



IMPRESE E TERRITORIO

MAGAZINE DI INFORMAZIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

C'È (**una**) FORMAZIONE PER TUTTI



CULTURA FINANZIARIA, PERCHÈ AVERLA OGGI È UN VANATGGIO PER TUTTI _____	03
FORMAZIONE "SU MISURA" O LO SFORZO NON PREMIA L'AZIENDA _____	05
GIOVANI, SOFT SKILLS E FORMAZIONE PER ESSERE COMPETITIVE: STRATEGIE DI CRESCITA AZIENDALE _____	08
UNA FORMAZIONE DIGITALE EFFICACE PASSA DALLO SCAMBIO GENERAZIONALE ____	13
SE FLESSIBILITÀ E SMART WORKING NON SONO POSSIBILI, COME PUÒ UN'AZIENDA ATTRARRE I GIOVANI? _____	16
SOFT O HARD SKILLS, QUALE CONTA DI PIÙ? UN GIOVANE INIZIA DALLE "HARD" MA CRESCE CON LE SOFT _____	21
RESPONSABILIZZARE I GIOVANI NEL LAVORO: STRATEGIE PER ATTRARRE E TRATTENERE I TALENTI _____	24
DIVERSI OBIETTIVI, STESSA NECESSITÀ: JUNIOR E SENIOR CERCANO BENESSERE SUL LAVORO _____	28
C'È UN ELEFANTE NELL'UFFICIO: PER LE AZIENDE, CAMBIARE PER TRATTENERE È DIVENTATO UN OBBLIGO _____	33
GIOVANI NEL PMI, LA DIFFERENZA LA FANNO LE RELAZIONI: DIALOGO E CRESCITA SONO IL VALORE AGGIUNTO _____	37
UNA NUOVA MENTALITÀ AZIENDALE PER ATTRARRE TALENTI _____	42
CINQUE MODI DI AVERE "CORAGGIO" IN AZIENDA PER CRESCERE (ANCHE IN TEAM) ____	45
NON QUOTE ROSA MA EQUITÀ: NELLE PMI IL WELAFRE DÀ UNA SVOLTA ALL'OCCUPAZIONE FEMMINILE _____	49
LA PARITÀ DI GENERE È UNA CALAMITA PER I NUOVI TALENTI _____	52

Cultura finanziaria, perché averla oggi è un vantaggio per tutti

Sull'educazione finanziaria forse si comincia a comprendere che è meglio muoversi per tempo. E ci vuole l'aiuto di zio Paperone, uno che nel campo ha davvero pochi rivali. A lui la Disney ha affidato un manuale di educazione finanziaria che certo non sarà letto dal nipote Paperino (magari da Qui, Quo e Qua e sì), destinato alle giovani generazioni, così possono prepararsi per il futuro.

Perché nell'odierno panorama economico, complesso e in continua evoluzione, la mancanza di educazione finanziaria rappresenta una vera e propria bomba a orologeria per le aziende italiane. Con la crescente complessità e l'innovazione, questo problema si configura come una seria minaccia sopravvivenza e competitività delle imprese. Numerose ricerche, tra cui quelle condotte dall'Ocse e dalla Banca d'Italia, evidenziano un dato allarmante: l'Italia è il paese con un basso livello di alfabetizzazione finanziaria, anche se la situazione nel 2023 è apparsa in leggero miglioramento. Questo significa che imprenditori e manager spesso non possiedono le conoscenze e le competenze adeguate per prendere decisioni finanziarie consapevoli e oculate.

Le conseguenze di queste lacune sono pesanti. Le aziende con una scarsa educazione finanziaria sono più propense a commettere errori nella gestione del proprio debito, esponendosi a un elevato rischio di insolvenza. Questo può portare a fallimenti, perdite di posti di lavoro e danni all'economia nel suo complesso. La mancanza di conoscenza dei prodotti finanziari ostacola l'accesso al credito da parte delle imprese, limitando le loro possibilità di investimento e crescita. Imprendi-

di Francesco Angelini
Giornalista

tori e manager privi di adeguate competenze possono compiere scelte errate, allocando le risorse in modo inefficiente ed esponendosi a perdite ingenti.

Le cause della mancanza di educazione finanziaria nelle aziende sono diverse e complesse. La cultura finanziaria non viene insegnata nelle scuole in maniera adeguata, privando i futuri imprenditori e manager delle conoscenze di base necessarie per gestire le finanze di un'azienda. Poche aziende investono in programmi di formazione specifici per i propri dipendenti, con la conseguenza che i lavoratori non sviluppano le competenze necessarie per affrontare le sfide quotidiane. In Italia, inoltre, la cultura finanziaria è ancora poco diffusa tra la popolazione, con un atteggiamento generale di diffidenza verso i prodotti e i servizi. Per colmare il divario e scongiurare le conseguenze negative conseguenze, è necessario un impegno congiunto da parte di diversi attori. Il governo dovrebbe promuovere l'educazione finanziaria nelle scuole e incentivare le aziende a investire in programmi di formazione specifici per i propri dipendenti. Le banche e gli altri istituti finanziari hanno il compito di svolgere un ruolo attivo nell'educazione dei propri clienti, offrendo prodotti e servizi comprensibili e accessibili a tutti. Doveri delle associazioni di categoria è promuovere la materia tra i propri associati, organizzando eventi formativi e diffondendo materiale informativo. Anche i media, infine, hanno un ruolo nel contribuire a diffondere la cultura finanziaria attraverso articoli, programmi televisivi e iniziative di sensibilizzazione.

Investire in educazione finanziaria non è solo un dovere, ma anche una necessità per il futuro dell'economia italiana. Aziende con imprenditori e manager dotati di solide competenze finanziarie saranno più competitive, resilienti e capaci di creare valore per il Paese.

Fondamentale partire da un confronto con le risorse dell'azienda per verificare quali sono i bisogni e quali le aree di intervento urgenti, sfruttando la modularità per raccogliere feedback intermedi, registrare i risultati acquisiti e prevedere aggiustamenti

Giuliano Longo

Formazione “su misura” o lo sforzo non premia l'azienda



La formazione è un'attività che consente all'azienda di migliorare le competenze e le prestazioni dei propri dipendenti. Ciò, in primo luogo, per la crescente competizione di mercato, ma anche per i rapidi cambiamenti dettati dall'innovazione tecnologica che tendono a dequalificare i collaboratori.

Ma la formazione aziendale è anche un aspetto cruciale per l'attraction, l'engagement e la retention dei talenti. Secondo i dati delle ultime ricerche, le possibilità di crescita, riqualificazione o miglioramento delle competenze sono uno dei principali driver che spingono i lavoratori a scegliere di entrare e rimanere in azienda. Per questo è sempre più importante prevedere corsi di aggiornamento continuativi, in grado di colmare le carenze e scoprire nuovi strumenti o modalità di lavoro.

Affinché la formazione abbia un reale valore e si traduca in un ritorno dell'investimento, devono essere considerate le specificità del singolo dipendente, i suoi punti di forza e debolezza e le skills necessarie in funzione del ruolo ricoperto. Il training non dovrebbe infatti essere una mera attività di routine, ma parte integrante della cultura aziendale. E se è vero che i processi di formazione devono essere ritagliati sulle caratteristiche e le necessità specifiche di ogni dipendente, è altrettanto importante considerare che per generare

un reale valore sarà necessario partire dall'identificazione degli obiettivi aziendali. Stabiliti questi ultimi, si potrà passare all'analisi delle esigenze formative con l'obiettivo di impostare un piano di continuous learning e improvement che sappia soddisfare il fabbisogno di competenze dell'azienda. Un altro aspetto rilevante è la flessibilità.

La formazione dovrebbe essere intesa come un qualcosa di fluido in grado di adattarsi a nuove esigenze. Per questo motivo, i piani formativi andrebbero creati in modo tale da poter essere rimodulati in corso d'opera sulla base dell'analisi delle performance e gli specifici bisogni dei dipendenti. Ne abbiamo parlato con Luca Bucca, esperto orientatore e formatore con un background da avvocato.

È DALL'AZIENDA CHE PARTE LA CULTURA DELLA FORMAZIONE

Oggi la formazione non viene più definita "continua" ma "modulabile", ovvero modulata nel tempo affinché la riqualificazione diventi progressiva e non impatti troppo sulle figure senior, che non sempre sono propense ad affrontare un percorso di formazione. È davvero così? «Nella mia esperienza la formazione in azienda per essere davvero efficace necessita sempre di **un'analisi preliminare non solo del fabbisogno formativo, ma anche della**

situazione ambientale e dello "stato di salute" generale dell'azienda», afferma Bucca, «pertanto la maggiore o minore propensione e apertura verso la formazione non è un problema dei soli profili senior, ma spesso è più che altro un fattore che definirei organico, nel senso che è l'intera azienda, nella sua strutturazione, a presentare elementi di maggiore o minore permeabilità alla formazione e più in generale all'innovazione e ai cambiamenti».

I PROFILI SENIOR ASSO NELLA MANICA SE VALORIZZATI

«Proprio i profili senior, se adeguatamente valorizzati, possono essere l'asso nella manica della realtà aziendale e i primi formatori interni nel trasferire ai profili con meno esperienza conoscenze e competenze», spiega Bucca.

«Si può definire "una formazione "modulare", dunque, non solo nel tempo ma anche nei contenuti», prosegue l'esperto: «Può essere un ottimo strumento di intervento (anche nell'ottica del team building) all'interno di un progetto "sartoriale" e non preimpostato". In tal senso è sempre auspicabile partire da un confronto con le risorse dell'azienda per verificare quali sono i bisogni e quali le aree di intervento più urgenti, sfruttando proprio la modularità per raccogliere feedback intermedi, registrare i risultati già acquisiti e potere prevedere

gli aggiustamenti eventualmente necessari per le fasi successive» conclude Bucca.

Elisa **Marasca**

Giovani, soft skills e formazione per essere competitive: strategie di crescita aziendale

Con Catherine Bongain, esperta di organizzazione aziendale, proviamo a capire la relazione tra competitività e organizzazione: «È una moltitudine di micro e piccole imprese che avrebbero necessità di innovare, iniziando dall'analisi strategica del loro contesto per meglio capire come evolversi»



Catherine Bongain

Esperta di organizzazione aziendale



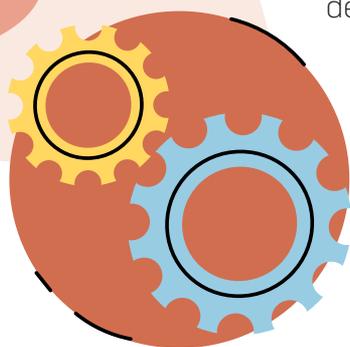
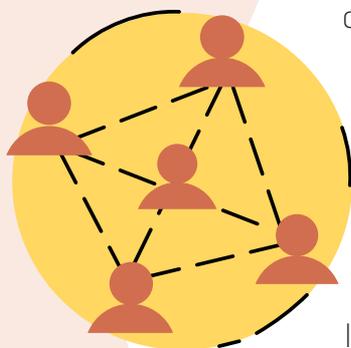
Catherine Bongain, esperta di organizzazione aziendale con esperienza trentennale in Svizzera e Italia, sottolinea l'importanza delle piccole imprese per l'economia e come queste possano evolversi attraverso l'innovazione e l'assunzione di giovani talenti. Bongain evidenzia la necessità di evitare categorizzazioni e di concentrarsi sul potenziamento delle soft skills per migliorare la competitività

aziendale. Attraverso l'adozione di pratiche innovative

di selezione del personale e la promozione di percorsi formativi strutturati, infatti, anche le piccole imprese possono adattarsi alle esigenze dei giovani dipendenti. Bongain propone soluzioni pratiche per promuovere un ambiente di lavoro inclusivo e flessibile, in cui il dialogo aperto tra proprietari e dipendenti sia centrale. Inoltre, consiglia di puntare sulla flessibilità tipica delle Pmi per attrarre i talenti, che può essere rafforzata e comunicata attraverso la collaborazione con figure professionali specializzate. L'esperta ritiene che promuovere un dialogo aperto e costruttivo tra proprietari e dipendenti sia fondamentale per creare un ambiente di lavoro inclusivo e stimolante, favorendo la crescita professionale e personale di tutti i membri dell'azienda. Queste sono alcune delle strategie essenziali per garantire la sostenibilità delle Pmi nel lungo termine.

PICCOLE IMPRESE E GIOVANI TALENTI: UN BINOMIO VINCENTE PER L'INNOVAZIONE

Le piccole imprese in Ticino e in Svizzera in generale sono definite la "colonna portante" dell'economia, mentre in Italia sono definite "la spina dorsale", termini molto simili per capire quanto siano ugualmente



importanti per l'economia di questi territori.

Un'altra somiglianza che nota Catherine Bongain, operando in Svizzera e in Italia da più di 30 anni per organizzazioni piccole, medie e corporate, è che c'è una moltitudine di micro e piccole imprese che avrebbero molta necessità di innovare, iniziando proprio dall'analisi strategica del loro contesto per meglio capire come evolversi. L'assunzione e la formazione di giovani talenti può essere una delle soluzioni da intraprendere.

COME SI POSSONO SELEZIONARE (E TRATTENERE) EFFICACEMENTE I GIOVANI TALENTI?

Le modalità tradizionali di selezione del personale oggi non corrispondono più né alle necessità delle imprese, né a quelle dei giovani.

E per essere efficaci, i progetti di formazione devono concentrarsi sulle effettive necessità delle imprese: queste necessità possono emergere attraverso l'utilizzo di sistemi che consentano di mettere in evidenza rapidamente sia i punti di forza che i punti da potenziare e sui quali agire, consentendo un risparmio sulle attività di formazione e rendendo più efficaci gli interventi, perché, appunto, mirati sulle effettive necessità (sul singolo così come sui gruppi di persone di una stessa impresa).

IN CHE MODO UNA PICCOLA IMPRESA PUÒ ADAT-

TARSI ALLE ESIGENZE DEI GIOVANI DIPENDENTI E SODDISFARE LE LORO ASPETTATIVE OGGI?

La crescita professionale dei giovani nelle piccole imprese è un tema fondamentale che spesso determina anche la sopravvivenza stessa delle aziende. Tutte le professioni all'interno delle imprese sono da valorizzare, così come le professionalità. Ricordo che nelle imprese sono le persone a fare la differenza, sempre, e la differenza più importante per la competitività, la fanno le capacità delle persone.

È su quest'ultime che le piccole imprese, i giovani (e non solo loro), devono investire e si devono rafforzare per favorire l'aumento di competitività che il Paese richiede.

Innanzitutto evitando le grandi categorizzazioni, per esempio di generazione (X,Y,Z) di genere o etnia, per limitare la diffidenza crescente fra queste "etichette". Inoltre, ormai è risaputo che il successo professionale dei giovani e delle imprese passa attraverso il rafforzamento delle proprie soft skills. Una recente ricerca della Harvard University in collaborazione con la Carnegie Foundation e lo Stanford Research Center riporta che l'85% del successo professionale dipende dall'aver rafforzato le proprie soft skill, e che le persone che sono maggiormente consapevoli delle proprie capacità possono sia valorizzarsi meglio, sia potenziarsi laddove necessario attraverso percorsi

strutturati.

I passaggi pratici che possono essere intrapresi da una piccola impresa per adattarsi alle esigenze dei giovani possono essere quindi:

- 1)** Fare conoscere l'impresa attraverso percorsi di accoglienza dei giovani, bilanciandoli in relazione ai bisogni dell'impresa e delle necessità espresse dai giovani;
- 2)** Fare conoscere le diverse professionalità presenti nell'impresa ed i ruoli di ciascuno, includendo le competenze tecniche necessarie ma soprattutto le capacità da introdurre per crescere professionalmente, cioè i comportamenti efficaci rispetto al contesto e alla missione dell'impresa;
- 3)** Promuovere e comunicare i percorsi che includeranno la valorizzazione e il supporto alla crescita professionale dei giovani nell'impresa;
- 4)** Proporre bilanci periodici di competenze per allineare la crescita professionale dei giovani alle inevitabili necessità di evoluzione dell'impresa (e in alcuni casi dei passaggi interni), un'attività resa obbligatoria in alcuni paesi per alcune imprese;
- 5)** Proporre feedback regolari e sinceri sull'operato dei giovani e attività di mentoring laddove necessario;
- 6)** Progettare percorsi di formazione di giovani e adulti, da considerare come un investimento in

capitale umano.

COME PROMUOVERE LA FLESSIBILITÀ E L'AGILITÀ TIPICHE DELLE PICCOLE IMPRESE PER ATTRARRE TALENTI?

La loro flessibilità può essere rafforzata dalla collaborazione con figure professionali in grado di accompagnarli nella strutturazione di progetti specifici sia per attrarre che per gestire e sviluppare le competenze di cui hanno bisogno, evitando l'utilizzo di sistemi standard o di test di personalità che hanno fatto il loro tempo. Serve anche agli imprenditori e alle imprenditrici l'umiltà di capire che assieme ad altre organizzazioni si può andare oltre quello che si è sempre fatto, soprattutto oggi dove le trasformazioni del mondo del lavoro si succedono a un ritmo molto elevato.

Condivido il pensiero di Richard Branson (imprenditore britannico, fondatore del Virgin Group), per cui tutte le imprese corporate dovrebbero organizzarsi come le piccole imprese dove il capitale umano fatto di giovani e meno giovani è sempre al centro, con delle relazioni a dimensione umana, che purtroppo spesso si perdono nelle realtà più grandi.

COME SI PUÒ FACILITARE UN DIALOGO APERTO E COSTRUTTIVO TRA PROPRIETARI E DIPENDENTI?

Favorire il dialogo presuppone che ci sia, prima

di tutto, l'apertura di chi possiede dell'impresa a favorirlo. E può essere supportato da persone dell'azienda o esterne con cui stabilire l'obiettivo specifico da raggiungere e definire quindi insieme le linee guida del progetto. La persona scelta per portare avanti il progetto - che può essere in ambito risorse umane quando è presente questa professionalità, oppure nel settore dell'organizzazione aziendale, o nel coaching - proporrà la strategia delineata e poi provvederà a realizzarla con tutta l'azienda.

Una verifica dei risultati poi fondamentale, così come identificare i passi successivi che consentiranno di mantenere nel tempo i successi ottenuti, per esempio utilizzando periodici bilanci di competenza. Anche su questo è necessario innovare, perché la situazione può diventare delicata nei casi in cui la neutralità dei bilanci stessi non è garantita, ovvero quando nel bilancio sono presenti bias o "voci di corridoio". Eliminarli è possibile utilizzando strumenti di misura su effettive capacità e non sul "sentito dire" all'interno dell'impresa.

QUALCHE CONSIGLIO PER I GIOVANI?

- » Diffidate dalle soluzioni troppo facili;
- » Concentratevi su quello che fate, non su quello

che fanno gli altri;

- » Non esitate a chiedere aiuto;
- » Informatevi e continuate ad apprendere anche se oggi siete soddisfatti della strada che avete intrapreso;
- » Allargate gli orizzonti e siate molto curiosi!



Monica **Giambersio**

Una formazione digitale efficace passa dallo scambio generazionale

Insieme ad Annalisa Dordoni, ricercatrice dell'Università Milano-Bicocca, abbiamo approfondito le strategie vincenti per gestire la formazione degli over 55 e 65 in azienda. L'obiettivo è integrare giovani e meno giovani e rispettive competenze



Annalisa Dordoni

Ricercatrice
dell'Università
Milano-Bicocca

Favorire uno scambio biunivoco che permetta, da un lato, ai più giovani, nativi digitali, di supportare le figure senior nell'approccio alle nuove tecnologie e, dall'altro, ai lavoratori più 'maturi' di trasmettere alle nuove leve tutto il know how appreso sul campo nel corso della loro carriera aziendale.

E' questo uno dei punti chiave a disposizione delle imprese per affrontare in modo adeguato il tema della formazione degli over 55 in azienda, una questione centrale che il mondo delle Pmi non deve trascurare per riuscire a rimanere competitivo sul mercato. A sostenerlo è **Annalisa Dordoni, ricercatrice in Sociologia dei processi economici e del lavoro presso il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca**, che coordina la linea di ricerca "Digital inequalities, social capital inequalities, and working activities among pre-senior and senior workers in the Metropolitan area of Milan" del progetto DIGITAL-AGE, "Ageing in a DIGITAL world".

L'obiettivo principale di filone di indagine è in particolare, analizzare le interrelazioni tra disuguaglianze digitali ed esperienze lavorative di lavoratori e lavoratrici over 55 nell'area metropolitana milanese, adottando una prospettiva di genere e considerando le questioni del lavoro di cura da remoto

quando si lavora da casa.

DUE FATTORI STRATEGICI

Perché è importante formare i dipendenti senior in azienda sul digitale?

Ci sono due fattori molto importanti - che interessano in particolare il contesto italiano - per cui è importante che le Pmi affrontino in modo mirato il tema delle competenze dei dipendenti senior in azienda, anche per quanto riguarda il digitale: invecchiamento della popolazione (che comporta un aumento della presenza numerica di lavoratori e lavoratrici senior nella società e quindi anche nel lavoro, rispetto ai giovani che saranno in futuro sempre meno) e l'aumento dell'età pensionabile (che implica il restare necessariamente attivi nel mondo del lavoro per più anni della propria vita, anche in età matura).

Qual è l'approccio più efficace per fare formazione sul digitale a questo target?

Sicuramente l'approccio più efficace, con l'obiettivo di mantenere questi lavoratori e lavoratrici in azienda - rendendoli anche in grado di trasmettere conoscenze ai dipendenti più giovani - consiste **nel promuovere il passaggio intergenerazionale delle competenze**. In sintesi, i giovani dovrebbero supportare sul digitale i colleghi senior che, a loro

volta, dovrebbero aiutare le nuove leve sulle questioni per cui ci vuole più esperienza lavorativa. Ci dovrebbe essere uno scambio intergenerazionale e, allo stesso tempo, un passaggio di consegne fra generazioni attraverso la condivisione di skills digitali e di esperienze acquisite grazie all'età.

Può farci 5 esempi concreti di come si può fare formazione in modo efficace a questo target di lavoratori?

1. Programmi di corsi e help desk digitale, per lavoratori e lavoratrici senior, coordinati e svolti da lavoratori e lavoratrici giovani o comunque pre-senior, per potenziare le relazioni intergenerazionali.
2. Corsi di formazione co-progettati per formare su come utilizzare dispositivi digitali o software o piattaforme aziendali, tenuti da giovani o pre-senior e rivolti a più senior, ma progettati insieme.
3. Programmi di corsi peer-to-peer, svolti da senior per altri senior, adattando i corsi e le offerte alle specifiche esigenze e contesti aziendali e organizzativi, coinvolgendo associazioni e terzo settore e soprattutto lavoratori e lavoratrici nel processo decisionale.
4. Poi, è importante offrire assistenza e supporto tecnico digitale per servizi dedicati per l'in-

stallazione e la configurazione di dispositivi digitali, ad esempio anche da casa per il lavoro da remoto, la risoluzione dei problemi tecnici e l'istruzione sull'uso di software e applicazioni pertinenti al lavoro da remoto.

5. Un altro punto è l'adattamento e fornitura di strumenti e tecnologie per luoghi di lavoro adatte al lavoro da remoto, promozione di una cultura aziendale che valorizzi la diversità generazionale e riconosca il contributo degli anziani.

Inoltre, si potrebbero creare spazi e comunità digitali per lavoratori e lavoratrici senior, come chat in cui condividere esperienze e questioni sul lavoro online e da remoto e accedere a risorse utili per il lavoro da remoto e la vita quotidiana.

Infine, è necessario pensare a metodi di ricerca e sviluppo di strumenti che siano progettati tenendo conto di lavoratori e lavoratrici senior, con un'attenzione ad accessibilità, usabilità e facilità d'uso.



Davide Luca Arcidiacono

Professore associato
di Sociologia dei processi
economici e del lavoro
all'Università di Catania

Nadine **Solano**

Se flessibilità e smart working non sono possibili, come può un'azienda attrarre i giovani?

Per gli imprenditori - che nella maggior parte dei casi appartengono alla generazione precedente - capire la GenZ è ormai imprescindibile. Comprendere come trattenerli e non perdere la risorsa che essi rappresentano, specie quando non possono offrire ciò che i giovani chiedono

La **Gen Z** catalizza l'attenzione delle aziende, perché rappresenta **il presente e il futuro del mercato del lavoro**. Ma è una generazione particolare, questa. Una generazione che ha saputo trasformare l'insicurezza in sicurezza, la precarietà in fiducia interiore. **L'incertezza in sete di evoluzione**. La Gen Z è esigente e sta imparando a fronteggiare la paura.

Non sente la necessità del posto fisso, sa che un posto comunque lo troverà. Poi un altro, se le cose non dovessero andare bene. E per quanto dia estrema importanza al lavoro, non intende rinunciare alla propria vita privata. Agli affetti, alle passioni, alla socialità, al tempo libero. La Gen Z è sempre più interessante, anche agli occhi dei datori di lavoro, sia per le doti e competenze che per la sua capacità di affermazione. Proprio per i datori, ovvero gli imprenditori che nella maggior parte dei casi appartengono alla generazione precedente, **capire i giovani è ormai imprescindibile**. Comprendere come trattenerli e non perdere la risorsa che essi rappresentano. **Ma anche come attrarli**. Ed è su questo secondo punto che qui vogliamo fare focus.

TROVARE NUOVE STRATEGIE

Flessibilità e smart working, l'abbiamo già sottolineato più volte, rappresentano ormai per molti ragazzi una conditio sine qua non. Ma se un'a-

zienda non può offrirli, con quali altre strategie può sopperire in modo da arruolare risorse valide? Pensiamo, in particolare, a un Pmi che operi nel settore manifatturiero. Cosa può mettere sul piatto? Ci siamo confrontati con **Davide Luca Arcidiacono**, professore associato di Sociologia dei processi economici e del lavoro all'Università di Catania. Ed è stato un dialogo confortante, nel senso che sono emerse più alternative di quante potrebbero sembrare a un primo impatto. Le elenchiamo, per poi approfondire:

- » Cambiare la cultura della gestione dell'azienda
- » Annullare la concezione dei silos
- » Scegliere i canali di reclutamento giusti
- » Rafforzare il rapporto con gli istituti formativi
- » Fare employer branding

Si tratta di una serie di **azioni a cascata**: senza la prima, non può attuarsi la seconda e così via. Il fil rouge è la necessità di **una mentalità imprenditoriale più aperta**, che dia ai dipendenti molta più importanza – a 360 gradi – rispetto al passato.

CAMBIARE LA CULTURA DELLA GESTIONE DELL'AZIENDA

«Le micro e medie imprese – spiega Davide Luca Arcidiacono – presentano diversi elementi di fra-

gilità derivanti, nella maggior parte dei casi, da **strutture gerarchiche piatte e rigide**. Sono **aziende a conduzione familiare** che non 'riconoscono' i manager e la loro importanza. **Separare la proprietà familiare dal management**, invece, è un passo determinante». Perché lascia spazio ai giovani laureati e alle loro competenze. Il piccolo imprenditore dovrebbe decidere di delegare alcune delle funzioni cruciali a persone che non facciano parte della famiglia. A professionisti, semplicemente.

Non riuscire a superare questa sorta di blocco mentale – chiamiamolo così – comporta diverse conseguenze. Tutte negative. E di certo **fa perdere parecchia attrattività alle aziende**.

ALLA RICERCA DELLA QUALITÀ

«Ci sono ambienti – continua Arcidiacono – che non possono risultare soddisfacenti. Il lavoratore ha scarsa autonomia, un potere decisionale quasi nullo, sente di non ricevere neppure fiducia. Nel peggiore dei casi, rischia di ritrovarsi in una vera e propria impresa padronale». **Invece i giovani cercano qualità**, in riferimento sia al lavoro che alla vita in generale. Cercano autorealizzazione. Qualcuno che conceda **autonomia e discrezionalità**, che sappia valorizzare le competenze

specialistiche e la professionalità. Imprenditori pronti ad affidare ai manager la gestione dei processi chiave all'interno dell'azienda.

Non si tratta, dunque, soltanto di pagare adeguatamente i dipendenti. Quello è importante, certo. Ma qui sono in ballo **le condizioni di lavoro sia materiali che immateriali**. Perché il prestigio e il riconoscimento hanno lo stesso valore del denaro.

ANNULLARE LA CONCEZIONE DEI SILOS

Secondo Davide Luca Arcidiacono, un altro step fondamentale affinché le Pmi – manifatturiere ma non solo – riescano ad attrarre i giovani è **l'annullamento della concezione dei silos**. Un "silo", in estrema sintesi, è un sistema che porta alla **divisione della forza lavoro in comparti stagni**. E non fa bene né ai lavoratori, né all'azienda stessa. Necessario è dunque superare questa impostazione costruendo una vera e propria squadra: «Con la creazione di team di lavoro ibridi, la logica di funzionamento è molto più orizzontale, partecipativa e collaborativa». E questa visione dovrebbe essere riprodotta anche per le persone che svolgono le mansioni più semplici: «Anche a loro sarebbe opportuno concedere un buon livello di autonomia».

Tutto ciò porterebbe alla definizione «di una leadership non invasiva, caratterizzata non più da autorità bensì da autorevolezza. Le aziende fanno fatica a comprendere».

SCEGLIERE I CANALI GIUSTI

Un altro fattore che forse è sottovalutato e invece spesso impedisce alle aziende di trovare risorse valide: **il recruitment avviene spesso per mezzo di canali sbagliati.** «Sono i canali di reclutamento informali – chiarisce Arcidiacono – ovvero le reti sociali di prossimità: le amicizie, le parentele, il passaparola. Che potevano essere utili vent'anni fa, ma oggi non funzionano più».

E qui subentra **un errore nell'errore:** «Le aziende danno per scontato che, poiché danno lavoro, dietro la loro porta si fa la fila. Invece no. Anche perché il mercato del lavoro è diventato globale, e non è così difficile trovare un posto oltre i confini nazionali. Sono in molti a preferirlo, piuttosto che restare in Italia a condizioni insoddisfacenti».

Quali strade percorrere, dunque, per **una selezione che porti frutti?** Sono diverse: «Il social recruiting, le piattaforme online che permettono di ingaggiare e trovare risorse divise per livello di specializzazione; aggiungiamo i portali dedicati e

i portali dell'Unione europea, a cominciare dalla rete Eures. E cito anche le agenzie per il lavoro e le associazioni di categoria con le loro aziende di servizio».

RAFFORZARE IL RAPPORTO CON GLI ISTITUTI FORMATIVI

Le Pmi dovrebbero avere un approccio proattivo anche nel **rapporto con gli istituti formativi;** nel caso di aziende manifatturiere, si tratta in primis degli istituti tecnici professionali: «Andare a cercare direttamente nelle scuole le nuove risorse, sarebbe un'azione molto efficace». Come lo sarebbe **aprire le porte:** «Invece – continua Arcidiacono – durante gli incontri nelle scuole mi capita spesso di sentire frasi del tipo "le aziende non ci fanno entrare". Sono restie a fare progetti con i ragazzi. Non è per niente sviluppata la **cultura della partecipazione,** non c'è assunzione di responsabilità rispetto alla formazione dei ragazzi. Non c'è una sufficiente interazione tra il sistema educativo e le aziende, tra la scuola e il mercato del lavoro».

FARE EMPLOYER BRANDING

Anche l'**employer branding** è spesso sottovalutato dalle micro, piccole e medie imprese. Invece

rientra tra gli step chiave: «Gli imprenditori dovrebbero "vendere" la loro disponibilità ad accogliere forza lavoro, rendendosi appetibili e anche riconoscibili. Per i giovani è molto utile incontrarli, sapere cosa fanno, conoscerli. **Scoprire storie di successo nel proprio territorio**». La **visibilità** può dare grandi risultati, occorre che l'imprenditore sia attivo e promuova sé stesso, veicolando un messaggio chiaro: «Sono qui e ho bisogno di voi».

Tomaso **Garella**

Soft o hard skills, quali contano di più?

Un giovane inizia dalle
“hard” ma cresce con le soft

Un lavoratore junior che entra in azienda ha bisogno di trovare la sua identità professionale. Le hard skills sono necessarie per creare un profilo professionale, poi mano a mano che si cresce le soft skills assumono sempre più importanza: a dirlo è Angelo Amaglio, professore di Programmazione e Controllo della Cattolica



HARD SKILLS



SOFT SKILLS

Nel tessuto intricato del mondo aziendale contemporaneo, una domanda cruciale permea le discussioni di reclutamento, la pianificazione della carriera e lo sviluppo professionale: **qual è il peso relativo delle soft skills rispetto alle hard skills?** Una domanda che ha assunto una nuova rilevanza, poiché le dinamiche del mercato del lavoro si sono evolute e le esigenze delle aziende sono diventate sempre più sofisticate. Ne abbiamo parlato con **Angelo Amaglio**, professore di Programmazione e Controllo alla Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

SOFT SKILLS E HARD SKILLS: LA RICERCA DELL'EQUILIBRIO

In un'era in cui l'automazione e la tecnologia digitale stanno trasformando rapidamente i processi aziendali, la necessità di competenze tecniche specializzate è innegabile. Le **hard skills**, che comprendono competenze quantificabili e specifiche del settore, sono spesso considerate l'ossatura delle competenze lavorative. Tuttavia, con la crescente complessità delle relazioni interpersonali, la globalizzazione e la crescita delle organizzazioni, le **soft skills** - come ad esempio la comunicazione efficace, la leadership e la gestione del tempo -

sono diventate altrettanto cruciali.

«Un lavoratore junior che entra in azienda ha bisogno di trovare la sua identità professionale – spiega Amaglio – Le hard skills sono necessarie per creare un profilo professionale, poi a mano a mano che si cresce le soft skills assumono sempre più importanza».

IL CONTESTO È FONDAMENTALE

Un aspetto da tenere in considerazione, però, è il contesto.

«È necessario fare un distinguo in base alla tipologia di impresa, alla complessità aziendale e al contesto in cui si opera – prosegue Amaglio – In alcuni casi le soft skills sono importanti sin dall'inizio, in altre la loro importanza è progressiva. Una volta assimilate le metodologie lavorative, è possibile che un lavoratore junior cresca di livello. Se diventa caposquadra dovrà saper dare indicazioni, stimolare i colleghi con una corretta comunicazione e creare relazioni basate sull'empatia».

L'IMPORTANZA DELL'INTERSCAMBIO DI COMPE-

TENZE

Un altro aspetto fondamentale è l'**interscambio di competenze**, da gestire secondo il professor Amaglio, con percorsi formativi che coinvolgano anche esperti esterni all'azienda che possano favorire l'integrazione armoniosa di competenze differenti.

I senior, con il loro solido bagaglio di hard skills, spesso ricavato da anni di esperienza nel settore, possono fungere da mentori per i junior, trasmettendo conoscenze tecniche e specifiche del settore. Dall'altra parte, i junior possono portare un fresco vento di innovazione e creatività, insieme a un'energia contagiosa, che può rinvigorire pratiche aziendali consolidate.

SENIOR E JUNIOR COME NONNI E NIPOTI

Un aspetto da non sottovalutare è in questo caso l'impatto psicologico dell'integrazione. Come fare a mettere insieme figure con mentalità diverse e a volte distanti?

«Ci sono esempi di successo ottenuto attraverso l'affiancamento e il cosiddetto training on the job – conclude il professor Amaglio – **Il modello è quello dei nonni con i nipoti,**

che si può trasferire tranquillamente anche in una realtà aziendale. È necessario stimolare le persone più mature riconoscendo loro esperienza e qualità, dando così l'opportunità ai più giovani di assimilare competenze. Dall'altra parte, gli junior possono avere l'occasione per generare una contaminazione fruttuosa per l'azienda».

PIÙ UNA QUESTIONE DI EQUILIBRIO CHE DI SCELTA

Insomma, la valorizzazione delle competenze risulta sempre fondamentale. E, in definitiva, la domanda su quale sia più importante tra le soft skills e le hard skills non ha una risposta precisa: **spesso è più una questione di equilibrio che di scelta.**

Entrambe svolgono un ruolo fondamentale nel determinare il successo individuale e aziendale.

Senior e junior possono trarre vantaggio dall'investire nello sviluppo di entrambi i tipi di competenze, poiché questa combinazione offre la migliore opportunità di adattamento e crescita in un mondo aziendale in continua evoluzione.



Marcella Loporchio

LinkedIn Top Voice Gender Equity e consulente per la Diversity Equity & Inclusion



Paola Landriani

Responsabilizzare i giovani nel lavoro: strategie per attrarre e trattenere i talenti

Negli ultimi anni, le piccole e medie imprese (Pmi) sono diventate sempre più consapevoli dell'importanza di coinvolgere attivamente i giovani nel loro ambiente lavorativo. In un momento in cui le nuove generazioni iniziano a entrare nel mondo del lavoro portando con sé le proprie priorità e i propri valori, è fondamentale comprendere come attrarli e trattenerli per creare un ambiente dinamico, innovativo e che rappresenti un investimento per il futuro dell'azienda. Un fattore cruciale è la responsabilizzazione dei giovani dipendenti. Ne abbiamo parlato con Marcella Loporchio, LinkedIn Top Voice Gender Equity e consulente per la Diversity Equity & Inclusion.

L'IMPORTANZA DELL'ASCOLTO PER ATTIRARE E TRATTENERE I GIOVANI TALENTI

In un mercato del lavoro competitivo e in continua evoluzione come quello di oggi, una delle sfide principali che le pmi devono affrontare è capire come attrarre e, in un secondo momento, trattenerne i giovani talenti che hanno valori e priorità diverse rispetto a quelle delle generazioni passate. Per distinguersi, la prima cosa importante che le piccole e medie imprese devono mettere in pratica è accettare il cambiamento, aprendosi a un ascolto continuo. Questa è una sfida, come spiega Marcella Loporchio, importante e necessaria:

"Le pmi hanno la responsabilità di iniziare a conoscere e adeguare comunicazioni e persone ai tempi correnti. Le sfide maggiori sono quelle che vanno nell'aprirsi al cambiamento, alle diverse tipologie di apporti che possono essere messi in atto e che devono essere ascoltati e compresi. Spesso c'è un pregiudizio e un blocco nel riconoscere come valoriali i giovani ritenendoli inesperti e soprattutto etichettandoli nello stesso modo. È un sistema da modificare mettendosi in discussione senza remore."

Questo obiettivo non è certo immediato da raggiungere, ma che, se ben perseguito nel tempo è l'essenziale primo passo per creare un ambiente in cui i giovani si sentono capiti, valorizzati, migliorando così anche la competitività della propria impresa. Un investimento in fatto di engagement ed employer branding perché: "se i giovani vengono coinvolti nei processi aziendali con i giusti tempi e si sentono parte del sistema globale e non ultime ruote del carro, possono spingere dall'interno con proattività e dall'esterno come modelli di riferimento, in questa direzione. Investire non deve mai risultare un costo ma qualcosa a cui dedicare cura e attenzione."

RESPONSABILIZZARE I GIOVANI: FORMAZIONE, FIDUCIA E CREATIVITÀ

Riuscire ad attirare e mantenere viva la fidelizzazione e la voglia di mettersi in gioco è un obiettivo che deve essere messo in pratica con una ricetta ben studiata, formata da diversi elementi. Questo perché non basta attrarli ed ascoltarli: è necessario creare un ambiente dinamico e innovativo in cui i lavoratori possano sentirsi inclusi e parte di qualcosa in cui credono e in cui possano mettere creatività e competenza.

"È importante realizzare dei veri ambienti nei quali vengono valorizzate e riconosciute le unicità delle singole persone, senza alcun tipo di pregiudizio e discriminazione. Oggi, i giovani vivono le situazioni in azienda con un carico di aspettative interne ed esterne troppo alte, e la spinta alla performance estrema non aiuta. Bisogna creare ambienti che siano riconosciuti come a misura di persona, spazi di confronto aperto e libero dove il divieto è quello di stare in silenzio. Ambienti lavorativi dove la divisione dei ruoli è ancora incentrata su gerarchie che sembrano montagne insuperabili porterà, automaticamente, ad escludere dalle scelte quelle tipologie di aziende."

Da qui nasce la necessità di responsabilizzarli maggiormente, permettendo loro di esprimersi portando nuove idee, prospettive fresche e mentalità orientata al cambiamento, qualità essenziali per adattarsi e distinguersi in un'economia sempre più complessa e globalizzata. Come farlo? Offrendo loro opportunità di crescita professionale e responsabilità fin dall'inizio della loro carriera, senza lasciarli in disparte.

- » **Offrire programmi di formazione e sviluppo mirati**, che permettono ai giovani dipendenti di acquisire competenze e conoscenze essenziali per crescere all'interno dell'azienda, senza dar tutto per scontato o sperando che imparino da soli il mestiere. In questo modo, l'azienda dimostra anche il proprio impegno nel loro successo e benessere.
- » **Promuovere la partecipazione attiva** coinvolgendoli nella formulazione delle strategie aziendali. Dagli Hackathon passando per le tavole rotonde fino al mentoring inverso, le pmi possono incoraggiare i giovani a proporre nuove iniziative e soluzioni innovative. Una mossa che riserva un vantaggio su due fronti: non solo l'aumento del senso di appartenenza e fiducia dei giovani nel loro lavoro, ma anche a una maggiore creatività e innovazione all'interno dell'azienda.

A questi, si aggiungono il dialogo costruttivo e il pensiero di poter finalmente attenuare quelle gerarchie ben insediate all'interno del mondo aziendale ma che, ormai, ergono dei muri. La responsabilizzare i giovani, infatti, non riguarda solo il presente: i nuovi lavoratori sono, di fatto, i leader



e gli imprenditori del futuro, e fornire loro le competenze, le risorse e le opportunità di crescita di cui hanno bisogno è fondamentale per garantire una società prospera, inclusiva e sostenibile nel lungo termine.

Elisa **Marasca**

Diversi obiettivi, stessa necessità: junior e senior cercano benessere sul lavoro

Simone Panizzuti, psicoterapeuta e psicologo del lavoro, coach e docente, consiglia alle aziende di non cadere negli stereotipi, promuovendo un ambiente inclusivo, e di puntare sulla formazione continua e lo scambio di conoscenze tra le diverse generazioni, che risultano fondamentali per il successo aziendale in un contesto multigenerazionale



Simone Panizzuti

Psicoterapeuta e psicologo
del lavoro, coach e docente

Valorizzare sia i giovani che i senior sul luogo di lavoro è cruciale per favorire uno sviluppo equilibrato delle competenze e un ambiente lavorativo inclusivo. Oltre a incentivare e sostenere il potenziale dei giovani talenti, è altrettanto rilevante riconoscere e valorizzare l'esperienza e le conoscenze dei lavoratori più anziani. Simone Panizzuti, psicoterapeuta e psicologo del lavoro, coach e docente, conferma che questo equilibrio non solo arricchisce il patrimonio di conoscenze aziendali, ma favorisce anche il trasferimento di competenze dai senior ai più giovani, garantendo la continuità e la crescita dell'organizzazione nel tempo.

Inoltre, la gestione efficace dei conflitti e dei contrasti è fondamentale per mantenere un clima lavorativo armonioso e produttivo. La proposta di corsi di formazione e percorsi di coaching mirati può essere un prezioso strumento per sviluppare competenze chiave come la leadership, la comunicazione efficace, la gestione dei conflitti e la gestione del feedback. Queste iniziative non solo forniscono agli individui gli strumenti necessari per affrontare le sfide quotidiane sul posto di lavoro, ma contribuiscono anche a promuovere una cultura aziendale basata sulla collaborazione, la fiducia e il rispetto reciproco.

GIOVANI E SENIOR INSIEME

Nel 2024, le imprese devono affrontare la sfida della gestione delle varie esigenze generazionali mediante un approccio di gestione dell'età. Una recente indagine condotta in Italia dal Politecnico di Milano in collaborazione con Doxa ha rivelato che la Generazione Z ricerca un'impronta sociale positiva dalle organizzazioni.

Ma nonostante l'attenzione rivolta ai giovani, il 55% della forza lavoro è composto da generazioni precedenti. Come fare? **Simone Panizzuti, psicoterapeuta e psicologo del lavoro, coach e docente**, consiglia alle aziende di non cadere negli stereotipi, promuovendo un ambiente inclusivo, e di puntare sulla formazione continua e lo scambio di conoscenze tra le diverse generazioni, che risultano fondamentali per il successo aziendale in un contesto multigenerazionale.

Quali sono i vantaggi, ma anche le difficoltà che vede nelle aziende nella coesistenza tra più generazioni?

Le diverse generazioni all'interno di un'organizzazione portano con sé una varietà di bisogni, visioni, competenze e punti di vista. Questa diversità può arricchire l'azienda, ma può anche creare sfide,

soprattutto nella gestione delle aspettative e dei conflitti generazionali. L'ultimo studio di Randstad Employer Branding Research mostra priorità differenti in base all'età: innanzitutto, la Generazione Z cerca un equilibrio tra lavoro e vita privata, visibilità del percorso di carriera, formazione di qualità, presenza di programmi di diversità e di inclusione, attenzione ai temi ambientali e la presenza di un management di valore.

Dai 25 ai 34 anni cambiano le priorità, per cui ritroviamo il work life balance, ma anche l'importanza della retribuzione, la presenza di benefit interessanti, la possibilità di lavorare da remoto. Dai 35 ai 54 anni, invece, c'è di nuovo l'equilibrio tra lavoro e vita privata e l'atmosfera di lavoro piacevole. Dai 55 anni prevale la sicurezza del posto di lavoro, la solidità finanziaria aziendale, un contenuto del lavoro svolto interessante, un'ottima reputazione. Possiamo trovare quindi delle tendenze comuni tra queste generazioni, ma anche obiettivi diversi. Per l'organizzazione le difficoltà possono essere infatti la gestione dell'ascolto e la comprensione di bisogni e visioni diverse, oppure gestire dei problemi a livello relazionale tra età e "status" differenti. Le persone che sono in azienda da tempo con un certo livello di seniority, per esempio, po-

trebbero iniziare a percepire come minaccia una nuova generazione portatrice di input e di aspetti innovativi. In questo caso si può pensare a un'integrazione o a programmi di mentoring, per esempio tra l'esperienza dei profili e senior e l'apporto di innovazione dei profili junior, che se funziona può rilevarsi vincente.

QUALI "RESISTENZE" IN AZIENDA NEI CONFRONTI DEI NUOVI ARRIVATI E DAI GIOVANI?

Da parte degli Over 50 si può riscontrare il bisogno di proteggere il proprio status all'interno dell'azienda. Poi, nel caso di ruoli tecnici, come profili di aziende o aree funzionali IT, o in generale nei profili STEM, ci può essere una resistenza nell'accogliere l'utilizzo di nuovi strumenti e tecnologie. Se questo avviene, per i senior comporterebbe l'attivazione di un apprendimento non sempre facile, oltre che il cambiamento dello status da "persone esperte", a "persone che ne sanno meno dei nuovi arrivati".

Un'altra resistenza può riguardare la disponibilità di insegnare alle nuove leve. In alcuni casi, non è semplice per una persona che è da tempo in azienda e ha un carico di lavoro importante, trovare anche il tempo di seguire e formare nuove

persone, di monitorarle, dare dei feedback, assegnare degli obiettivi e valutarle. Mentre, per quanto riguarda i giovani, più che una resistenza, una difficoltà potrebbe essere la distanza tra quello che ci si aspetta prima di entrare in azienda, nel mondo del lavoro, e poi il reale, quello che trovano. Sarebbe ottimale quindi avere proattività nel fare domande, ma anche saper attendere e aspettare. Oppure, laddove c'è una mancanza di strategie di inserimento, soprattutto in organizzazioni complesse, ci possono essere difficoltà a orientarsi. Alcune volte però possiamo trovare anche la presunzione. Per esempio, ci sono degli step che possiamo individuare nei giovani di crescita da "inconsapevolmente incompetenti", fino a "consapevolmente incompetenti" e quindi disposti a imparare. Quando diventano competenti poi spesso acquisiscono anche la consapevolezza del loro valore. Ma non è detto che, di pari passo, possa esserci un riconoscimento da parte delle aziende dove lavorano.

NON AFFRONTARE EFFICACEMENTE LE DINAMICHE INTERGENERAZIONALI

Ci sono rischi significativi, soprattutto per alcune aziende e determinati ruoli. Innanzitutto, c'è il rischio di perdere attrattività per i giovani o di non

riuscire a trattenere i profili senior, noto come talent retention. Questo è particolarmente rischioso per i profili STEM, come informatici o tecnici, che sono sempre più richiesti ma sempre più rari da trovare.

Se un'azienda non comprende l'importanza di trattenere sia i profili senior che di attrarre i giovani, potrebbe trovarsi senza le risorse necessarie per progredire, portando a un declino. Altri problemi potrebbero derivare dalla mancanza di accoglienza verso le nuove generazioni, dalla mancanza di innovazione o dall'eccessiva enfasi sull'innovazione a discapito dell'esperienza e della visione dei profili più esperti.

CINQUE CONSIGLI PER MANTENERE UN AMBIENTE DI LAVORO SERENO TRA GENERAZIONI

- 1.** Implementare un efficace processo di onboarding per i nuovi ingressi, fornendo loro informazioni utili sull'azienda e il loro ruolo, e assegnando loro un tutor o un mentore per guidarli nei primi passi e nel raggiungimento degli obiettivi.
- 2.** Valorizzare i profili senior senza farli sentire minacciati dalle nuove leve, premiandoli e garantendo loro un senso di sicurezza nell'azienda.
- 3.** Dare spazio alle idee e all'entusiasmo dei giovani.

ni attraverso progetti pilota o spin-off, responsabilizzandoli e valutando i loro progressi in modo trasparente.

- 4.** Mantenere un dialogo aperto e attivo con i dipendenti di tutte le generazioni, attraverso momenti regolari di ascolto attivo e feedback reciproco, anche attraverso focus group che coinvolgono persone con diversi livelli di anzianità.
- 5.** Investire in innovazione, valorizzando sia i giovani talenti che i profili senior, garantendo un equilibrio tra ciò che già funziona e ciò che ha bisogno di innovazione, e attivando processi di cambiamento mirati.

Davide **Maniaci**

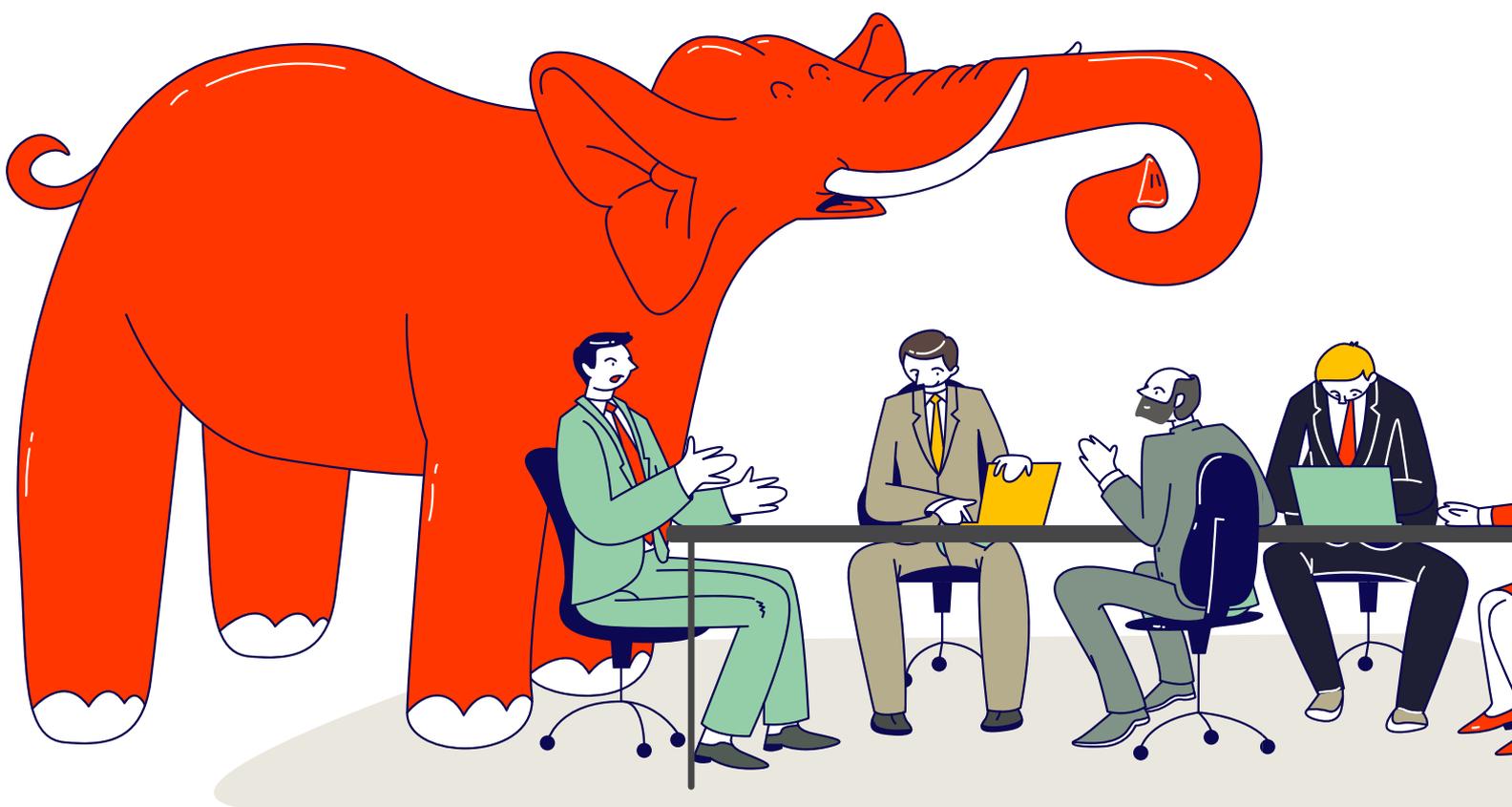
C'è un elefante nell'ufficio: per le aziende, cambiare per trattenerne è diventato un obbligo

Cambiare mentalità prima ancora di cambiare qualche tool. Per intercettare, e trattenerne, i talenti della GenZ, le imprese devono riorganizzarsi quasi totalmente. Ne parliamo con Giulio Xhaet, partner & head of Communication di Newton Group e voce molto ascoltata su LinkedIn



Giulio Xhaet

Partner & head of Communication
di Newton Group



In gergo lo chiamano "retention", cioè "mantenimento": la capacità dell'azienda di conservare i propri dipendenti. Giulio Xhaet, partner & head of Communication di Newton Group, voce molto ascoltata su LinkedIn, analizza una situazione che vede ancora troppe Pmi impreparate sul tema.

«Per evitare che i giovani talenti scappino altrove, un imprenditore – esordisce Xhaet, anche docente per la 24Ore Business School – non deve immaginare che le esigenze delle nuove generazioni, in fondo siano simili, se non identiche, alle sue o a i suoi primi riporti e i suoi collaboratori storici "quand'erano giovani". Ricerche ed evidenze in ogni nazione e in ogni industria riporta come la generazione Z e i più giovani tra i Millennial (i primi veri nativi digitali che abbiano mai colonizzato il mercato lavorativo) dimostrino una concezione inedita rispetto alle priorità di un "buon impiego".

«La promessa di una carriera, di più soldi, legata al prestigio di un'azienda, per molte ragazze e molti ragazzi non basta più a giustificare un mancato equilibrio tra la vita personale e la quotidianità lavorativa.

La GenZ soprattutto è più ansiosa e fragile, e allo stesso tempo più ambiziosa: ha più timore di "sbagliare il lavoro" e "perdere il treno", e per questo è sensibile alle occasioni che possono palesarsi attorno a lui ogni giorno, si mantiene in contatto con coetanei che tentano strade diverse, sfruttando social e canali online, e cercano il più possibile di mantenersi alternative e porte aperte nel prossimo futuro, nella convinzione che se non si trovano bene, trovare un lavoro migliore sia non facile, ma comunque fattibile».

Quindi è doveroso pensare a una riorganizzazione aziendale alla luce dell'ingresso dei nuovi talenti? «Più che doveroso, ma allo stesso tempo una riorganizzazione aziendale permanente è quasi sempre sintomo di qualcosa che non va: promesse non mantenute, mismatch tra competenze richieste e profili inseriti, disallineamento rispetto a quanto accade nella contemporaneità del mondo reale». Xhaet lo chiarisce: alcune grandi corporation mi dicono «abbiamo un turnover molto alto e anche in crescita, è vero, ma nel nostro settore è sempre stato così».

Vero solo in parte, e in parte può essere una scu-

sa per sfilarsi dalla complessità di una situazione critica. Visto che non basta inserire nuovi tool di management e qualche attività di welfare (per carità, utili e spesso necessari), serve lavorare a qualcosa di più difficile: la cultura aziendale, ossia l'insieme di comportamenti e abitudini che a volte non cambiano per decenni, in quanto «ai grandi capi va bene così».

«Poi – aggiunge – devo dire che sta anche ai talenti di nuova generazione adattarsi a contesti di massimo impegno e a volte sì, sacrificio: se desideri una carriera rapida, un ottimo stipendio, sviluppare nuove competenze, e avere ottimi rapporti con i capi, devi anche dare qualcosa in più della media, non puoi solo pretendere».

L'esperto si rivolge direttamente alle ragazze e ai ragazzi, con cui si confronta spessissimo:

«Non potete pretendere un cambio di ruolo più volte l'anno come fosse la norma: e non è così importante fare mille cose diverse in un anno, perché altrimenti le competenze (e anche il network) acquisiti non possono attecchire dentro e attorno a voi. Il mondo re-

lazionale-fisico non va alla velocità di un'app nello switchare situazioni. E aggiungo: quasi sempre, per fortuna. Imparate ad adattare il vostro tempo con il tempo realistico per il cambiamento. Ve lo dice un multipotenziale amante del cambiamento che ne ha fatto una bandiera (non è un caso se i miei ultimi libri pubblicati si chiamano "#Contaminati", e "Da grande - Non è mai troppo tardi per capire chi potresti diventare")».

E poi c'è la formazione continua che un imprenditore deve sviluppare. «Fino al Covid – conclude Giulio Xhaet – la reputavo molto importante. Negli ultimi anni la reputo un'urgenza clamorosa: non solo per le necessità generazionali descritte poco fa. Ma anche perché c'è un elemento nell'equazione del lavoro che sta per sparigliare le carte in tavola: è l'elefante nell'ufficio, l'intelligenza artificiale generativa. L'intelligenza artificiale la studio da 15 anni, da quando si diceva nei primi anni 2000 che avrebbe rubato la metà dei lavori esistenti: così non è stato, perché non era una tecnologia così potente come promettevano i tecnoevangelisti. Ma avendo l'opportunità di usare le AI in modo spesso avanzato in diversi campi, con clienti e colleghi proprio lato formazione e sviluppo, mi sto

convincendo che questa generazione di IA non è come le altre, quindi è urgente preparare piani di development per le risorse con competenze che sappiano muoversi in parallelo all'IA, rispetto a ciò che serve e servirà davvero da qui ai prossimi 2-5-10". In bocca al lupo a tutte e tutti noi quindi: il futuro del lavoro è oggi più che mai da vivere e intraprendere con enorme curiosità, enorme preoccupazione ed enorme entusiasmo.

A young woman with dark hair, wearing a yellow apron and black gloves, is smiling and looking upwards. She is holding a white object, possibly a piece of paper or a small tool, in her gloved hands. The background shows a kitchen setting with stainless steel equipment and a control panel with various buttons and lights.

Giuliano **Terenzi**

Giovani nel Pmi, la differenza la fanno le relazioni: dialogo e crescita sono il valore aggiunto

La parola al professor Marco Trentini, associato di sociologia economica e del lavoro a Bologna. «Strategica anche la flessibilità, che può essere sfruttata per promuovere il benessere dei lavoratori, ad esempio attraverso la modulazione degli orari di lavoro»

Dopo aver esplorato le dinamiche delle piccole imprese e il loro impatto sulla crescita personale e professionale dei giovani nell'intervista con Annalisa Tonarelli, professoressa in Sociologia del Lavoro all'Università di Firenze, proseguiamo il nostro viaggio alla scoperta di come questi ambienti lavorativi possano essere fucine di talento e opportunità per le nuove generazioni. Questa volta, ci avventuriamo oltre, rivolgendo la nostra attenzione a un altro esperto nel campo della sociologia del lavoro: il professor Marco Trentini dell'Università di Bologna.

Trentini, professore associato di Sociologia Economica e del Lavoro, porta con sé un ricco bagaglio di conoscenze e una profonda comprensione delle dinamiche socioeconomiche che caratterizzano il tessuto lavorativo italiano, con un occhio di riguardo alle piccole imprese.

Con il professor Trentini, esploriamo le specificità delle piccole imprese nel contesto dell'occupazione giovanile, analizzando come queste possano agire come catalizzatori di crescita e sviluppo in un mercato del lavoro in continua evoluzione.

Sarà l'occasione per riflettere sulle strategie che le piccole imprese possono adottare per attrarre, formare e trattenere i giovani talenti, garantendo al contempo il loro benessere e la loro crescita professionale.

Professor Trentini, per cominciare mi piacerebbe porre subito l'attenzione sull'evoluzione del lavoro giovanile nei diversi contesti economici. Quali elementi distintivi ha riscontrato nelle piccole imprese che influenzano positivamente l'occupabilità e lo sviluppo professionale dei giovani?

Innanzitutto, è importante ricordare che la maggior parte delle imprese nel nostro Paese sono medio-piccole, rappresentando circa il 90% del totale, e impiegano circa l'80% della forza lavoro. Questo dimostra chiaramente che le piccole imprese offrono significative opportunità occupazionali, non solo per i giovani. Inoltre, il panorama delle piccole imprese è estremamente eterogeneo e vario, il che sfata l'immagine un po' datata di questi entità come meno modernizzate o marginali. Considerando il modello economico italiano, centrato sulle medio-piccole imprese, troviamo una

grande varietà all'interno di questo settore. Molti sono microimprese con meno di dieci dipendenti, mentre altri si avvicinano ai cinquanta. È quindi un universo complesso e diversificato. È anche essenziale considerare che i modelli organizzativi stanno evolvendo verso configurazioni di rete, che attenuano le distinzioni tra piccole e grandi imprese, come era evidente negli anni '60. Attualmente, operare in una piccola impresa spesso significa lavorare in stretta connessione con grandi realtà, il che può offrire opportunità comparabili di crescita personale e professionale, a prescindere dalla dimensione dell'impresa.

Nell'ambito della sociologia del lavoro, riguardo l'impatto delle politiche sociali e del lavoro sull'inclusione dei giovani: quali politiche ritiene che le piccole imprese possano adottare per promuovere l'inclusione sociale e professionale dei giovani?

La prima cosa da considerare è che, nelle piccole imprese, data la loro dimensione ridotta, emergono dinamiche relazionali più frequenti rispetto alle grandi imprese, dove a volte si può avvertire un certo senso di anonimato. Queste dinamiche sono

un vantaggio distintivo delle piccole imprese che favoriscono l'inclusione sociale e professionale. La gestione delle risorse umane in queste realtà può non essere strutturata come nelle grandi imprese, che spesso hanno uffici dedicati, ma ciò non impedisce alle piccole imprese di adottare iniziative utili a promuovere l'inclusione, anche su base informale. Ricordiamoci che l'informalità è un aspetto fondamentale in tutte le organizzazioni, come evidenziato negli anni '80 dallo studio del modello giapponese, dove il semplice atto di prendere un caffè si rivelava un momento prezioso per scambiarsi informazioni cruciali per l'organizzazione.

Inoltre, se consideriamo la partecipazione alla formazione, è vero che le grandi imprese mostrano tassi più elevati, ma nelle piccole imprese l'apprendimento spesso avviene in modi meno formalizzati, che sono altrettanto validi. Ad esempio, in un'impresa artigiana, l'apprendistato quotidiano con un artigiano esperto rappresenta un'opportunità di apprendimento vitale che non deve essere sottovalutata. Queste opportunità, presenti nelle piccole imprese, devono essere riconosciute e valorizzate per cogliere al meglio i benefici che pos-

sono offrire a giovani lavoratori.

Parliamo ora di benessere organizzativo: come possono le piccole imprese creare un ambiente di lavoro che supporti non solo lo sviluppo professionale ma anche il benessere psicosociale dei giovani lavoratori?

Innanzitutto, penso che una caratteristica distintiva delle piccole imprese sia la loro maggiore flessibilità, dovuta alle dimensioni ridotte. Questa flessibilità può essere sfruttata per promuovere il benessere dei lavoratori, ad esempio attraverso la modulazione degli orari di lavoro. La pandemia ha mostrato come il lavoro da casa possa differenziarsi significativamente dal lavoro in ufficio, anche se questa opzione non è applicabile universalmente a tutte le professioni. Inoltre, le piccole imprese possono ripensare l'organizzazione del lavoro per sfruttare al meglio questa flessibilità.

Un altro aspetto cruciale è comprendere cosa significhi il benessere dal punto di vista dei lavoratori. In sociologia, si distinguono due concezioni del lavoro: quella strumentale e quella espressiva, dove il lavoro serve anche a realizzare sé stessi.

I giovani lavoratori, in particolare, cercano posti di lavoro che rispecchino i loro valori etici e morali. Essere attenti a queste aspettative e valorizzare un ambiente di lavoro che sia in sintonia con i principi dei giovani può notevolmente contribuire al loro benessere psicosociale. Quindi, un'attenzione a questi aspetti è fondamentale per creare un ambiente lavorativo che supporti sia lo sviluppo professionale che il benessere psicosociale dei giovani lavoratori.

Analizziamo il rapporto che c'è tra educazione, formazione e mondo del lavoro, suggerendo spunti su come le piccole imprese possano collaborare con le istituzioni educative. Potrebbe delineare, se ce ne sono, alcuni modelli di collaborazione efficaci che hanno favorito l'integrazione dei giovani nel tessuto produttivo locale?

Certamente, un esempio spesso citato è quello della Germania. Senza idealizzare il sistema educativo tedesco, che è noto per la sua rigidità e per le scelte formative precoci, è innegabile che là il dialogo tra il mondo del lavoro e quello della scuola sia molto sviluppato, in particolare nel campo della formazione professionale. È interessante



osservare l'intero assetto istituzionale tedesco, come è organizzato il sistema formativo e di governo. Tuttavia, l'elemento cruciale è la cultura della formazione che permea la società tedesca, a differenza dell'Italia, dove spesso i tirocini sono percepiti come potenziali sfruttamenti o visti solo come trampolini di lancio per l'assunzione. Questa cultura della formazione è ciò che permette al sistema di apprendistato in Germania di funzionare efficacemente, contribuendo a mantenere bassi i tassi di disoccupazione giovanile rispetto all'Italia. È fondamentale, quindi, non solo guardare ai meccanismi istituzionali, ma anche valorizzare e promuovere una vera cultura della formazione, vista non come un costo o un fastidio, ma come un'opportunità di crescita e apprendimento.

Le vengono in mente delle sinergie che si potrebbero creare tra la piccola impresa e il mondo accademico?

Esistono varie opportunità di sinergia tra le piccole imprese e il mondo accademico. Una delle più significative è rappresentata dai tirocini, che sono sempre più frequentemente inclusi nei curricula universitari, sia nei corsi di laurea triennali che

magistrali. Questi tirocini non solo offrono esperienza pratica agli studenti, ma possono anche trasformarsi in vere e proprie opportunità di lavoro, concludendosi con un'offerta di assunzione. Le università, riconoscendo il valore di queste esperienze, tendono ad incorporare sempre più questi percorsi formativi che prevedono tirocini.

Oltre ai tirocini, un'altra possibilità di interazione è rappresentata dalle tesi di laurea che includono componenti pratiche, attraverso le quali gli studenti possono lavorare a stretto contatto con le imprese per sviluppare progetti concreti. Infine, non dobbiamo dimenticare il potenziale della ricerca: le università sono centri di innovazione e sviluppo, mentre le piccole imprese possono applicare questa nuova conoscenza in modo pratico. Insomma, le opportunità di collaborazione sono numerose e possono portare benefici a lungo termine sia per le imprese che per il mondo accademico, specialmente quando si parla di formare e assumere giovani talenti che possano crescere e svilupparsi all'interno dell'azienda.

Annarita **Cacciamani**

Una nuova mentalità aziendale per attrarre talenti

Le aziende sempre più faticano a trovare lavoratori. Secondo Daniele Marini, docente all'Università di Padova, serve un cambio di mentalità. Un processo non semplice che può essere agevolato dalla collaborazione con il territorio e le associazioni di categoria



Daniele Marini
Docente all'Università
di Padova

Individuare e trattenere lavoratori di talento è oggi una delle questioni più spinose per le aziende italiane. **Per attrarre giovani competenti e talentuosi per tanti imprenditori è necessario un cambio di mentalità.** Perché, diciamo, la visione del mondo del lavoro di un trentenne è diversa da quella un sessantenne. «Oggi il lavoro non è più considerato la cosa più importante nella vita – spiega Daniele Marini, professore di Sociologia dei processi economici all'Università di Padova - E' importante ma al pari di altre cose e, soprattutto, della propria vita privata e familiare. Di questo le aziende devono tenere conto. E se le grandi aziende possono investire risorse in piani di welfare, per le Pmi è più difficile. Credo che **le associazioni di categoria debbano giocare un ruolo da protagoniste per supportare le aziende meno strutturate nel percorso verso un nuovo modo di vedere l'organizzazione del lavoro**».

LAVORO: DOMANDA E OFFERTA NON SI INCONTRANO. PERCHÉ'?

Il tema del mancato incontro tra offerta e domanda di lavoro non è nuovo. Da una parte abbiamo

le imprese che non trovano lavoratori, dall'altra i giovani che non trovano lavoro. Ultimamente, il problema sta diventando sempre più importante. Questo, come spiega il professor Marini, sia per motivi strutturali, sia per motivi culturali.

«Il primo fattore – spiega Marini – è dovuto al **calo della natalità** e, se non si invertirà il trend grazie a politiche a sostegno della natalità, ce lo porteremo avanti per tempo. Ci saranno meno giovani da inserire nel mondo del lavoro».

Il secondo fattore è legato ad un **cambio di prospettiva culturale** e a come i giovani vedono il lavoro. «Il lavoro – evidenzia il docente – non è più ritenuto la cosa più importante della propria vita. È importante ma lo è come lo sono altre cose. **Oggi si ricerca soprattutto l'equilibrio vita-lavoro**». E se le grandi aziende possono investire risorse e mettere in campo flessibilità e piani di welfare, le piccole aziende sono in maggiore difficoltà, avendo meno risorse. Quindi cosa fare?

CINQUE CONSIGLI ALLE PICCOLE IMPRESE

Secondo Daniele Marini ci sono diversi aspetti su cui le piccole e medie aziende possono lavorare per diventare più attrattive per i giovani. Fonda-

mentale per il docente è il ruolo delle associazioni di categoria come supporto agli imprenditori che cercano giovani.

- » **FORMAZIONE.** Proporre ai giovani lavoratori un percorso di formazione è un valore aggiunto. Perché investire per formare una risorsa che forse se ne andrà? «Perché parlerà bene dell'azienda e contribuirà a migliorare la reputazione – spiega Marini - Oggi non è più concepibile pensare che un lavoratore non continui a cercare occasioni migliori».
- » **ORGANIZZAZIONE.** La flessibilità oraria è un elemento chiave. Va, quindi, ripensata l'intera organizzazione dell'impresa.
- » **PROSPETTIVA DI CRESCITA.** Bisogna dare obiettivi di crescita (anche economica chiari), migliorando la gestione delle risorse umane.
- » **AMBIENTE SERENO.** Il clima interno all'azienda e la sua reputazione sono importanti perché la qualità del tempo passato al lavoro deve essere buona.
- » **SOCIAL.** Per avvicinarsi ai giovani talenti è necessario essere presenti sui social, usati oggi anche per trovare lavoro. Bisogna proporsi nel modo giusto.

FARSI CONOSCERE APRENDOSI AL TERRITORIO

«Da ultimo, mi sento di dire agli imprenditori di avvicinare i giovani dove i giovani si trovano. Per questo ritengo importante la **collaborazione con le scuole** e l'organizzazione di **open day**. Bisogna aprirsi al territorio per entrare in contatto con potenziali nuovi lavoratori – conclude il docente - Non è semplice fare tutto questo, quindi serve mettere insieme la forze e fare rete tra aziende, appoggiandosi anche alle associazioni di categoria».

Caterina Chiara **Carpanè**

E' importante il coraggio in un mondo del lavoro che cambia? Ne è convinta Annalisa Galardi, fondatrice di "the Bravery Store" e docente di comunicazione d'impresa in Cattolica. «Oggi le aziende si sono rese conto che le culture più inclusive sono quelle che generano il massimo vantaggio in termini d'innovazione»

Cinque modi di avere "coraggio" in azienda per crescere (anche in team)



Cos'è il coraggio? E perché è importante in un mondo del lavoro che cambia? È il non avere paura, la volontà di correre dei rischi o forse qualcosa di più, una soft skill trasversale che interessa le aziende nella loro totalità? Un'attitudine che si fa gesto concreto e quotidiano e non semplicemente una caratteristica astratta impossibile da allenare?

A fare chiarezza è **Annalisa Galardi, fondatrice di "The Bravery Store", docente di Comunicazione d'Impresa all'Università Cattolica di Milano e autrice di "Coraggio"**, volume della collana "Voci del lavoro nuovo", pubblicata da FrancoAngeli. Nel testo, la studiosa individua cinque interessanti dimensioni del coraggio, con esempi e istruzioni pratiche. Spiega infatti la docente: «Ho provato a dare una traduzione operativa di un tema astratto affinché le persone che ne sono interessate possano davvero portarlo nelle loro vite»

IL CORAGGIO DI DIRE

Non avere paura di prendere una posizione, di far sentire la propria voce: è il coraggio del dire, prima declinazione del tema individuata da Annalisa Galardi. Una necessità fondamentale nel lavoro in team: «Ovviamente non è facile. Capita ad esempio di non fornire un feedback correttivo a un collega per evitare che quest'ultimo si rattristi o di evitare un commento perché crediamo sia

contrario a ciò che pensa il nostro superiore, - nota la docente. – Ma se tutti sappiamo che il confronto è costruttivo, che si inserisce in un orizzonte più ampio affinché tutti possano dare il meglio, allora diventa importante. Studi dimostrano infatti che i team che funzionano meglio sono quelli in cui i membri hanno la capacità di gestire il conflitto».

Per Galardi il coraggio del dire va oltre il feedback reciproco, ma si lega a un altro principio cardine della cultura organizzativa aziendale di oggi: il purpose. «Per le aziende diventa importante non soltanto comunicare il proprio specifico business, ma anche prendere posizione nei confronti di tematiche ambientali, sociali, dal forte interesse collettivo. Le persone, soprattutto più giovani, sono sempre più guidate da elementi valoriali: **il coraggio del dire diventa una leva per attrarre e trattenere i lavoratori, per creare un senso di appartenenza».**

IL CORAGGIO DI DARE

L'appartenenza implica la condivisione, il mettere a disposizione degli altri conoscenze e idee. È il coraggio del dare, della generosità come fattore di sviluppo. La fondatrice di "The Bravery Store" sottolinea l'importanza di «lavorare insieme, di passarsi le informazioni con la consapevolezza che solo così si potrà evolvere».

A volte andando oltre i confini della singola impresa, fino a coinvolgere un intero settore: «Mi piace pensare a un'azienda generosa nei confronti di contesto più ampio, della comunità in cui è calata. E a volte anche dei competitor: ci sono esempi virtuosi di maggior apertura e collaborazioni, perché dalla condivisione delle informazioni possono nascere condizioni vantaggiose per tutti», nota sempre Galardi.

IL CORAGGIO DI FARE

Comunicare, collaborare...e poi fare. In un mondo dai tempi sempre più accelerati, è fondamentale avere il coraggio di agire. Sottolinea l'autrice: «Non basta più avere una buona idea. Bisogna essere capaci di realizzarla. E di farlo in tempi brevi».

Non senza difficoltà: perché creatività e produzione effettiva coinvolgono competenze diverse, con le aziende che faticano ad alimentare il flow creativo se non vi è una realizzazione concreta a breve termine. Agire implica provare, senza paura di sbagliare. «Sbagliare vuol dire "non esserci ancora riusciti", è il magico potere del "non ancora", - rivela Galardi - Il coraggio di provare deve prevalere sulla cultura della colpa. È importante comprendere cosa si può imparare dagli errori, ovviamente quando non si tratta d'incuria, ma di sperimentazione». Un coraggio, quello di fare, che i manager

devono alimentare, fornendo feedback costruttivi e creando un ambiente carico di fiducia.

CORAGGIO DI ESSERE NELLA RELAZIONE

Ascolto e fiducia: due parole chiave nel rapporto con l'altro, nelle relazioni personali come in quelle professionali. Ed è proprio questa la quarta dimensione presentata in "Coraggio", dimensione che Galardi analizza da diversi punti di vista, partendo dal legame di autenticità tra il lavoratore e il paradigma valoriale dell'azienda per giungere alla rilevanza di una leadership altrocentrica: «Non è sempre facile, ma è una questione molto attuale. Dar valore a ogni singola individualità: questo è essere inclusivi, nel rispetto dell'altro con le sue specifiche caratteristiche - evidenzia la docente dell'Università Cattolica - Oggi le aziende si sono rese conto che le culture più inclusive, cioè quelle più capaci, più accoglienti, sono quelle che poi generano il massimo vantaggio in termini d'innovazione perché sono capaci di ascoltare punti di vista anche molto diversi. E sono inoltre quelle realtà in cui le persone stanno meglio perché si sentono accolte per quello che sono, avvertono di poter essere autentiche».

CORAGGIO DI DECIDERE

C'è tuttavia una dimensione, tra tutte quelle ben

argomentate nel testo di Annalisa Galardi, che più di tutte evoca il tema del coraggio: decidere.

Abbandonare alcune vie, per privilegiare una singola opzione, implica rinunce. E difficoltà. Evidenzia l'autrice: «Quello della decisione è un momento molto delicato. Che porta il leader a una certa solitudine, perché – nonostante tutto e tutti – la persona che sceglie è una. Però è anche un momento positivo, quello in cui si accoglie il futuro nel presente, quello di una nuova strada da percorrere, affiancati da altre persone». Chi sono allora i leader, i lavoratori, i professionisti coraggiosi di oggi? «Coloro che mettono saggezza nelle loro decisioni, facendo scelte al contempo lungimiranti e pro-sociali, ovvero persone diano il primato solamente ai risultati di breve periodo, ma che sappiano valutare le conseguenze anche in un'ottica di lungo periodo. Con un'attenzione agli effetti sulla collettività».

Perché – che l'azienda sia piccola, media o grande – non si può prescindere da un mondo, quello contemporaneo, sempre più interconnesso.

Tomaso **Garella**

Non quote rosa ma equità: nelle Pmi il welfare dà una svolta all'occupazione femminile

Riconoscere le sfide specifiche che le donne affrontano nel mondo del lavoro e offrire loro sostegno adeguato non solo migliora il benessere individuale, ma può anche portare a una maggiore produttività e soddisfazione lavorativa. Ne abbiamo parlato con la sociologa Elena Macchioni, Coordinatrice del Comitato tecnico scientifico dell'Osservatorio Nazionale sulla Famiglia



Elena Macchioni

Professoressa associata in Sociologia dei processi culturali presso il Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università di Bologna.

L'equità di genere sul posto di lavoro è diventata un tema cruciale nei dibattiti contemporanei sulla sfera lavorativa. Un aspetto fondamentale riguarda il sostegno alle donne e alle madri nell'ambiente aziendale attraverso politiche di welfare mirate. Riconoscere le sfide specifiche che le donne affrontano nel mondo del lavoro e offrire loro sostegno adeguato non solo migliora il benessere individuale, ma può anche portare a una maggiore produttività e soddisfazione lavorativa.

Ne abbiamo parlato con **Elena Macchioni**, professoressa associata in Sociologia dei processi culturali presso il Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università di Bologna e Coordinatrice del Comitato tecnico scientifico dell'Osservatorio Nazionale sulla Famiglia.

«Per quanto riguarda l'equità di genere e il diversity management più in generale, siamo di fronte a un cambiamento culturale, che necessariamente è e sarà lungo e lento come tutti i processi sociali che necessitano un radicamento forte nella nostra visione delle cose e del mondo e richiedono di essere fattivi – spiega la professoressa Macchioni - **Le strategie possono essere multiple**

e riguardare momenti di formazione, informazione, così come l'adozione di processi di promozione dell'equità attraverso forme di certificazione e misure specifiche.

Questi processi però vanno accompagnati e sempre condivisi con tutte le costituenti dell'impresa».

IL GENDER GAP LAVORATIVO

Da tempo si parla di **gender gap** professionale. E i dati dell'ultima relazione annuale dell'ispettorato del lavoro presentano un quadro fortemente sbilanciato. **A licenziarsi sono soprattutto le mamme**, visto che il 72,8% dei provvedimenti, ovvero 44.669 dimissioni convalidate, riguarda le donne che denunciano le difficoltà di conciliazione tra vita privata e lavoro. Il 63% delle neo mamme ha indicato come causa delle dimissioni la fatica nel tenere insieme l'impiego e il lavoro di cura dei figli, contro il 7,1% dei padri. Per gli uomini, invece, la motivazione principale che li porta a rassegnare le dimissioni è il passaggio a un'altra azienda (78,9%).

COME CONCILIARE VITA PRIVATA E LAVORO

Il tema cruciale è quindi quello della **conciliazione tra vita privata e lavoro**. Per Macchioni «non si realizza attraverso misure singole e isolate, ma

attraverso un sistema sociale che riconosce il bisogno (si parla della conciliazione come un nuovo rischio sociale) e cerca, attraverso una visione territoriale delle politiche, di promuovere misure armonizzando risorse, competenze e strumenti di tutti i diversi attori sociali (servizi pubblici, misure offerte dalle imprese, servizi e strumenti della società civile) a meno di produrre vere e proprie trappole di conciliazione che invece che sostenere le famiglie nei loro compiti quotidiani pongono ulteriori ostacoli».

NON BASTANO INIZIATIVE "SOLITARIE"

Serve dunque una stretta collaborazione con il territorio e le realtà istituzionali e sociali, per far sì che iniziative pensate in chiave positiva non abbiano effetti negativi.

«Il beneficio di realizzare politiche di welfare è potenzialmente enorme, ma al di là dell'iniziativa della Pmi, se si desiderano risultati efficaci e duraturi, va tutto pensato, declinato e implementato attraverso una logica di rete con riferimento territoriale; diversamente le misure rischiano di essere interventi spot che non danno un sostegno alle famiglie in termini di progettualità e quindi ne riducono gli impatti».

Giusto per fare un esempio, è inutile - e anzi dannoso - realizzare un asilo nido aziendale da decine di posti senza aver prima consultato le proprie dipendenti per conoscere i loro desideri e le necessità. Il rischio è quello di trovarsi una struttura sovradimensionata e costosa che non viene utilizzata.

«Il punto di partenza imprescindibile è, e rimane, l'analisi dei bisogni dei lavoratori: nessuna specifica misura è trasferibile e replicabile da un contesto a un altro senza un'analisi personalizzata di ciò che già esiste su quel territorio e di ciò che serve ai destinatari degli interventi. Realizzare misure a prescindere dal contesto e dai bisogni reali può produrre un danno in termini di clima aziendale».

Il contesto e il passaggio culturale non devono però rappresentare una "scusa". Deve esserci sempre chi dà il la a politiche di welfare, avviando una mappatura interna dei bisogni dei propri lavoratori e poi espandendola all'esterno, creando così un circolo virtuoso di cui possano beneficiare dipendenti, azienda e territorio.



Davide **lelmini**

La parità di genere è una calamita per i nuovi talenti

Diversità, equità e inclusione: sono i tre punti sui quali anche le piccole e medie imprese sono chiamate a dimostrare un impegno costante nel tempo. Il perché lo spiega Barbara De Micheli, coordinatrice dell'Area Social Justice e del Master in Gender Equality, Diversity and Inclusion della Fondazione "Giacomo Brodolini"



Barbara De Micheli

Coordinatrice dell'Area Social Justice e del Master in Gender Equality, Diversity and Inclusion della Fondazione "Giacomo Brodolini"

Diversità, equità e inclusione: sono i tre punti sui quali anche le piccole e medie imprese sono chiamate a dimostrare un impegno costante nel tempo. Il perché lo spiega Barbara De Micheli, coordinatrice dell'Area Social Justice e del Master in Gender Equality, Diversity and Inclusion della Fondazione "Giacomo Brodolini": «Nelle Pmi le iniziative non mancano, ma non sempre sono strutturate e rese visibili all'esterno. A parte questo, affrontare un percorso sulla parità di genere è più che mai importante, perché le disparità sono ancora molte: l'Italia è il Paese europeo con la minore partecipazione delle donne al mercato del lavoro e con il tasso di natalità più basso».

Quali sono gli ostacoli che frenano le piccole e medie imprese?

Nelle realtà più piccole è molto difficile trovare una funzione Gestione delle risorse umane che sia separata dalla figura e dal ruolo dell'imprenditore / imprenditrice. Questo genera un problema, perché significa che ci si concentra molto sul business, sul mercato, su paghe e contributi. Tutte quelle attività che riguardano lo sviluppo del personale sono residuali e sono affidate all'ispirazione o affinità del titolare. Le piccole e medie imprese riconoscono con difficoltà il bisogno di una persona, o

di un dipartimento, dedicati allo sviluppo dei talenti o alla selezione del personale, incluse le pratiche di Diversity ed Inclusion. Però, è anche vero che alcuni modelli ai quali si fa riferimento quando si parla di pari opportunità, o Diversity e Inclusion, sono pensati per le grandi imprese: bisogna capire come li si può adattare alle Pmi e quali misure possono essere valorizzate tra quelle che già vengono adottate dalle piccole e medie imprese.

Perché è così importante portare anche nelle Pmi misure di diversità, equità e inclusione?

La parità di genere è importante perché, al momento, esiste ancora una grossa disparità. Contrariamente a quanto si possa pensare, meno le donne lavorano e meno hanno figli. Un elemento estremamente importante sia sul fronte della giustizia sociale che su quello economico, perché siamo in un momento storico in cui si dice della mancanza di competenze e di lavoratori e lavoratrici, ma le professionalità non si trovano e il mercato del lavoro non è pensato per favorire la presenza e la partecipazione delle donne. Un altro dato negativo riguarda il numero di donne che alla nascita del primo figlio e, ancora di più al secondo, abbandonando il mercato del lavoro. I carichi di cura, nel nostro Paese, sono distribuiti

in modo non equilibrato con un eccesso di carico sulle spalle delle donne. E le imprese, spesso, non sono sufficientemente organizzate, o aperte alla flessibilità, per garantire a chi ha carichi di cura – di figli o di altre persone non autosufficienti – di poterli gestire continuando a lavorare. Quando il sistema produttivo non pensa alla cura, è chiaro che chi se ne occupa esce dal mercato del lavoro. C'è però anche un altro punto...

Quale?

La perdita dei talenti: le donne, quando escono dalle università, sono molto preparate e dimostrano di avere molte competenze. I loro risultati scolastici sono molto più alti rispetto a quelli dei loro coetanei maschi, eppure non vengono scelte per occupare i posti chiave all'interno delle aziende. Ci sono poi anche alcuni stereotipi che, in fondo, abbiamo un po' tutti e che ci portano ad avere una certa idea di chi possa ricoprire ruoli di leadership, indipendentemente dalle sue reali capacità e competenze.

La certificazione PdR 125 è fondamentale, ma quale è il percorso che più si adatta alle Pmi per adeguarsi alle richieste normative?

Alle imprese si chiede che venga costituita una procedura per garantire le pari opportunità all'in-

terno dell'azienda. Ma per certificarsi bisogna partire, prima di tutto, dall'analisi della situazione aziendale. Questa la chiede la stessa procedura, ma può essere fatta anche in modo preliminare come autovalutazione – anche con l'aiuto di un consulente - per capire se si è in grado, o se si è già nella situazione per poter ottenere, oppure no, la certificazione. L'analisi richiede la raccolta di dati che, solitamente, sono già disponibili. Questi dati mappano la presenza di uomini e donne all'interno dell'azienda, le posizioni che occupano e quante posizioni sono affidate agli uni o alle altre, le eventuali disuguaglianze rispetto a ruoli, inquadramento, salari tra uomini e donne per posizioni simili o analoghe e anche quali sono le procedure, o le politiche, che esistono all'interno dell'organizzazione per favorire un ambiente di lavoro che permetta a tutti e tutte di partecipare attivamente.

E poi?

Dopo questa fase si deve costruire un vero e proprio dossier che aiuti l'impresa a capire come può essere certificata. Ricordo che la PdR 125 si basa su alcuni indicatori che non sono uguali per le imprese di tutte le dimensioni. Quelle più piccole hanno indicatori diversi e su alcuni elementi non sono chiamate ad essere in linea con ciò che prevede la normativa. Ultimo punto, ma non meno

importante, è la formazione e sensibilizzazione dei collaboratori, perché su questi temi sono richieste competenze specifiche: non bastano una generale attitudine o sensibilità, ma servono strumenti che si possono acquisire per poter agevolare il percorso che porta al riconoscimento della certificazione.

Quali i passaggi che le Pmi devono seguire per avvicinarsi ad una parità di genere funzionale agli obiettivi di business?

Primo: la parità di genere aiuta l'impresa a trovare nuove competenze, quelle che difficilmente troverebbe senza misure di inclusione, soprattutto tra i giovani e le donne. Sono loro, durante il colloquio di lavoro, a chiedere esplicitamente quale è la policy aziendale sui temi della conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro, quali sono i percorsi di carriera e come è messa l'azienda sul tema della trasparenza. Riflettere su un ambiente di lavoro più inclusivo significa avere una maggiore capacità di attrazione dei talenti.

Secondo: avere un contesto di lavoro e team che contemplano aspetti di diversità sulle parità di genere, ma non solo, significa anche saper leggere un mercato al di fuori dell'azienda che queste diversità le ha. E, di conseguenza, pensare a prodotti o servizi in grado di intercettare i nuovi bisogni e

le nuove modalità di erogazione proprio attraverso persone che esprimono esigenze diverse.

Terzo: se il contesto lavorativo dimostra di poter sostenere e promuovere la diversità tra le persone, queste non lasciano l'azienda. Chi ha capacità e competenze, sia in un momento di entrata che di sviluppo di carriera, se ne va: un ambiente inclusivo è proprio uno di quegli elementi che fa scegliere alle persone un'azienda piuttosto che un'altra.

Quali sono i vantaggi esterni all'azienda, che coinvolgono gli stakeholder?

La certificazione PdR 125 nasceva nell'ambito del Gender Procurement: alle aziende formalmente certificate dà alcuni vantaggi all'interno dei bandi del PNRR o per la partecipazione ad altre gare d'appalto. Questo in parte è rimasto. Poi, gli imprenditori possono ottenere una serie di sgravi di carattere fiscale e aumentare la propria brand reputation, perché i consumatori sono sempre più attenti al posizionamento delle aziende, sia grandi che piccole, in tema di sostenibilità ambientale, ma anche di sostenibilità social (tutto ciò che riguarda la gestione dei propri dipendenti). Questo punto è molto importante, soprattutto in una società come la nostra nella quale i social network hanno un fortissimo impatto su ciò che si fa: se

da un lato è difficile ottenere una buona recensione, dall'altro è molto facile averne una cattiva che distrugge tutto il lavoro fatto in tanti anni. Si tratta di una questione di particolare rilievo sia che l'azienda lavori a livello nazionale sia, e soprattutto, se opera in un contesto europeo o mondiale. Pubblicare sul proprio sito un'informazione chiara riguardante le politiche aziendali sulle pari opportunità e le DEI (Diversity, Equity e Inclusion) è fondamentale anche per i potenziali investitori, acquirenti e tutti gli stakeholder dei territori.

Una Pmi si può dire sostenibile se non adotta le misure DEI?

Penso di no, perché non si tratta solo di essere sostenibili nel tempo, ma anche di immaginare un futuro sostenibile che è fatto di relazioni continue con i propri collaboratori. Nei prossimi anni, infatti, si dovrà fare sempre più attenzione ad una composizione di team variegati per differenze generazionali, per genere e per appartenenze culturali differenti. Avere un atteggiamento miope significa impedire, o limitare, una possibilità di sviluppo alla propria azienda.

LE CINQUE MOSSE VINCENTI: COSA DEVONO FARE LE IMPRESE

- Analisi della situazione aziendale e raccolta dei dati sui dipendenti per mappare la parità di genere
- Costruzione di un dossier per capire se l'azienda può essere certificata PdR 125
- Formazione e sensibilizzazione dei collaboratori
- Costituire team variegati per differenze generazionali, per genere e appartenenze culturali differenti
- Lavorare sulla trasparenza per attrarre giovani e donne in azienda e pubblicare sul sito un'informazione chiara sulle politiche aziendali Diversity, Equity, Inclusion per raggiungere potenziali investitori, acquirenti e stakeholder



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