

DI GAIA FIERTLER

GIOVANI: COME ATTRARLI E TRATTENERLI?

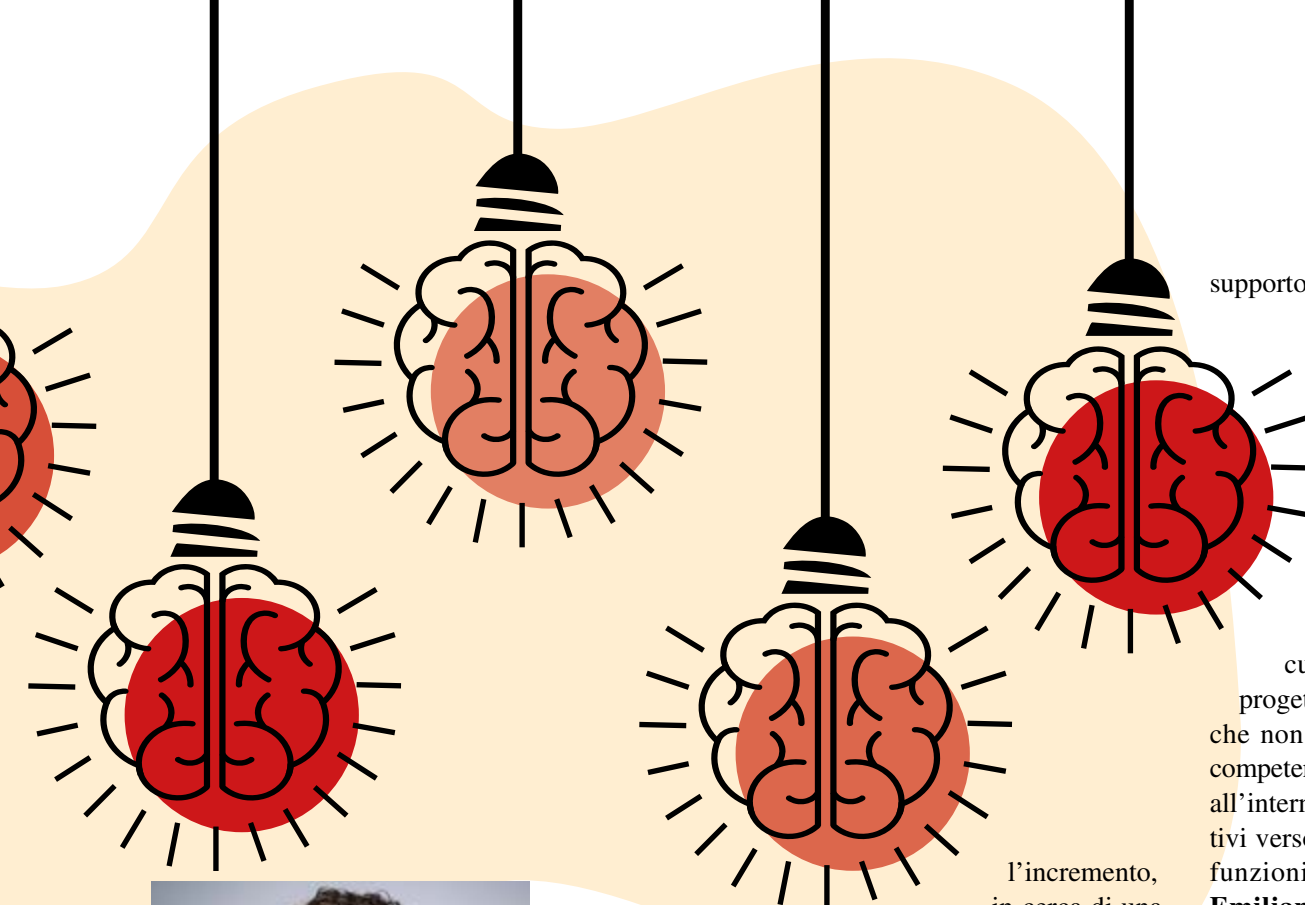
Creare ponti tra scuola e impresa, parlare il loro linguaggio, garantire flessibilità, Smart Working e piani di crescita sono le strategie principali. I casi di Coca-Cola HBC, Vem Sistemi, Angelini, Bosch, Sanofi, Bosch Sensortec, AB, Elica, Lamborghini e Gruppo Hera, con le loro politiche di “Attraction&Retention”

Non ci sono più i giovani di una volta. Di generazione in generazione, le differenze d'età e di aspettative si sono sempre sentite in azienda, ma oggi ancor di più per l'accelerazione di alcuni cambiamenti epocali, tra cui la digitalizzazione e la scarsità di figure professionali adeguate. Il digitale ormai investe le nostre vite nel modo di comunicare, di acquistare e di stare insieme e, nel post pandemia più che mai, le nuove risorse si aspettano ambienti di lavoro moderni, veloci, flessibili, rispondenti al mondo in cui sono nati e a ciò che

hanno studiato. Se aggiungiamo la carenza di competenze tecniche, chi le possiede può scegliere più di prima dove andare a lavorare. Di conseguenza, le imprese, a corto di personale specializzato e testimoni del nuovo fenomeno di dimissioni volontarie, stanno capendo la necessità di sviluppare politiche di “Attraction&Retention” per intercettare nuove risorse. Per il 41% della ricerca “Trend mercato del lavoro 2022” di InfoJobs, infatti, proprio la capacità di essere attrattivi sarà il principale elemento di competitività, seguita dalla diffusione degli strumenti digitali. «Employer branding, formazione conti-

nua, welfare aziendale, percorsi di crescita, uniti a benefit e possibilità di lavorare in Smart Working risultano fattori determinanti per attrarre e trattenere le risorse più qualificate», commenta **Filippo Saini**, Head of Job di InfoJobs. Quasi la totalità degli intervistati ammette di far fatica a reperire risorse e il fenomeno delle grandi dimissioni - Great Resignation- ha investito anche le Pmi italiane. Se per il 37% degli intervistati il numero di dimissioni è rimasto invariato rispetto agli anni precedenti, per il 55% l'effetto c'è stato e, secondo il 31%, proprio i giovani avrebbero contribuito a registrarne





supporto di mentori più senior che possano essere un punto di riferimento lungo il percorso. Ma, in generale, cerchiamo di stimolare una mentalità di crescita e di innovazione in tutti coloro che lavorano in azienda, a partire dagli operatori di linea per cui abbiamo realizzato il progetto “Operator Academy”, che non solo aiuta a sviluppare competenze e trasferire know-how all’interno, ma ci rende più attrattivi verso il mercato anche per le funzioni di fabbrica», racconta

Emiliano Maria Cappuccitti, direttore Risorse Umane di Coca-Cola HBC Italia. Ma il programma lanciato nel 2020 non è per tutti, bisogna meritarselo, dimostrando di avere le soft skill della cultura aziendale di Coca-Cola HBC: spirito di collaborazione, apertura al lavoro in team, disponibilità a condividere il proprio bagaglio di competenze ed esperienze. Il progetto di Academy è partito nello stabilimento di Nogara, in provincia di Verona, seguito da quello di Marcianise in provincia di Caserta e, ad oggi, ha coinvolto una cinquantina di addetti. Dopo un anno di sessioni tra aula e corsi online, sono arrivate le prime certificazioni tecniche e, visto il successo, il progetto è stato esteso anche agli altri quattro stabilimenti in Italia. «In un’epoca in cui tutto cambia velocemente è fondamentale avere competenze trasversali che permettano di gestire, programmare e mantenere macchine di ultima generazione ed è proprio in questa direzione che va l’Operator Academy, con un approccio win-win. Da un lato, permette ai colleghi di crescere professionalmente vedendo anche riconosciuto l’impegno

l’incremento, in cerca di una posizione migliore

e di un maggior work-life balance. Ora, con lo stato di emergenza concluso, secondo una ricerca di Aidp su 850 direttori del personale, il 58% fa fatica ad assumere o a trattenere i collaboratori se non garantisce lo Smart Working, tanto che il 90% lo manterrà anche dopo il 30 giugno, anche se in proporzioni differenti: il 38% due giorni alla settimana, il 14% uno e gli altri, anche se in proporzioni minori, da 3 a 5 giorni a settimana.

Cosa cercano i giovani: crescita e sfide

I giovani con skill spendibili sul mercato chiedono fin dall’inizio piani di sviluppo, programmi di accelerazione, formazione con tutti gli strumenti digitali possibili e certificazioni. «L’apprendimento è uno dei nostri sei valori ed è quindi un pilastro su cui definiamo tutta la nostra strategia. Coinvolgiamo i colleghi più promettenti in sfide importanti, progetti cross-funzionali con un concreto impatto sul business in modo da accelerarne la crescita. Li facciamo uscire dalla zona di comfort con il prezioso



Emiliano Maria Cappuccitti
Direttore Risorse Umane
di Coca-Cola HBC Italia

”

L’apprendimento è uno dei nostri pilastri su cui definiamo tutta la nostra strategia. Coinvolgiamo i colleghi più promettenti in sfide importanti, progetti cross-funzionali con un concreto impatto sul business in modo da accelerarne la crescita

che mettono nel proprio sviluppo, con un impatto positivo sulla motivazione; dall'altro, l'azienda può incentivare la cultura dell'apprendimento e contare su figure più versatili», conclude Cappuccitti. Per stimolare e fornire gli strumenti per aumentare le competenze tecniche, non c'è bisogno di essere una grande azienda. Il modello dell'Operator Academy di Coca-Cola HBC, per esempio, parte da un singolo impianto e, oggi, corsi e certificazioni sono disponibili su piattaforme digitali, canale molto apprezzato dai giovani. Ci sono gli ITS professionalizzanti e scuole di formazione legate alle associazioni industriali territoriali e alle agenzie per il lavoro, che offrono programmi formativi per pmi anche attraverso la formazione finanziata.

Digitali e autonomi

«Formazione e certificazioni prestigiose, alcune delle quali rilasciate dalla Silicon Valley, sono molto apprezzate dai nostri collaboratori e, per noi, sono una carta da giocare sia per accrescere le competenze interne e l'offerta di servizi ai nostri clienti, sia per farci scegliere dalla forza lavoro stessa, che è

il nostro primo cliente», racconta **Davide Stefanelli**, direttore Risorse Umane di Vem Sistemi, società di consulenza informatica con oltre 300 dipendenti, sei sedi in Italia, con headquarter a Forlì. La società, già strutturata digitalmente prima della pandemia sia dal punto di vista software (strumenti di collaborazione e digital workplace) che hardware (la gran parte dei dipendenti era già dotata di smartphone e pc portatile), quando è diventato necessario ha esteso a tutti le dotazioni mobile e attivato la fibra ottica ai collaboratori che si occupano di manutenzione da remoto. «Lo scarto necessario è comprendere che questi sono investimenti che danno un ritorno in produttività, benessere, engagement e attrattività sul mercato. I giovani di oggi sono un po' diversi: vogliono potersi organizzare in autonomia e chiedono fiducia e flessibilità con tutti gli strumenti possibili», precisa Stefanelli. La formazione è realizzata all'interno con i programmi della Vem Academy, aperta anche all'esterno a giovani e studenti. In questi mesi, per esempio, la nuova sede di Forlì - realizzata secondo il progetto "Vem Experience

Garden & Academy" (Vega) - ospita 30 futuri tecnici superiori per lo sviluppo di sistemi software Ict di un corso biennale dell'ITS informatico di Cesena. Con i tecnici Vem seguiranno i corsi "Sviluppo di applicazioni mobili" e "Framework JS - React", mentre dal prossimo autunno Vem ospiterà anche la prima Academy Ict pensata per le giovani donne neodiplomate e neolaureate sulle materie Stem. «Stiamo cercando di dare il nostro contributo alla riduzione del gender gap in ambito Ict. Crediamo molto nel potenziale femminile nel nostro settore, il nostro direttore tecnico è infatti un ingegnere donna che coordina quasi 200 persone», aggiunge **Maria Elisa Tampieri**, responsabile Marketing e Comunicazione di Vem Sistemi. Visto il divario di competenze tra domanda e offerta e i numeri ancora limitati di neoingegneri delle telecomunicazioni o specializzati in sicurezza informatica e AI, Vem Sistemi mette a disposizione le proprie competenze e professionalità anche nei corsi di laurea. In particolare, con l'Università di Bologna ha co-progettato il primo corso di laurea professionalizzante triennale in Tecnologie dei sistemi informatici, con 32 iscritti che trascorreranno metà del tempo in azienda. «Con queste docenze e aprendo le nostre porte ai futuri colleghi, creiamo una sana contaminazione tra studenti ed esperti, che iniziano a conoscersi e confrontarsi su progetti concreti. È una forma di divulgazione che serve anche come azione di employer branding perché, entrando in contatto con i giovani, ci facciamo conoscere come azienda innovativa e, intanto, individuiamo i più promettenti», spiega Stefanelli.



La formazione è realizzata all'interno con i programmi della Vem Academy, aperta anche all'esterno a giovani e studenti. La nuova sede di Forlì è realizzata secondo il progetto Vega "Vem Experience Garden & Academy"



” Le imprese, a corto di personale specializzato e testimoni del nuovo fenomeno di dimissioni volontarie, stanno percependo la necessità di sviluppare politiche di “Attraction&Retention” per intercettare nuove risorse



Il progetto di Academy di Coca Cola è partito nello stabilimento di Nogara, in provincia di Verona, seguito da quello di Marcellanise, in provincia di Caserta. Ad oggi, ha coinvolto una cinquantina di addetti

Purpose, hackathon e gamification

«Le richieste dei giovani stanno cambiando: arrivano ai colloqui con le idee chiare sulla nostra cultura organizzativa, sul purpose, i valori che leggono sul sito e ci rivolgono domande mirate per verificare la corrispondenza tra il dire e il fare. Loro per primi cercano un allineamento con la cultura aziendale», racconta **Tiziana Carnicelli**, Group Education and HR Communication Head di Angelini Industries, il gruppo industriale italiano presente in 26 Paesi con 6.000 collaboratori nei settori farmaceutico, consumer, macchine industriali, vitivinicolo, profumeria e dermocosmesi. Il Gruppo propone uno sviluppo strutturato, cadenzato dai programmi di un'Academy interna e, per i più promettenti, da un percorso di accelerazione di 18 mesi con Sda Bocconi - School of Management ("Angelini Future Leaders Program") per formare una ventina di manager internazionali con un forte orientamento digitale, dal data scientist al people analytics, dal digital communication al digital industrial e al sales manager digital solution. Un aspetto significativo è che le candidature sono aperte non solo a profili umanistici e Stem del Gruppo, con 2-5 anni di esperienza da tutta Europa, ma anche a giovani esterni al Gruppo, che rappresentano il 65% dei par-

tecipanti alla seconda edizione in corso. «La nostra offerta formativa è sempre in evoluzione e, in genere, la cambiamo ogni 2-3 anni per stare al passo con l'evoluzione dei mercati, dei profili richiesti e delle modalità di apprendimento. Per esempio, ora stiamo rimodulando i corsi in modalità ibrida, assegnando a ciascun momento, in presenza o online in modalità sincrona e asincrona, elementi specifici e differenzianti, oltre a tener conto dei diversi stili di fruizione. Per esempio, sulle piattaforme i giovani amano lavorare "live" (modalità sincrona) in piccoli gruppi, con la gamification finale come rinforzo dell'apprendimento, ma apprezzano anche studiare in modo "asincrono", in autonomia. Amano gli hackathon (gare su sfide progettuali), che organizziamo sia all'esterno per attrarre i futuri ingegneri, sia all'interno su progetti speciali e, talvolta, mischiamo studenti e collaboratori. In generale, i giovani amano i tempi rapidi dei social network che, in stretta sinergia con l'Ufficio Comunicazione, utilizziamo anche noi HR per far risuonare i nostri messaggi. I nostri colleghi senior, invece, si avvicinano alla formazione online soprattutto se ci sono testimonianze autorevoli da cui trarre ispirazione e con cui poter interagire in chat in diretta», precisa Carnicelli. La divisione HR sta iniziando ad applicare anche le tecnologie più avanzate,



Davide Stefanelli
Direttore Risorse Umane
di Vem Sistemi

”

I giovani di oggi vogliono potersi organizzare in autonomia, anche con il cliente, chiedono fiducia e flessibilità con tutti gli strumenti possibili





La divisione HR di Angelini Industries, gruppo industriale italiano presente in 26 Paesi con 6.000 collaboratori nei settori farmaceutico, consumer, macchine industriali, vitivinicolo, profumeria e dermocosmesi, sta iniziando ad applicare anche le tecnologie più avanzate, come la realtà aumentata



Tiziana Carnicelli
Group Education and HR
Communication Head
di Angelini Industries

”

Le richieste dei giovani stanno cambiando: arrivano ai colloqui con le idee chiare sulla nostra cultura organizzativa, sul purpose e sui valori che leggono sul sito. Così, ci rivolgono domande mirate per verificare la corrispondenza tra il dire e il fare: loro per primi cercano un allineamento con la cultura aziendale

come la realtà aumentata. “Sfruttando” le competenze di Fimeccanica, la società di automazione e robotica industriale controllata al 100% dal Gruppo Angelini da fine marzo, prima in partnership al 50% con Procter&Gamble, prevede di utilizzare anche a scopi formativi le tecnologie utilizzate dall’azienda operativa per la manutenzione da remoto e per la condivisione di competenze tecniche. In questo modo, anche i colleghi che si collegano alle sessioni formative da altri Paesi, vivranno l’esperienza didattica in maniera più coinvolgente, interagendo con il resto della classe come se fossero nella stessa stanza.

Azioni di employer branding

Le aziende tecnologicamente avanzate contribuiscono alla formazione dei profili che servono oggi al mercato, mettendo a disposizione il proprio know-how tecnico e manageriale in master, corsi di laurea, ITS e istituti tecnici e, alla fine, portando a bordo i migliori con skill già spendibili. Infatti, oltre a creare ponti tra scuola e impresa, con queste partnership compiono una efficace azione di employer branding, perché entrano presto in contatto con i potenziali candidati, si fanno conoscere come potenziali datori di lavoro

e, al tempo stesso, attingono a un prezioso bacino di risorse.

Una esperienza recente è Muner (Motorvehicle University of Emilia-Romagna), l’università nata nel 2017 dalla collaborazione tra le più prestigiose realtà dell’automotive (da Dallara ad Automobili Lamborghini, da Ducati a Ferrari) con le principali università dell’Emilia-Romagna e il supporto della Regione, cui a febbraio ha aderito anche Bosch. La Motor Valley rappresenta un’area strategica per le mobility solutions di Bosch, in cui individuare e formare giovani talenti.

«L’adesione a Muner rientra nell’ambito di “Allenarsi per il Futuro”, il progetto di orientamento dei giovani ideato da Bosch Italia con Randstad. Collaborando con università, enti di ricerca e altre imprese, non solo contribuiamo alla costruzione di percorsi universitari all’avanguardia, ma offriamo anche l’opportunità agli studenti di svolgere incontri di orientamento, visite aziendali e tirocini all’interno della nostra azienda, accompagnandoli verso il mondo del lavoro», precisa **Roberto Zecchino**, Deputy General Manager & Vice President Human Resources and Organization Bosch South Europe. A sua volta l’azienda farmaceutica Sanofi, impegnata da sempre presso Università e Business



**Laura
Bruno**
HR Director
di Sanofi Italia

”
Verso gli stagisti sentiamo la responsabilità di fornire gli strumenti giusti per orientarsi nel mondo del lavoro per sfruttare appieno l'esperienza in Sanofi, anche oltre l'intenso “training on the job” che svolgono insieme a noi. Vogliamo che il tempo trascorso in Sanofi gli restituisca un'esperienza di valore e un bagaglio utile per il futuro

School con docenze e workshop su Healthcare, Pharma e Biomed, ma anche sui temi della Supply Chain all'Università degli Studi di Roma Tor Vergata, nonché nel progetto “Stem-Deploy your Talent” con la Fondazione Sodalitas, ha appena lanciato una iniziativa rivolta agli stagisti. Ogni anno sono un centinaio i diplomati e laureati che vivono una prima esperienza “on the job” negli stabilimenti e negli uffici di Sanofi (20% circa nella ricerca e produzione e 80% in ruoli commerciali), ma solo il 10% riesce a essere stabilizzato, in base ai progetti disponibili di anno in anno. Grazie alla piattaforma digitale di orientamento e formazione di Phyd del Gruppo Adecco, Sanofi vuole quindi offrire a tutti i giovani che vivono una prima esperienza con lei un ulteriore strumento per orientarsi nel mondo del lavoro, per comprendere cosa offra il mercato, i profili più richiesti e come dotarsi di ulteriori competenze e specializzazioni. Per un anno intero, al di là della durata dello stage, potranno seguire corsi, eventi, fare auto-assessment per misurare le proprie competenze, attivare percorsi di coaching e fare networking, anche in presenza, nello spazio a loro dedicato di via Tortona. Potranno anche misurare il proprio indice di occupabilità, il parametro che permette di valutare quanto un profilo professionale sia in linea con il settore di riferimento, grazie a una soluzione di intelligenza artificiale e quindi quali gap colmare e su che punti di forza puntare. Con il supporto dei tutor di Phyd, potranno anche “sistemare” il proprio curriculum ed esercitarsi in simulazioni di colloqui di lavoro. «Siamo la prima azienda a offrire questa opportunità agli stagisti, verso cui sentiamo la responsabilità di fornire gli



**Roberto
Zecchino**
Deputy General Manager
& Vice President
Human Resources and
Organization Bosch
South Europe

”
Collaborando con università, enti di ricerca e altre imprese, contribuiamo alla costruzione di percorsi universitari all'avanguardia e offriamo l'opportunità agli studenti di svolgere incontri di orientamento, visite aziendali e tirocini all'interno della nostra azienda, accompagnandoli verso il mondo del lavoro

strumenti giusti per orientarsi nel mondo del lavoro per sfruttare appieno l'esperienza in Sanofi, anche oltre l'intenso "training on the job" che svolgono insieme a noi. Ci teniamo che coltivino il proprio talento e investano su di sé, toccando con mano concretamente la fiducia che riponiamo in loro. Vogliamo che il tempo trascorso in Sanofi restituisca loro un'esperienza di valore e un bagaglio utile per il futuro», dichiara **Laura Bruno**, HR Director di Sanofi Italia. Con questa iniziativa di Social Corporate Responsibility, ossia di restituzione alla comunità, Sanofi fa indirettamente anche una azione di employer branding, posizionandosi come realtà innovativa e attenta ai giovani, a quelli che resteranno e a quelli che prenderanno altre strade. Il sito abruzzese di Scoppito, per esempio, che occupa già 300 operatori altamente specializzati, non è solo automatizzato, ma è un esempio di Industria 4.0. Il nuovo reparto digitalizzato "Columbus high potent workshop" trasformerà lo stabilimento in un centro di eccellenza mondiale per il lancio di molecole innovative ("small molecules"), che qui verranno industrializzate per poi poter essere prodotte in ampi volumi. La digitalizzazione del reparto, risultato di un investimento di 23,6 milioni di euro, cui hanno co-partecipato il MiSE e la Regione Abruzzo, si estenderà all'intero stabilimento, consentendo l'accesso in tempo reale a Big Data in ambito produttivo, qualitativo, logistico e sicurezza per una supervisione immediata dei processi e delle performance e, al contempo, accrescerà le competenze digitali degli operatori.



**LA PAROLA
ALL'HEAD HUNTER**

**Francesca
Contardi**

Francesca Contardi, una lunga carriera in ambito HR, oggi si divide tra l'Italia e gli Stati Uniti, a Filadelfia, ne dove vive da qualche anno. Grazie agli strumenti digitali segue anche la sua attività in Italia, dove è Managing Director e co-founder dell'agenzia EasyHunters, mentre da febbraio è anche Senior Vicepresident della società americana Nelson Frank per la divisione IT.

Com'è oggi la situazione?

La richiesta di figure IT con competenze 4.0, dal Cloud all'intelligenza artificiale, sta crescendo in modo esponenziale e, in Italia, non riusciamo a stare al passo con la domanda. Stiamo



**Riccardo
Campagna**
Senior Manager
di Bosch Sensortec Italia

”

Noi siamo una società che valorizza i contributi individuali, dando spazio alla creatività e all'iniziativa dei singoli per rispondere velocemente alle richieste dei clienti e questo è uno stile che piace molto alle nuove generazioni

Come comunicare con i più giovani

Anche le aziende che innovano da sempre e hanno una popolazione di tecnici e ingegneri hanno compreso di dover aggiornare linguaggio e canali di comunicazione per intercettare le nuove generazioni. Bosch Sensortec Italia, per esempio, consociata del Gruppo Bosch, ha ideato una campagna di recruiting innovativa, dove ha fatto parlare direttamente i suoi ingegneri. In un video disponibile sul sito, cinque di loro raccontano il clima di lavoro, lo stile di leadership e le opportunità di crescita che hanno trovato in azienda. La società, con una cinquantina di dipendenti, sviluppa sensori per migliorare le prestazioni di smartphone, tablet, dispositivi wearable, hearable, AR/VR, droni, robot, domotica e applicazioni IoT. «Il nostro mercato è molto dinamico e competitivo, così ci siamo chiesti come fare ad attrarre in modo nuovo gli specialisti Mems di cui abbiamo bisogno. Noi siamo una società che valorizza i contributi individuali, dando spazio alla creatività e all'iniziativa dei singoli per rispondere velocemente alle richieste dei clienti e

scontando dieci anni di ritardo rispetto a investimenti in una formazione innovativa e Stem su più larga scala. Tra l'altro, noi abbiamo il fenomeno dei Neet che ci penalizza moltissimo: uno su tre dopo la scuola superiore non continua a studiare né trova lavoro. Le aziende si contendono gli specialisti e sono disposte a pagarli moltissimo.

Che differenze vede fra Italia e Oltreoceano sulle modalità di lavoro digitali?

Negli Stati Uniti, il 70% delle imprese lavora già completamente da remoto, sono un passo avanti, mentre noi siamo ancora a discutere quanti giorni in presenza e quanti in remoto. Prepariamoci a un radicale cambio di

mentalità perché arriverà anche qui una fase più matura del digitale che, tra l'altro, ai giovani professionisti piace molto: essere liberi di scegliere come, dove e quando lavorare, una volta assegnati gli obiettivi.

Che consigli darebbe ai nostri imprenditori per essere attrattivi?

Prima di tutto rivedere le politiche salariali fin dall'ingresso, con stipendi più in linea con quelli degli altri Paesi. Quindi approfittare della loro maggiore libertà di decisione rispetto alle multinazionali, per offrire ai giovani talenti dei progetti innovativi e stimolanti e una flessibilità complessiva, non solo d'orario, ma proprio di approccio.

questo è uno stile che piace molto alle nuove generazioni. Così abbiamo deciso di farlo raccontare direttamente a loro, poiché il passaparola tra pari è uno strumento potente», racconta **Riccardo Campagna**, Senior Manager di Bosch Sensortec Italia. Dunque, si cresce in fretta in Bosch Sensortec, ma accompagnati da un "buddy", una figura a metà tra tutor e mentor, che aiuta il neo-assunto a comprendere le logiche aziendali e a gestire le prime riunioni di progetto. «Si instaura un rapporto di fiducia che resta nel tempo e accelera la crescita. Abbiamo introdotto questa figura di supporto duran-

te la pandemia per i nuovi assunti, visto che si trovavano da subito a lavorare da soli da remoto, ma abbiamo visto che resta una preziosa figura di riferimento nel tempo. In due anni alcuni di loro sono già a capo di progetti, bruciando i tempi in modo impensabile nelle classiche logiche aziendali», aggiunge Campagna. A sua volta AB, la realtà bresciana specializzata in impianti e soluzioni di sostenibilità energetica e riduzione delle emissioni, sta innovando i propri strumenti di ricerca e selezione. Così, di recente ha aperto una pagina "istituzionale" su Instagram, benché non sia un social network professionale, per andare incontro al proprio target nel promuovere le opportunità di lavoro. «Oggi per essere attrattivi va ribaltato il punto di vista della comunicazione. I nostri valori solo quelli di sempre, con il cliente al centro e la crescita e il benessere delle nostre persone per poter fornire il miglior servizio possibile, ma quei valori vanno veicolati in modo nuovo se vogliamo essere "notati" e ascoltati da loro. Siamo noi che dobbiamo avvicinarci a loro, facendoci trovare sui loro canali di comuni-



Irene Pezzotti
Talent Acquisition Specialist di AB

”

Oggi per essere attrattivi va ribaltato il punto di vista della comunicazione. I nostri valori solo quelli di sempre, con il cliente al centro e la crescita e il benessere delle nostre persone per poter fornire il miglior servizio possibile, ma quei valori vanno veicolati in modo nuovo se vogliamo essere "notati" e ascoltati da loro

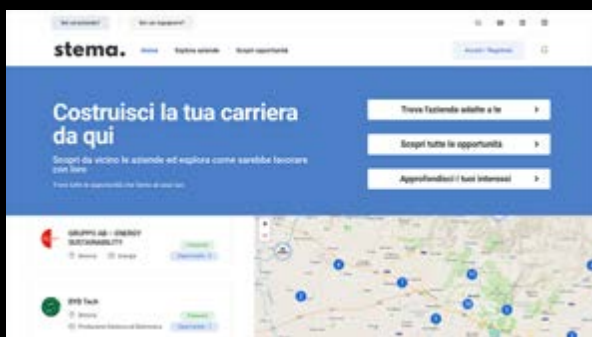
cazione quotidiana e cercando di capire cosa cercano», spiega **Irene Pezzotti**, Talent Acquisition Specialist di AB. Da questa esigenza nasce anche la recente collaborazione con una startup di giovani ingegneri per studiare insieme le prossime campagne di recruiting. «Abbiamo lanciato questo progetto di Open Innovation con "stema.io", puntando su questa

” **Con lo stato di emergenza concluso, il 58% delle aziende fa fatica ad assumere o a trattenere i collaboratori se non garantisce lo Smart Working**



STEMA.IO, LA PIATTAFORMA A MISURA DI INGEGNERE

Quando si cerca lavoro, a volte anche le domande più semplici non trovano risposta. Da questa carenza di informazioni nasce l'idea di una piattaforma verticale per ingegneri, che presenti le aziende come se le aspettano loro. È stema.io, progetto on-line sviluppato da due compagni di scuola che si ritrovano dopo gli studi, di economia uno e di automazione industriale l'altro, per aiutare giovani e imprese a capirsi di più in fase di selezione. «Abbiamo creato una fitta rete di ascolto su Instagram con quick survey per raccogliere



le esigenze dei giovani ingegneri che poi traduciamo nelle presentazioni aziendali», racconta Davide Bodini, il co-founder economista di stema.io. Per esempio, il digitale crea molte specializzazioni e lo stesso job title può avere declinazioni diverse in realtà diverse. «I nostri colleghi in automazione vogliono capire già prima il ruolo possa essere di loro interesse in quella specifica azienda», aggiunge Matteo Gambera, il co-founder ingegnere.

AB, la realtà bresciana specializzata negli impianti e nelle soluzioni di sostenibilità energetica e riduzione delle emissioni, sta innovando i propri strumenti di ricerca e selezione e ha aperto una pagina "istituzionale" su Instagram per andare incontro al proprio target nel promuovere le opportunità di lavoro

iniziativa di giovani per i giovani che vuole accompagnare le imprese a comprendere cosa cerchino i candidati e per iniziare a parlare il loro linguaggio», aggiunge **Elisa Fossi**, Talent Acquisition Expert di AB. L'azienda è cresciuta molto negli ultimi dieci anni, passando da 400 a un migliaio di dipendenti in 20 Paesi, con clienti in 35 Paesi e un nucleo di 140 ingegneri nell'hub produttivo e strategico di Orzinuovi, la sede in provincia di Brescia. Proprio per sostenere la crescita, che tra l'altro continua con la crisi energetica in corso, ha strutturato una divisione HR articolata, con competenze di Talent Acquisition, Talent Management, Business Partnership ed Employee Service Center e, nel 2022, è stata selezionata come Top Employer per l'attenzione alle persone, al loro benessere e all'ambiente di lavoro. Con la sua Academy interna offre percorsi di formazione strutturati a supporto della crescita professionale, una doppia leva di attrazione per i giovani talenti e, compatibilmente con le diverse funzioni, proseguirà nella flessibilità di orario e con lo Smart Working. «Abbiamo forti radici nel territorio, ma guardiamo al mondo e

affrontiamo la sfida globale della transizione energetica. La digitalizzazione obbligata degli ultimi due anni ci ha fatto comprendere che si può lavorare bene anche da remoto nelle funzioni possibili, cui abbiamo fornito tutti gli strumenti di lavoro necessari. Mantenere la possibilità di collaborare su piattaforma, anche finita l'emergenza, ci renderà attrattivi verso i giovani da tutta Italia e anche dall'estero. Inoltre, con le piattaforme collaborative abbiamo accorciato le distanze con i nostri colleghi delle altre country, come in Canada o in Brasile, con cui ora ci confrontiamo più spesso online e viviamo di più l'internazionalità del nostro lavoro, altro fattore molto gradito alle nuove generazioni», conclude Elisa Fossi.

Cultura dell'innovazione e mix generazionale

«I giovani sono veloci e poco pazienti. Per trattenerli devi offrire loro esperienze di tempo che li aiutino a costruire la loro carriera, che siano sfidanti e arricchenti e non solo verticali, ma anche cross-funzionali. Il mercato cambia velocemente e si innova più velocemente se ci si organizza per progetti, con



Elisa Fossi
Talent Acquisition
Expert di AB

”

Abbiamo lanciato il progetto di Open Innovation puntando su questa iniziativa di giovani per i giovani che vuole accompagnare le imprese a comprendere cosa cercano i candidati e iniziare a parlare il loro linguaggio

gruppi di lavoro che si formano e si sciolgono all'occorrenza, con uno stile agile che ai giovani piace e, al contempo, li forma a tutto tondo e li rende più facilmente allocabili, se cambiano le esigenze del mondo del lavoro», racconta **Deborah Carè**, Chief of Human Resources Officer di Elica.

L'azienda marchigiana, attiva a livello globale nella produzione di cappe e piani aspiranti da cucina dall'alto design e funzionalità, ha fatto dell'innovazione la sua matrice, innovazione che incoraggia allenando tutti i collaboratori a rompere gli schemi, a pensare in modo libero e creativo. «Siamo quotati, siamo un'azienda manifatturiera con processi e procedure da seguire, ma dobbiamo essere sempre un passo avanti con l'innovazione utilizzando linguaggi e pensieri nuovi», racconta Carè. Per questo, da anni Elica ha scelto l'arte contemporanea come strumento metodologico e didattico per stimolare innovatività e creatività all'interno dell'azienda. «L'arte contemporanea è spiazzante per tutti, difficile da comprendere con le comuni logiche interpretative e mette tutti sullo stesso piano, liberi di immaginare e proiettare possibilità. Viviamo un'epoca dove servono soluzioni nuove a problemi complessi e l'allenamento dev'essere costante e trasversale», racconta Carè. Grazie alla Fondazione Ermanno Casoli, intitolata al fondatore di Elica, dal 2007 i dipendenti partecipano alla rea-

lizzazione di opere collettive insieme a giovani artisti, toccando temi d'interesse aziendale come, per esempio, il concetto di errore o il senso di proprietà, ma trattati in modo non convenzionale.

Le opere entrano a far parte della collezione permanente dell'azien-



Deborah Carè
Chief of Human
Resources Officer
di Elica

”

I giovani sono veloci e poco pazienti. Per trattenerli devi offrire loro esperienze di tempo che li aiutino a costruire la loro carriera, che siano sfidanti e arricchenti e non solo verticali, ma anche cross-funzionali

da, opere realizzate da artisti importanti che spesso si ritrovano alla Biennale di Venezia e al Maxxi di Roma. «La cultura può creare valore anche in termini di business, perché favorisce stati emotivi e mentali che portano a possibilità inattese, favorendo la ricerca di soluzioni nuove, oltre ogni barriera generazionale, gerarchica o linguistica. Abbiamo registrato negli anni un aumento di produttività in termini di innovazione, da quando abbiamo avviato questi percorsi formativi», racconta la manager. Per facilitare uno scambio fluido tra generazioni, Elica organizza altri momenti di incontro informale, intitolati “Breakfast with...”, in cui i senior introducono le new entry allo stile e alle logiche aziendali, sforzandosi di presentare attività e obiettivi utilizzando un linguaggio meno aziendale, più comprensibile e inclusivo. Inoltre, per iniziare a dialogare prima con i ragazzi, organizzano iniziative con scuole e università. Quest’anno ha aderito anche al contest di comunicazione “Alceo Moretti”, intitolato al fondatore dell’omonima agenzia. Lega del filo d’oro, Clementoni, Fratelli Guzzini, IP, Nuova Simonelli, Raimbow, Eden Viaggi e ora Elica sono tutte realtà del territorio marchigiano (o presenti come IP-Gruppo Api) che, negli ultimi dieci anni, hanno affidato un progetto di comunicazione agli studenti del corso di “Strategie per i mercati internazionali” della Facoltà di Economia “Giorgio Fuà” dell’Università Politecnica delle Marche. Raccolto il brief dai manager aziendali, gli studenti si



LA PAROLA ALLA EXECUTIVE COACH

**Flaminia
Fazi**

dividono in squadre, si danno un nome e si mettono al lavoro. In tre mesi sviluppano una campagna di comunicazione per una esigenza reale del “cliente”, come il lancio di un nuovo prodotto o l’apertura di un nuovo mercato. Per loro è il primo vero progetto in cui mettere in pratica quello che hanno appreso a lezione. «Io sovrintendo al metodo, ma non entro nel merito dei contenuti. La formula funzio-

na perché si inizia a far dialogare gli studenti con quello che sarà il mondo del lavoro: un linguaggio diverso, esigenze di mercato, relazioni. Al tempo stesso, tra loro si genera una competizione sana, escono dalla zona di comfort e danno il meglio di sé, sentendosi ingaggiati e responsabilizzati perché non è solo una simulazione», racconta **Silvio Cardinali**, professore associato di Marketing e

Flaminia Fazi è stata una pioniera del coaching in Italia, fondatrice di U2Coach e autrice di “La perfetta leadership. Remastered” (Mind 2022), edizione aggiornata e ampliata di una prima versione del 2007.

Qual è il punto su cui lavorare per superare l’Age divide, prima ancora del Digital divide?

Bisogna lavorare su comuni meccanismi di chiusura di fronte a ciò che non si conosce.

L’adulto tende ad auto-rassicurarsi della propria competenza perché fa fatica ad accettare una posizione di incertezza rispetto alla propria efficacia. Nell’incontro-scontro

L’azienda marchigiana Elica, top player nella produzione di cappe e piani aspiranti da cucina dall’alto design e funzionalità, ha fatto dell’innovazione la sua matrice, innovazione che incoraggia allenando tutti i collaboratori a rompere gli schemi, a pensare in modo libero e creativo



generazionale tende, quindi, a sminuire l'apporto del giovane, o lo tratta con paternalismo.

La classica reazione del giovane è quella di chiudersi, di non contribuire perché non si sente accolto e diventa poco disponibile ad ascoltare.

Tutto questo non è funzionale alla vita d'impresa?

Direi di no e ancor meno oggi in un mondo sempre più incerto, che ha bisogno di apertura, curiosità e approccio innovativo da parte di tutti.

Il giovane manca senz'altro di esperienza, ma porta pezzi di mondo interessanti e utili da ascoltare. Va certo accompagnato nella

contestualizzazione aziendale, ma se si accoglie il suo contributo aiuta di sicuro i più senior a rileggere il mondo con occhi nuovi, che è la base dell'innovazione.

Non si fa innovazione se si decide sempre in base a schemi passati.

In concreto cosa si può fare?

Partire da una buona selezione di giovani capaci e volenterosi, che non siano attaccabili su questo fronte dai colleghi più anziani

e creare sia occasioni di scambio e di conoscenza informali, sia progetti strutturati guidati, in modo da rassicurare le diverse generazioni sul ruolo e valore reciproco nel portare risultati. Come un team.

Sales Management all'Università Politecnica delle Marche e ideatore del contest. Le aziende ricevono stimoli e input dai giovani studenti che portano idee e vivacità, senza limiti di budget, per ora. «In questi anni ho visto sorpresa e soddisfazione nei clienti per qualità e fattibilità delle proposte tanto che, in alcuni casi, dopo la presentazione sono stati portati tutti a ripresentare i progetti davanti all'intero management», commenta **Giorgio Moretti**, titolare di Moretti Comunicazione. È successo con IP-Gruppo Api, che li ha portati tutti a Roma. Un buon inizio di sana contaminazione tra accademia e impresa.

Cross mentoring e reverse mentoring

Il percorso di cross mentoring interaziendale di Lamborghini offre la possibilità di uscire dalla propria zona di comfort e di trarre ispirazione da altre realtà produttive e settoriali, proprio per favorire la continua innovazione anche guardando "fuori". A livello di scambio generazionale, poi, come molte altre grandi aziende, Lamborghini negli anni ha istituito un programma di reverse mentoring tra un collega senior e uno junior, che risulta facilitante e arricchente per entrambi. Il senior diventa un riferimento di conoscenza e apprendimento per il giovane, oltre il tutoraggio dell'onboarding, mentre il senior allena le proprie capacità interpersonali con giovani che sono diversi per cultura, linguaggio e modalità di lavoro. Quando serve, in particolare, il reverse mentoring può aiutare a colmare il gap digitale tra generazioni.

In particolare in Hera, la multiutility di servizi ambientali, idrici ed energetici, con 9.000 persone e un forte mix generazionale, sta accompagnando l'intera po-



Silvio Cardinali
professore associato
di Marketing e
Sales Management
dell'Università
Politecnica delle Marche

”

Bisogna iniziare a far dialogare gli studenti con quello che sarà il mondo del lavoro: un linguaggio diverso, esigenze di mercato, relazioni. Al tempo stesso, tra loro si genera una competizione sana

polazione all'utilizzo del digital workplace-Microsoft 365, che fornisce ambienti virtuali, strumenti e attrezzature digitali. Oltre a un programma formativo con un Learning Management System denominato MyAcademy, il Gruppo ha creato una rete di supporto di 200 tutor formati al compito che, attraverso più canali, come una community Yammer dedicata, supportano i colleghi sull'utilizzo degli applicativi e sulle opportunità di digitalizzazione delle attività e dei processi lavorativi. **X**

