibilità di carriera) e conquistare la fiducia di chi abbiamo di fronte.

«È necessario contestualizzare, conoscere il nostro interlocutore e i suoi desiderata e mettere in chiaro subito tutto quanto. L'azienda alla fine sceglie, ma il rapporto è reciproco».

## IL PASSAPAROLA FUNZIONA ANCORA?

Soprattutto nel mondo delle Pmi – e in particolare in quelle più piccole – il vecchio passaparola funziona ancora tanto. Ma bisogna fare molta attenzione, perché nasconde più di un'insidia.

«È ancora funzionale, ma è poco filtrato – spiega Campisi – Dunque, attenzione a **non farlo diventare un boomerang per l'impresa**, che potrebbe reclutare persone poco adeguate al ruolo che si sta cercando e avere qualche problema di trasparenza interna, creando malcontento tra i dipendenti. Sì al passaparola, dunque, ma se si hanno strumenti aziendali di filtraggio strutturati».

## SCUOLE E TERRITORIO

Un discorso a sé merita il **rapporto con il territorio, le scuole e gli enti di formazione**. Anche in questo caso le parole chiave sono **programmazione e trasparenza**.

«Se riesco a immaginare le necessità della mia

azienda posso ipotizzare che ogni anno assumerò un numero definito di risorse – aggiunge Campisi – A questo punto posso propormi a vari enti territoriali con un piano preciso, in modo da instaurare un rapporto proficuo per entrambi che duri con soddisfazione nel tempo».

## MEGLIO UN BUON CV O UN BEL PROFILO LINKEDIN?

E chi cerca lavoro, cosa deve fare? Oggi il **curriculum** non è certo passato di moda, anche se va a braccetto con LinkedIn e i social network.

«Io preferisco un Cv, curato e snello, di una pagina, ma con molti link che rimandino a un portfolio personale, certificazioni di competenze e tutto ciò che c'è di qualificante – conclude Campisi - Anche i social però fanno la loro parte. Oltre a un profilo LinkedIn curato bisogna fare attenzione anche a ciò che si pubblica su altre piattaforme. Proprio nell'ottica della conoscenza del proprio interlocutore i recruiter controllano i profili social e bisogna tenere a mente che il web non dimentica e anche quello che abbiamo scritto tempo fa rimane ben fissato. Non vuol dire che si cerchino 'soldatini' senza identità e libertà di pensiero, ma è sempre bene **mantenere una certa sobrietà**. Non solo per chi cerca lavoro, ma anche da parte di chi seleziona».

Insomma, presentarsi bene ancora prima di incontrarsi e stringersi la mano è importantissimo per capire di essere sulla stessa lunghezza d'onda e iniziare con il piede giusto.

Paola **Mattavelli**

# Flessibilità, salute, inclusività: le persone si aspettano sempre di più dalle aziende

La grande trasformazione del lavoro è oggi al centro della riflessione di politici, studiosi, cittadini e mass media. Comprendere i cambiamenti in atto è il primo passo per ridisegnare il mondo del lavoro. Ne parliamo con la professoressa **Alessandra Vischi**, coordinatrice della Laurea magistrale in Progettazione pedagogica e formazione delle risorse umane e Docente di Pedagogia dell'organizzazione e sviluppo delle risorse umane

## **Alessandra Vischi**

Coordinatrice della Laurea magistrale in Progettazione pedagogica e formazione delle risorse umane e Docente di Pedagogia dell'organizzazione e sviluppo delle risorse umane



La pandemia ha evidenziato le criticità dei sistemi ambientali, produttivi e socioeconomici così come bisogni e fragilità individuali. All'interno delle aziende si assiste a fenomeni come great resignation, quiet quitting, conscious quitting, che interrogano la pedagogia a ripensare contesti organizzativi nella prospettiva dello sviluppo umano e dell'ambiente. Sempre più persone (soprattutto le nuove generazioni) desiderano un'occupazione che permetta di godere di una certa flessibilità nei modelli e negli orari lavorativi a favore di un maggiore equilibrio tra lavoro e vita privata, un lavoro coerente con i propri ideali e la propria visione del mondo.

La ricerca di una corrispondenza valoriale, oltre che empatica, che ha dato il via a quel licenziamento silenzioso che ha investito il mondo del lavoro parallelamente a quella delle grandi dimissioni. **Oggi più che mai è dunque doveroso indagare la complessità in modo da progettare nuovi scenari evolutivi del posto di lavoro, della gestione del personale e delle conseguenti prospettive.** Argomenti che possono essere compresi meglio solo se inseriti in un orizzonte di riflessione più ampio e profondo, come quello pedagogico, che aiuta a decifrare criticamente i mutamenti in atto nello scenario lavorativo.

«Di fronte a incertezze e precarietà la risposta delle Pmi deve essere chiara: mettere sempre al cen-

tro delle scelte organizzative la persona e la sua dignità, perseguendo profitti attraverso innovazione ecologica e digitale. **Un approccio che le organizzazioni potrebbero riscoprire è quello "tailor made" e considerare la persona attraverso la metafora dell'"artigiano", vale a dire considerare uno stile "su misura" che aiuti a interpretare le diversità e specificità così come le potenzialità dei lavoratori** – spiega la professoressa Alessandra Vischi – **Considerare la persona come un "artigiano" oltrepassa la dimensione professionale, e significa scoprire e sviluppare i talenti, promuovere l'auto-efficacia di ciascuno e la creatività per immaginare e realizzare insieme contesti aziendali innovativi e sostenibili.** Ciò richiama tutti, in primis gli imprenditori, a costruire un clima di dialogo, fiducia e incoraggiamento reciproco per il raggiungimento di obiettivi aziendali e, al tempo stesso, la soddisfazione professionale. L'investimento prioritario è sulla cultura d'impresa che rappresenta l'identità valoriale e il "processo di vita" della stessa come pratica quotidiana e guida dei comportamenti, nonché chiave di lettura delle condizioni inerenti alle diverse dimensioni della vita economica e politica che la vede coinvolta. Non deve essere imposta ma condivisa con tutti i lavoratori, affinché sia guida per le scelte e i processi aziendali così come dei comportamenti individuali e collettivi. Per creare innovazione non bastano (solo) tecnologie di ultima generazione ma occorre cambiare prospettiva e ricercare la soddisfazione

dell'azienda e, al contempo, l'autorealizzazione di ogni lavoratore, valorizzare il potenziale umano, il senso di appartenenza e di responsabilità, partecipazione al progetto aziendale».

### **ENGAGEMENT, ATTRACTION E RETENTION: STRATEGIE DI GOVERNANCE**

Strategico diviene lo sviluppo delle risorse umane, inteso come progettualità prospettiche e inclusive, per favorire l'acquisizione di competenze green e soft skills, prevedere processi di carriera che rispondano sia ai desideri e alle potenzialità dei lavoratori sia alle prospettive di crescita delle performance aziendali. In questa prospettiva i lavoratori si sentono parte dell'azienda, coinvolti nei processi e chiamati a dare il proprio contributo ben oltre il ruolo prescritto.

È essenziale, quindi, soffermarsi sugli ingredienti dell'attrattività di un'azienda e quanto incide una gestione più attenta delle risorse umane nella capacità di essere attrattivi. Prosegue la professoressa Vischi: **«Per conciliare profitto e miglioramento produttivo con la sostenibilità, ambientale e sociale, occorre prima di tutto una cultura aziendale che ponga al centro la dignità umana, il senso di responsabilità e il bene comune.** Da qui derivano strategie di governance e buone pratiche che non sono universali ma vanno definite sulla singola organizzazione; ad esempio, **un modello di gestione risorse umane che sia orientato alla formazione continua, un modello**

**di welfare che colga gli effettivi bisogni dei dipendenti e una responsabilità sociale d'impresa integrata e condivisa con gli stakeholder.** Ciò richiede anche la collaborazione con e per la comunità (P.A., università, realtà no profit e associative ecc.) attraverso progetti di ricerca, di sviluppo del territorio e di formazione. **Imprese responsabili, sostenibili e inclusive attraggono talenti, migliorano la soddisfazione dei dipendenti e, di conseguenza, diminuisce il turnover;** consolidano il posizionamento sul mercato nel medio-lungo periodo e individuano nuovi target nel mercato, si riducono i ricorsi legali e il profitto aumenta».

### **IL RUOLO DEL DIVERSITY MANAGER**

L'attenzione alla diversità e alle politiche di inclusione non è solo un aspetto etico di grande rilevanza, è diventata un aspetto sostanziale per l'attrattività delle aziende. Un fattore chiave sia per il successo che per l'empowerment e il benessere dei dipendenti. Ma cosa significa inclusività in azienda? Perché è importante e come creare (o migliorare) una strategia realmente inclusiva e quale l'impatto dell'inclusione sui processi aziendali? **«Oggi la gestione e la valorizzazione delle differenze, tramite il Diversity management, ben lungi dall'essere una scelta ideologica, è diventata una necessità che deve essere affrontata in modo efficace.** Non può poggiare su una visione parziale dell'organizzazione e non può prescindere da un lato dal commitment dei verti-

ci e dall'altro lato dalla collaborazione di tutte le funzioni organizzative aziendali. **Il Diversity management è un approccio alla costruzione del "noi organizzativo", ancor prima di essere un processo di gestione della complessità. Esso appartiene alla vision dell'organizzazione e poi diviene parte della sua mission** – ribadisce la professoressa Vischi – Per questo richiede un duplice cambiamento, culturale e organizzativo, che vada a impattare a livello: strategico, in termini di vision e valori; progettuale, in termini di politiche e pratiche; operativo, di implementazione delle stesse. Il cambiamento auspicato dovrà trasformare il modo di pensare, i comportamenti, i processi, e i risultati individuali, di gruppo e organizzativi. Come tutte le innovazioni organizzative, anche quella che introduce il Diversity Manager in azienda deve essere gestita in modo accorto per evitare che possa divenire una ridondante funzione burocratica e che non vada ad incidere nell'integrazione efficace delle diversità nel tessuto organizzativo».

Inclusione, equità e diversità sono asset strategici, è questa la consapevolezza che devono maturare le imprese e chi nelle imprese lavora. **Rendere il lavoro un luogo inclusivo, accogliente, rispettoso del genere, della cultura, dell'etnia, dell'orientamento sessuale, politico e religioso, nonché dell'età e della disabilità: questo è il ruolo del Diversity Manager**, figura sempre più indispensabile per attuare azioni realmente incisi-

ve, anche a breve termine. Conclude la professoressa Vischi: «La dirompente "personalizzazione" delle politiche di gestione delle risorse umane **che l'approccio del diversity propone, può diventare una ricchezza organizzativa e aiutare a migliorare non solo le funzioni interne, ma anche la capacità dell'organizzazione nel suo complesso**, di decodificare le molteplici diversità che compongono l'ambiente esterno e i cambiamenti sociali che caratterizzano il contesto in cui opera».

Nadine **Solano**

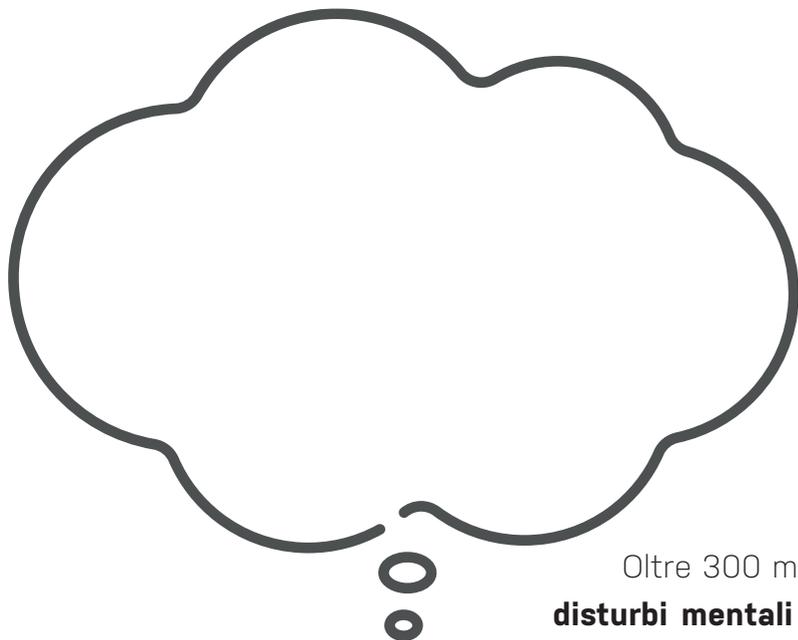
## La produttività passa anche da un ambiente di lavoro sereno: ecco come crearlo

I consigli di Riccardo Germani, psicologo e career coach per affrontare i fenomeni di disagio occupazionale. «Due le cose da fare: non parlarsi sopra e mettere da parte l'ego, quindi riuscire ad ascoltare anche ciò che non va. E magari accettare critiche dolorose senza iper reagire»



**Riccardo Germani**

Psicologo e career coach



Oltre 300 milioni di persone nel mondo soffrono di **disturbi mentali e psicologici riconducibili al lavoro:** ansia, depressione, addirittura stress post-traumatico. Un dato, questo, diffuso dall'Organizzazione mondiale della sanità in riferimento al 2021. E le cose, riferendoci a tempi più recenti, non vanno meglio. Anzi.



**Focalizziamoci sull'Italia.** Secondo una ricerca di Bva Doxa realizzata nel 2023, commissionata da Mindwork e presentata in occasione della Giornata mondiale della salute mentale, il 76 per cento dei lavoratori – uomini e donne – ha sperimentato **almeno uno dei sintomi che identificano il burnout**, fra cui una sensazione di sfinitimento, un calo della motivazione e della resa, scarsa autostima, un distacco mentale e una disillusione (se non cinismo) nei confronti del lavoro. Siamo sul +14 per cento rispetto al 2022. A una persona su cinque, inoltre, il burnout è stato diagnosticato. Più della metà degli intervistati, durante il percorso professionale, ha lasciato il lavoro proprio per questo malessere emotivo; una decisione diffusa soprattutto tra la Gen Z e i Millennials. Direttamente collegata, dunque, al fenomeno del **job hopping**.

**Ma è possibile invertire la marcia?** Creare, cioè, un ambiente di lavoro sereno? E quali sono le azioni che un'azienda dovrebbe intraprendere per raggiungere l'obiettivo? Domande che ci sia-

mo posti e abbiamo posto a **Riccardo Germani**, psicologo e career coach.

### **STRESS DA LAVORO: LE PRINCIPALI CAUSE**

Il burnout è una realtà, nessuno lo mette in dubbio. Sempre più diffusa in ogni dove, Italia compresa. Però Riccardo Germani fa una riflessione da condividere: «Di burnout si parla da anni, ma per lungo tempo è stato associato a contesti molto stressanti, con carichi di lavoro impegnativi a livello sia fisico che psicologico: basti pensare al personale sanitario. Successivamente si è diffuso anche per altre categorie professionali, tuttavia ritengo che oggi sia un termine un po' abusato. Succede anche per altre forme di malessere: non di rado, per esempio, sento parlare di adhd in caso di semplici difficoltà di concentrazione». Ritrovare le giuste misure sarebbe opportuno.

Fatta questa premessa, analizziamo le **cause dello stress da lavoro**: «È una concomitanza di numerosi fattori: incertezza dal punto di vista economico e sociale, più in generale precarietà e mancanza di tutele. Aggiungiamo il fatto che gli ultimi 4-5 anni sono stati costellati di pandemie, guerre, crisi. Non secondario, inoltre, è lo sviluppo tecnologico veicolato dall'Intelligenza artificiale. Che può spaventare ed essere percepito come

una minaccia, oltre a richiedere rapidi adeguamenti. Insomma: ci sono mille trasformazioni in corso. Adattarsi è doveroso ma anche faticoso e, appunto, stressante».

### **LA DISILLUSIONE, UN ELEMENTO DA NON SOTTOVALUTARE**

Ma c'è un altro elemento che causa **malessere psicologico nell'ambiente lavorativo** e può finire per scatenare il burnout: la disillusione. Inserirsi nel mercato del lavoro è difficile, sempre di più. «È anche – spiega Germani – una questione di ricambio generazionale. Che avviene con fatica, soprattutto in Italia, per una questione culturale e per la struttura delle imprese». Una volta raggiunto l'obiettivo, la realtà appare fin troppo lontana da quanto auspicato. E allora ecco questa **disillusione collettiva che appare in costante crescita**: «Si comincia il proprio percorso professionale con aspettative alte, che poi man mano si abbassano. Spesso ci si ritrova a rinunciare ai propri sogni e ideali. Sostanzialmente, c'è **un disequilibrio tra ciò che il lavoro dà e ciò che richiede**». Ed è quasi un cane che si morde la coda, perché la disillusione trova alimento anche altrove: «Banalmente, gioca un ruolo anche l'inflazione. Le persone vedono diminuire il proprio potere di acquisto e il disagio aumenta ulteriormente».

## IL RUOLO DELLE PMI

**Passiamo all'altro quesito, chiamando in causa le Pmi: cosa possono fare per evitare questi fenomeni?** La mentalità giusta apre le porte al confronto con il lavoratore. Ma anche agli orari flessibili, allo smart working, «alla capacità di attribuire maggiore valore agli obiettivi anziché alle ore lavorate». Alle **competenze emotive, relazionali e comunicative dei manager.**

### Le possibili soluzioni

Un grosso errore è sottovalutare il **nesso tra felicità del lavoratore e produttività.** Che è invece molto forte, come dimostrato da numerosi studi: «Tra l'altro è stato appurato – ricorda Germani – che investire sulla salute mentale ha un ritorno di investimento di 3 a 1 e riduce il turnover».

Può sembrare quasi un paradosso, ma cambiare marcia non è poi così difficile. «Senza andare troppo lontani, ci sono due cose semplici e a costo zero che permettono di costruire un dialogo con i propri dipendenti: 1) non parlarsi sopra 2) mettere da parte l'ego, quindi riuscire ad ascoltare anche ciò che non va. E magari accettare critiche dolorose senza iper reagire. Può bastare già questo, invece di realizzare webinar strap-

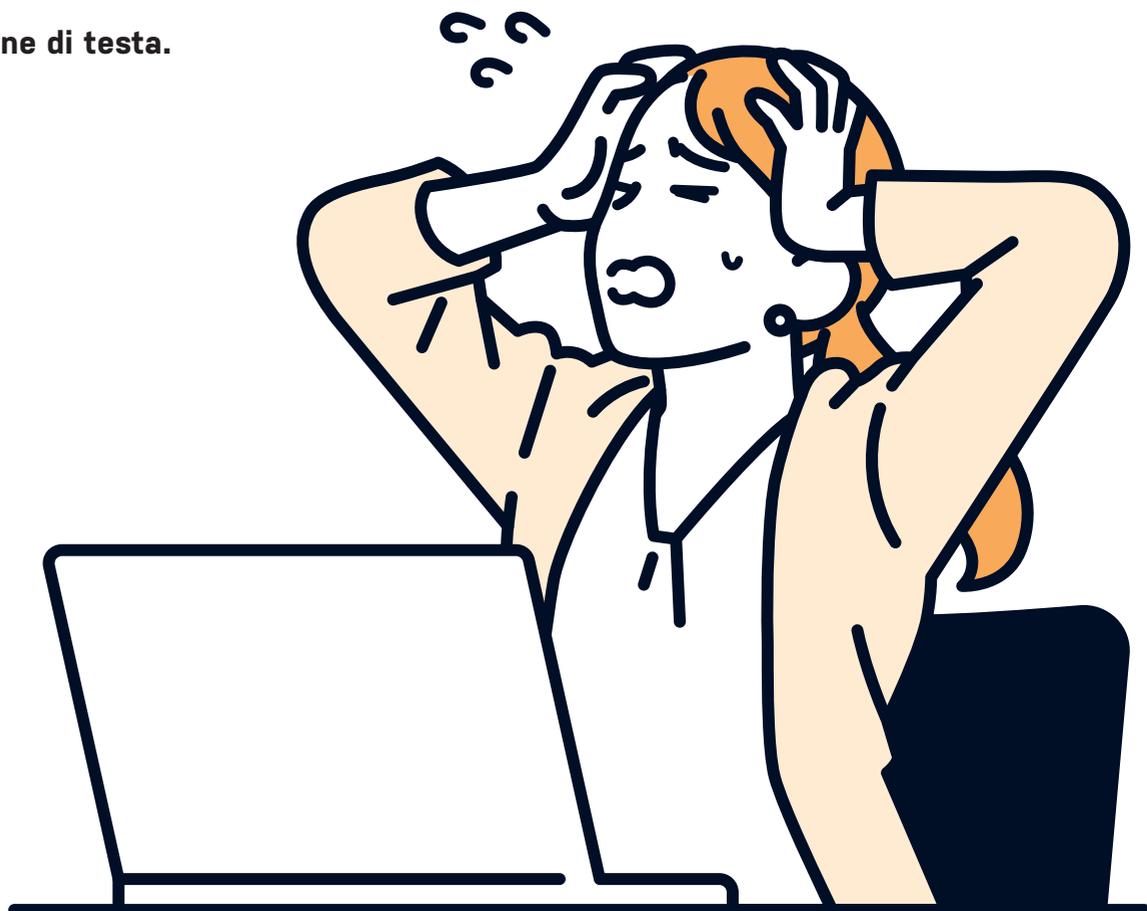
gati a cui non partecipa nessuno, per ottenere cambiamenti enormi».

E gli **incentivi economici?** Possono funzionare? «Fanno piacere, certo. Ma è meglio, lo ribadisco, valorizzare e dare credito. Riconoscere il lavoro ben fatto, anche. Prendersi delle responsabilità e magari sollevare il dipendente se - per esempio - i risultati non sono quelli sperati. Anche perché può essere conseguenza di una strategia sbagliata».

Infine, anche questo va sottolineato, la **flessibilità** dovrebbe diventare una vera e propria parola d'ordine. Soprattutto in riferimento ai Millennials e alla Gen Z, che la ritengono indispensabile quanto naturale; perché danno importanza a cose, in primis il tempo libero e lo stile di vita, che per i boomers sono quasi secondarie. E faticano a concepire l'idea di dover trascorrere otto ore in ufficio, tutti i giorni. Trovano sia una cosa inconcepibile, una **forma di controllo e una totale mancanza di fiducia nei loro confronti.**

«Spesso – puntualizza Riccardo Germani – c'è una flessibilità di orari unidirezionale. Un ragionamento del tipo: "se c'è bisogno, resti di più"».

E allora, dovrebbe valere anche il contrario. Lo stress da lavoro, come la serenità sul posto di lavoro, **sono una questione di testa.**



Giuliano Longo

## Over 50 nelle Pmi, trasformateli in coach super formati

Nel 2022 il 37% degli occupati aveva un'età compresa tra i 50 e i 64 anni (erano il 21% nel 2005 e il 27% nel 2012): che fare? I suggerimenti di Enrico Zanieri, executive coach, project manager and business consultant. «Se preparati possono diventare una risorsa preziosa in grado di accelerare la crescita delle nuove leve»



**Enrico Zanieri**  
Executive Coach,  
Project Manager  
and Business Consultant

I lavoratori italiani sono sempre più senior. Nel 2022 il 37% degli occupati aveva un'età compresa tra i 50 e i 64 anni (erano il 21% nel 2005 e il 27% nel 2012). E' quanto emerso da un'indagine dell'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP) tra 2.500 Pmi. Le cause sono lo spostamento in avanti dell'età pensionabile e demografiche con l'invecchiamento della popolazione. Più di un imprenditore su quattro giudica tale fenomeno uno svantaggio che potrebbe compromettere la capacità di gestire i carichi di lavoro o di impiegare nuove tecnologie, l'adattabilità a nuove mansioni e la disponibilità alla flessibilità. Il 41%, quasi la metà degli intervistati, valuta non adeguate le competenze digitali dei lavoratori in età più avanzata e più della metà ritiene che sarebbe utile svilupparle ulteriormente. In questo contesto cosa possono fare le aziende? Lo abbiamo chiesto a **Enrico Zanieri, Executive Coach, Project Manager and Business Consultant.**

### ULTRACINQUANTENNI FORMATORI

«La mia opinione è che le aziende debbano inserire programmi di formazione appositi che tengano conto dell'upskilling necessario su tematiche che possono aver impatto sul loro lavoro e che servono a fornire ai lavoratori gli elementi minimi con cui dialogare con i nuovi sistemi e con le nuove modalità (penso all'AI ma anche a sistemi informatici più avanzati)» dice Zanieri.

«In parallelo credo dovrebbero formare i loro collaboratori su tematiche di coaching e mentoring, in modo che possano spendere la loro professionalità affiancando le nuove generazioni e introducendole in azienda nel modo più efficace», aggiunge l'esperto, «questo li renderebbe **una risorsa preziosa in grado di accelerare la crescita delle nuove leve** e realizzare una continuità fra generazioni che sempre di più saranno costrette a convivere e lavorare insieme nello stesso ambiente».

### TRAINING ON THE JOB E CORSI ONLINE

Ma se parliamo di Pmi con pochi addetti, non crede sia un po' complicato inserire programmi di formazione senza compromettere l'attività produttiva? «Potrebbero fare training on the job», è la soluzione di Zanieri, «nelle aziende più piccole mentoring e reverse mentoring possono essere fatti mentre si lavora, magari scegliendo il gruppo e mixando le esperienze per avere contributi diversi».

Ma come possono le aziende inserire la formazione senza togliere tempo al lavoro dei collaboratori più anziani? «La formazione degli over 55 deve essere fatta con programmi di formazione online che i dipendenti possono seguire fuori dall'orario di lavoro (o magari con accordi misti)», conclude Zanieri.

# diventare **grandi** nelle **piccole** imprese

Margherita cerca  
velocità e novità.

Nella piccola impresa  
di Confartigianato  
ha trovato  
formazione e carriera.

La piccola impresa  
è vitalità e coraggio.



Vieni con **noi**



[impreseterritorio.org](http://impreseterritorio.org)