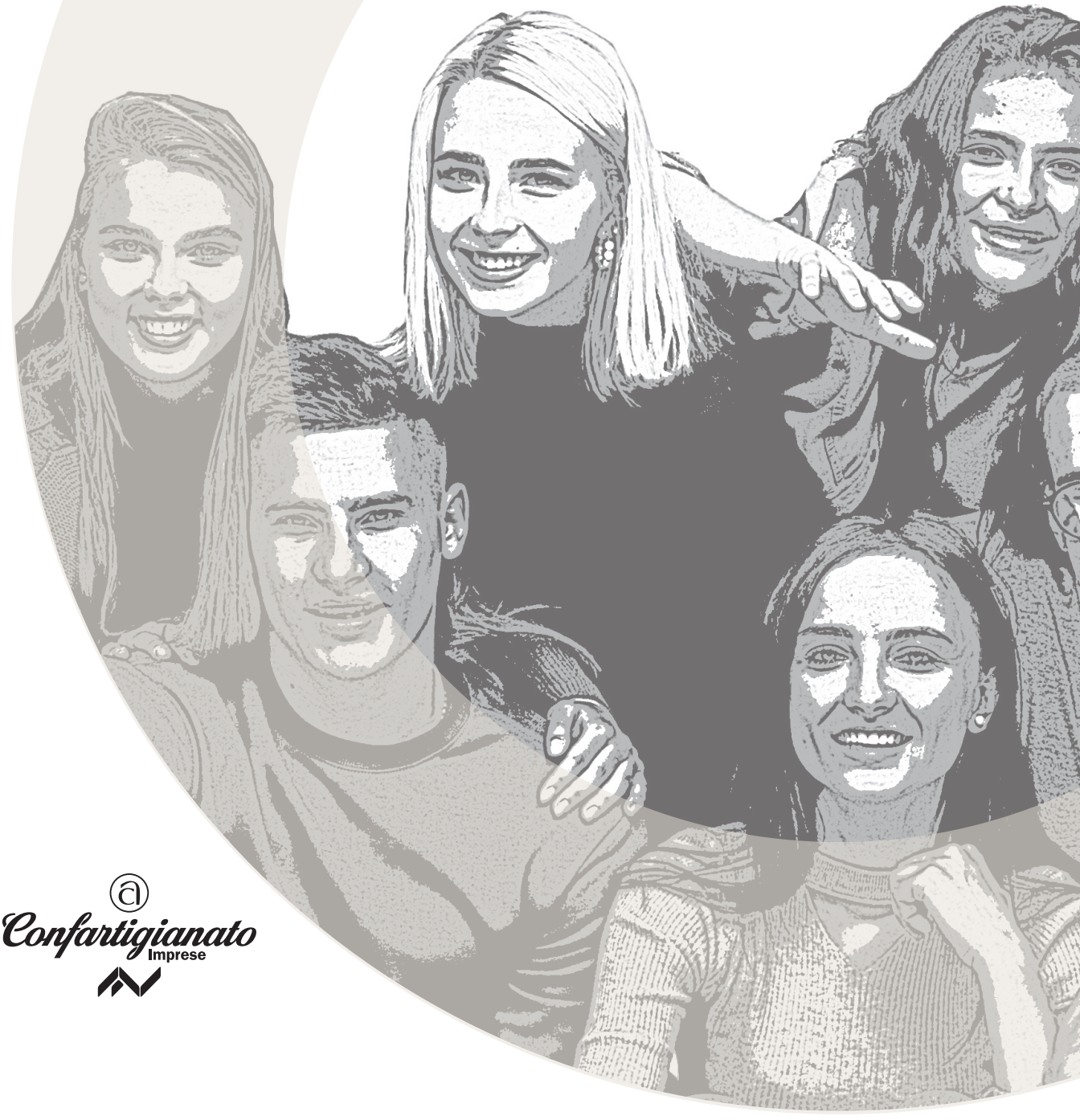
PROGETTO
SVILUPPO SCUOLA IMPRESA

REPORT SURVEY

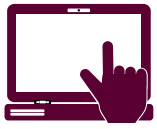
Data di avvio progetto: novembre 2022



Confartigianato Imprese

sommario

Analisi di sintesi 04
Analisi di dettaglio 09
Report strategie d'impresa 30



Istituzioni coinvolte: Its Incom, Its Red Academy, Its Mobilità Sostenibile, Its Cosmo, Ufficio Scolastico Provinciale (per un totale di 20 tra licei, istituti tecnici e professionali), Università degli Studi dell'Insubria di Varese e Como e Liuc - Università Cattaneo di Castellanza

Scuole superiori coinvolte: "Città di Luino - Carlo Volontè", IISS "EDITH STEIN" di Gavirate, IT "Daverio-Casula", IP "Luigi Einaudi", IISS "Isaac Newton" VARESE, IT "JOHN MAYNARD KEYNES "- Gazzada Schianno, IISS "Valceresio", IISS "Carlo Alberto Dalla Chiesa", IISS GADDA-ROSSELLI, IISS "A. PONTI" Gallarate, IISS "G. Falcone", IISS "Don Milani", IISS "Ludovico Geymonat", IISS "E. Montale", IT "Enrico Tosi", IP "Pietro Verri", IISS "C. Facchinetti" - COMUNE DI CASTELLANZA, IT "G. Zappa", IT "Giulio Riva", IP "Antonio Parma",

Studenti coinvolti: iscritti alle classi quarte e quinte delle superiori, iscritti a tutti gli anni di studio degli Its, iscritti agli ultimi anni delle lauree triennali e magistrali.

Obiettivo del progetto: La survey è nata dalla necessità di trovare una chiave di lettura puntuale e significativa anche su scala nazionale a due fenomeni particolarmente sentiti dalle imprese, la Great Resignation (grandi dimissioni) e il mismatch occupazionale. Entrambi i fenomeni determinano una carenza di personale occupato, soprattutto giovane. Dopo aver raccolto numerosi pareri di esperti del settore Hr e aver prodotto uno studio sul tema (Centro studi Imprese Territorio), con la survey si è pensato di raccogliere il punto di vista diretto dei giovani al fine di affrontare con strumenti più efficaci i problemi delle aziende e con l'obiettivo di avviare un percorso di avvicinamento tra mondo della scuola e del lavoro che potrebbe maturare nei prossimi mesi con iniziative ad hoc.

analisi di sintesi

Viene definita “The Great Resignation” ed è un fenomeno che vede una grande massa di lavoratori lasciare volontariamente il proprio impiego, non sempre per accasarsi in un’altra azienda. Proprio quest’ultimo passaggio suggerisce varie linee narrative. Si lascia un lavoro per trovarne uno migliore? Oppure per ambizione, per seguire un sogno o un’iniziativa imprenditoriale? I più audaci si spingono oltre, pronosticando “la fine del lavoro”, che ricorda un po’ “la fine del mondo come lo conosciamo”. Il fenomeno delle Grandi dimissioni si accompagna con quello del mismatch occupazionale, ovvero con la mancata corrispondenza tra offerta e domanda di posti di lavoro. Ed ecco che le aziende denunciano la grande difficoltà a reperire manodopera non solo nei settori manifatturieri, sempre più trasformati dalle nuove tecnologie. Vi sono interi comparti, nei servizi, dove la mancanza di personale, unita al rapido e frenetico turnover, è diventata strutturale.

Sono già stati versati molti fiumi di inchiostro sull’argomento. Per provare a capirne di più abbiamo provato a cambiare punto di vista, non da quello delle imprese, non da quello dei lavoratori, ma da quello di chi deve ancora entrare nel mondo del lavoro, che ci farà capolino tra qualche anno, addirittura tra qualche mese: gli studenti. Confartigianato Imprese Territorio ha realizzato una survey coinvolgendo i giovani di scuole superiori, (1.743), Its (442) e università (92), per un totale di 2.277 studenti.

Nuove aspettative su un mercato del lavoro che si conosce poco

Dallo studio emergono due macro temi su tutti: le aspettative e la scarsa conoscenza del mercato del lavoro lombardo. I giovani intervistati sono molto concreti nei loro desiderata sul lavoro, hanno le idee chiare e chiedono innanzitutto uno stipendio adeguato (59,4% superiori, 62.2% its, 73.9% università), opportunità di carriera (60.6% superiori, 72.4% its e 66.3% università) e serietà. Meno importanza hanno, invece, il welfare aziendale e la formazione permanente. Inoltre il posto fisso non è più al centro delle aspettative dei ragazzi, ma si trova nel guado del centro classifica della domanda “Cosa cerca in una azienda?” per chi frequenta superiori e università, mentre è addirittura sprofondata in fondo alle aspettative per gli studenti degli Its. Tutto questo evidenzia un approccio al mondo del lavoro sempre più fluido con la leva economica centrale nelle scelte dell’impiego. Non è un caso che in tutte e tre le tipologie di studenti oltre il 70% degli intervistati valuti la possibilità di cercare lavoro in Svizzera (il 79,3% degli universitari) che offre stipendi più alti.

La survey fa emergere inoltre che è necessario raccontare meglio, fin dalla scuola, le peculiarità del tessuto imprenditoriale della Lombardia. I giovani, infatti, incredibilmente, pensano che le maggiori opportunità siano offerte dalle multinazionali e dal settore terziario. Anche tra coloro che sembrano avere una certa consapevolezza, le discrepanze rispetto alla realtà sono notevoli: gli universitari (43,1%) e gli studenti delle scuole superiori (40,6%) pensano che la maggior parte del tessuto imprenditoriale sia costituito da multinazionali e che il settore terziario sia il principale mercato di sbocco professionale. Solo tra gli studenti degli ITS, le piccole e medie imprese sono considerate come la prima scelta (49,1%). Visto che il tessuto economico della Lombardia è composto principalmente da Pmi attive nei servizi, nella manifattura e nelle costruzioni, è significativo che questi settori siano poco considerati tra le scelte dei giovani.

Questa visione distorta si riflette anche nelle risposte alla domanda “Quali settori offrono maggiori possibilità per il tuo futuro professionale?”. I dati mostrano che i giovani delle superiori ritengono che i settori dei servizi terziario (41.8%), del retail (32,8%) e del turismo (22,5%) offrono le maggiori opportunità, mentre settori come moda/tessile (12,4%), edilizia (12,2%) e manifattura (11,2%) sono in fondo alla classifica. I risultati variano leggermente a seconda del livello di istruzione, con i settori della logistica (37.3%) e dell’aeronautica (30.1%) che risultano più attraenti per coloro che frequentano gli Its (al primo posto sempre i servizi terziario 39,1%) e scuole/università (32,6%) e sanità (31,5%) che risultano più attraenti per gli universitari (servizi terziario 51.1%).

Nonostante questo, le risposte alla domanda “Dove vorresti lavorare una volta terminato il tuo percorso di studi?” mostrano che studenti delle superiori (37.8%), degli Its (38.9%) e gli universitari (47.8%) scelgono convintamente la piccola e media impresa come luogo di lavoro ideale, seguita dall’industria e dalle multinazionali. Questo è interessante visto che in precedenza era emerso che molti degli intervistati ritenevano che le multinazionali rappresentassero la maggioranza del tessuto imprenditoriale della regione Lombardia. È evidente che c’è la necessità di una migliore comunicazione e di un maggior scambio di informazioni tra scuole e famiglie, questo soprattutto per delineare delle scelte formative maggiormente ponderate o, comunque, più consapevoli dei ragazzi devono aspettarsi al temine del proprio percorso scolastico.

analisi di sintesi

Autoimprenditorialità, contratto a tempo indeterminato o determinato, dipende…

Dopo il completamento dei propri studi, gli studenti delle superiori hanno in mente di continuare con l'università (45,3%), mentre gli universitari e gli studenti degli Its hanno come obiettivo quello di entrare nel mondo del lavoro (35,9% e 59,5%). Solo il 3,4% degli studenti delle superiori considera gli Its come una possibile opzione dopo il diploma. Si tratta di un dato interessante, che suggerisce come ci sia ancora spazio per la crescita di questi percorsi didattici, magari attraverso una migliore promozione degli istituti stessi (e dell'offerta formativa) tra le famiglie degli studenti.

Il lavoro desiderato, invece, attira un percorso autonomo. Tra gli studenti delle superiori, la maggioranza sceglie l'autoimprenditorialità (33.3%), seguita dal lavoro a tempo determinato (33%). Tra chi frequenta gli ITS è la libera professione (51.4%) ad essere la scelta più frequente, mentre tra gli universitari prevale la scelta del lavoro a tempo determinato (57.6%). Già, il tempo determinato non è più uno spauracchio, o forse sì. Come abbiamo già visto, il posto fisso non è più al centro dei sogni degli studenti e la domanda "Quali opportunità offre oggi il mercato del lavoro italiano?" mostra che i giovani sono consapevoli dell'instabilità del mondo del lavoro (che prima abbiamo definito "fluido"). Non sorprende quindi che la maggioranza scelta sia "un posto di lavoro con contratto a tempo determinato" (superiori 50%, Its 55,9%, università 59,8%). Probabilmente in passato le risposte sarebbero state diverse. Questo evidenzia l'importanza delle PMI che spesso offrono contratti stabili ai dipendenti.

Cercare lavoro? È un gioco da ragazzi

Una volta scelto il proprio percorso professionale è necessario ricercare un posto di lavoro. Su questa attività la maggioranza degli studenti ha risposto di "sapere come fare" (superiori 57,9%, Its 82,6%, università 70,7%). Gli strumenti che si reputano più performanti sono i tirocini e LinkedIn, con il social network che acquista punti man mano che cresce l'età. Infatti, i primi sono in cima alla classifica per chi frequenta le superiori (47,8%, Linkedin si attesta al 45,7%), mentre per i ragazzi degli Its il social ha un gradimento del 77,4% (tirocinio 61,3%). Gli universitari puntano ancora di più su LinkedIn (89.1% contro 47,8% dei tirocini). Da una parte, quindi, abbiamo uno strumento istituzionale, dall'altra una pubblica piazza digitale, seppur, professionale, sulla quale si riversano gran parte delle aspettative dei giovani. Un quadro che fa emergere più di qualche riflessione e che è un chiaro segnale di mismatch occupazionale. Infatti si tratta di uno strumento non altrettanto vicino e tenuto in considerazione da parte dagli

imprenditori a capo di piccole medie imprese, specie in modo attivo e proattivo. Un problema non indifferente visto che la domanda di lavoro non presidia il luogo, seppur virtuale, dove invece si troverà (e si trova, l'offerta. È chiaro che può essere necessario intervenire per colmare questo gap, soprattutto lato imprese.

Proprio l'ambiente che si vive in azienda e il rapporto con imprenditori sono oggetto dei desiderata degli studenti. È importante, soprattutto per chi cerca personale e vuole attrarre talenti, capire cosa gli studenti si aspettano dal loro futuro datore di lavoro. Gli universitari considerano come priorità la possibilità di confronto e la valorizzazione delle proprie capacità (entrambe al 66.3%), ma anche le opportunità di carriera. Per gli studenti delle superiori e degli ITS, invece, la valorizzazione delle capacità è al primo posto (rispettivamente al 64,1% e 65,8%), seguita dalla collaborazione (superiori 60,8%) e dalle opportunità di carriera (Its 61,3%). Altre aspettative importanti sono la comprensione, il confronto e l'indipendenza.

Emerge quindi che nel mondo del lavoro i giovani non cercano soltanto uno stipendio, ma anche l'affermazione e la crescita personale, che sta diventando sempre più un discrimine importante nella selezione dell'azienda. Alla domanda "Quali qualità vorresti veder valorizzate in azienda", le prime due scelte sono capacità di migliorare continuamente e crescere in termini di carriera" (superiori 64,8%, Its 69,9%, università 71,7%) e la capacità di lavorare in team. Le altre qualità che i giovani ritengono importanti e sono il problem solving (al terzo posto tra gli studenti delle superiori 50.1% e degli Its 56.1%) e la stabilità emotiva unita alla capacità di sopportare lo stress (55,4%, sul podio nelle risposte degli universitari. Contrariamente a quanto si è portati a pensare, la leadership non è tra le qualità che i giovani vogliono che sia valorizzata in azienda, con solo il 32,3% di chi frequenta le superiori, il 29,2% degli studenti degli Its e il 32,6% degli universitari che la considerano una qualità importante.

Trattenere i talenti, non solo una questione di stipendio

Una volta che i giovani hanno accettato, anche se si usa sempre più il termine "scelto", un posto di lavoro, è compito delle aziende non farli scappare, non far diventare cronico un turnover naturale e necessario. Se vogliamo intenderla per espansione, anche trovare il modo di arginare il fenomeno delle Grandi dimissioni. Alla domanda "Cambieresti un posto di lavoro a tempo indeterminato con uno determinato ma che ti dà più sod-

analisi di sintesi

disfazioni?" i giovani intervistati dal Centro Studi Imprese e territorio hanno risposto un più che perentorio "sì" (38% superiori, 44.8% Its e 46.7% università). Un risultato che di fatto demolisce il mito del posto fisso e lo sostituisce con la necessità di benessere, anche a scapito della stabilità.

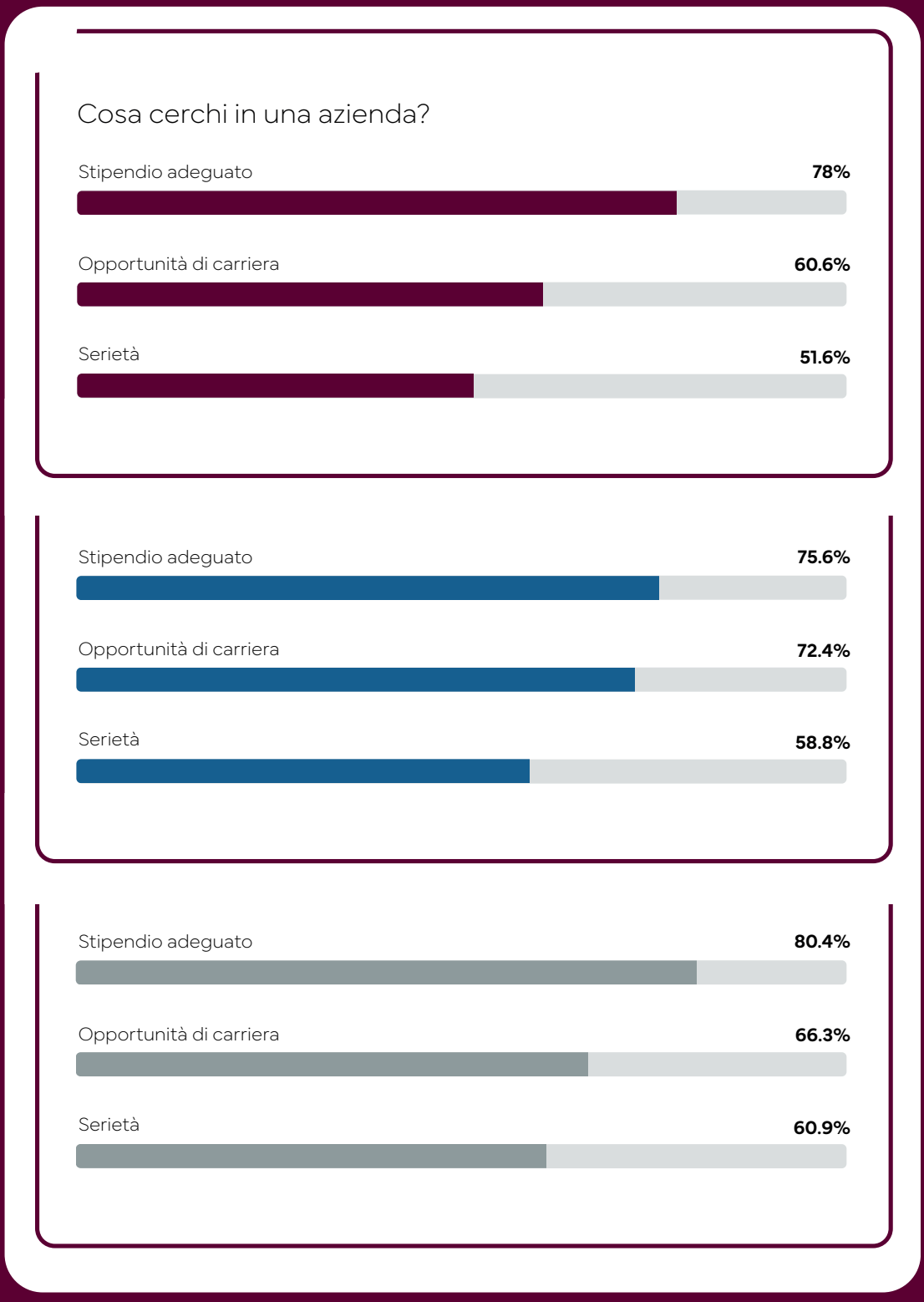
In ogni caso la leva economica rimane molto potente, infatti per i ragazzi di tutti e tre gli ordini di istituzioni coinvolti la principale ragione per cui cambierebbero lavoro è una bassa retribuzione (superiori 54,9%, Its 34,8%, università 38%), seguita dalla possibilità di fare carriera e dalla presenza di colleghi tossici.

L'aspetto economico apre ancora una volta un interessante spunto di riflessione se si confronta il mercato del lavoro della Lombardia con quello della confinante Svizzera, principale competitor in materia di risorse umane. Non a caso, come anticipato, tutti i 2.277 giovani coinvolti nella survey attribuiscono una notevole importanza alle opportunità occupazionali offerte dalla Svizzera, con il 70.5% degli studenti delle superiori, il 73.1% degli ITS e il 79.3% degli universitari che prenderebbero in considerazione la possibilità di lavorare oltre confine. In particolare, le opportunità economiche e di carriera rappresentano un fattore importante per questa scelta. Il 75.4% degli studenti delle superiori, il 74.6% degli ITS e il 78% degli universitari sottolineano l'importanza delle opportunità economiche, mentre il 14.6% degli studenti delle superiori, il 13.7% degli ITS e il 12.2% degli universitari mettono in evidenza le opportunità di carriera. Queste risposte indicano, ancora una volta, una disparità retributiva tra la Svizzera e l'Italia, con la prima notevolmente avvantaggiata. Si tratta di problema da affrontare al più presto per evitare di indebolire il tessuto imprenditoriale della Lombardia, in particolare nella parte settentrionale della provincia. Una soluzione, già più volte proposta e auspicata, riguarda un intervento sul cuneo fiscale, in modo da abbassare il netto in busta ai dipendenti senza pesare ulteriormente sulle casse delle imprese.

analisi di dettaglio

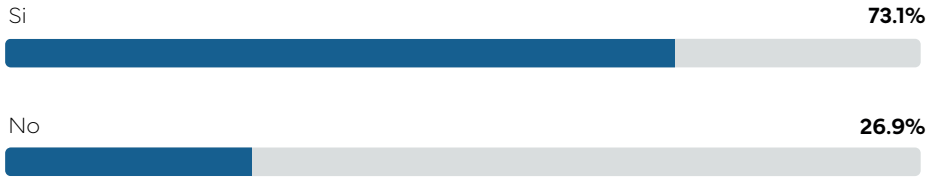
- SCUOLE SUPERIORI
- ITS/IFTS
- UNIVERSITÀ

analisi di dettaglio



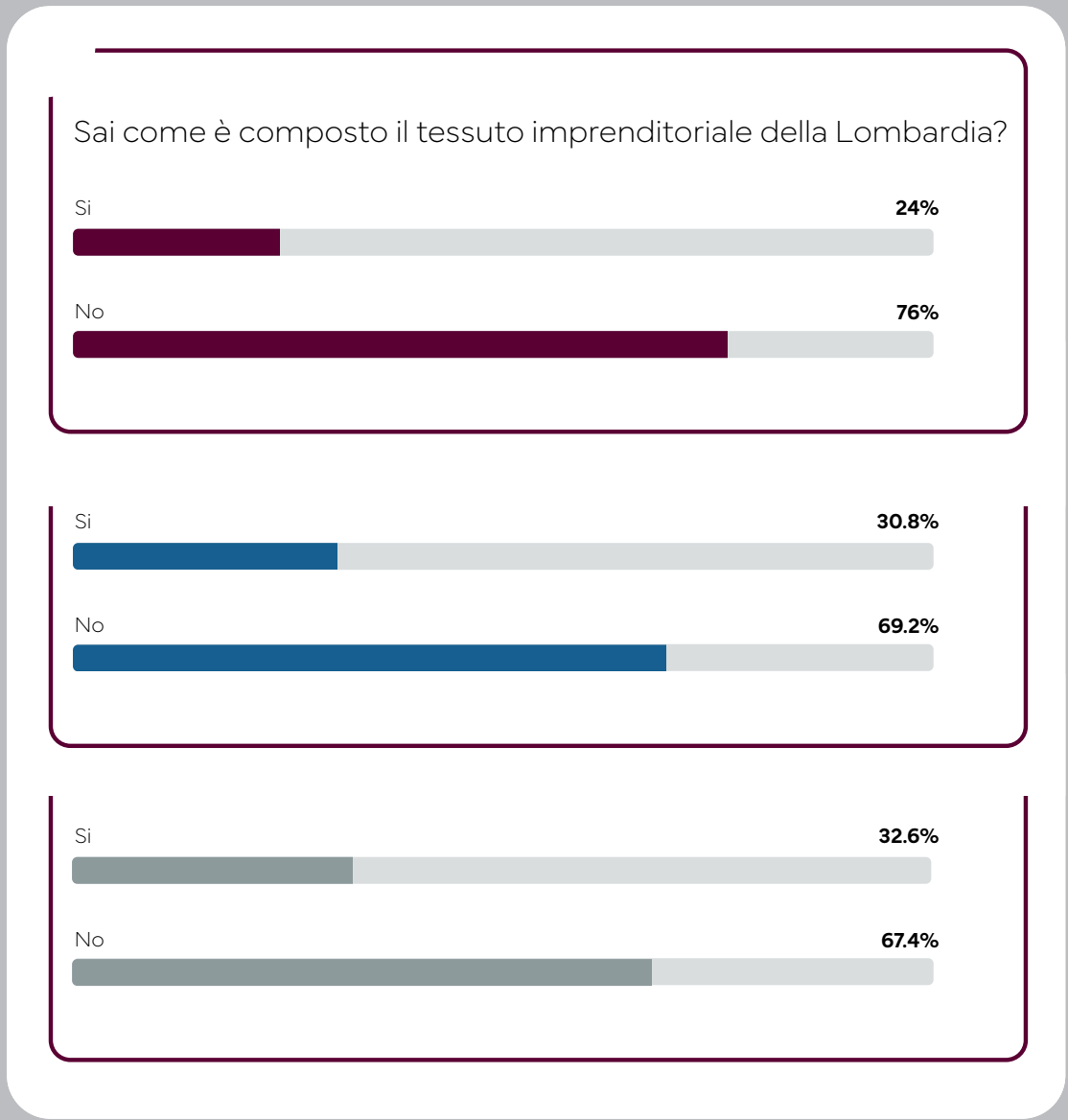
SCUOLE SUPERIORI ITS/IFTS UNIVERSITÀ

Hai preso in considerazione la possibilità di lavorare in Svizzera?

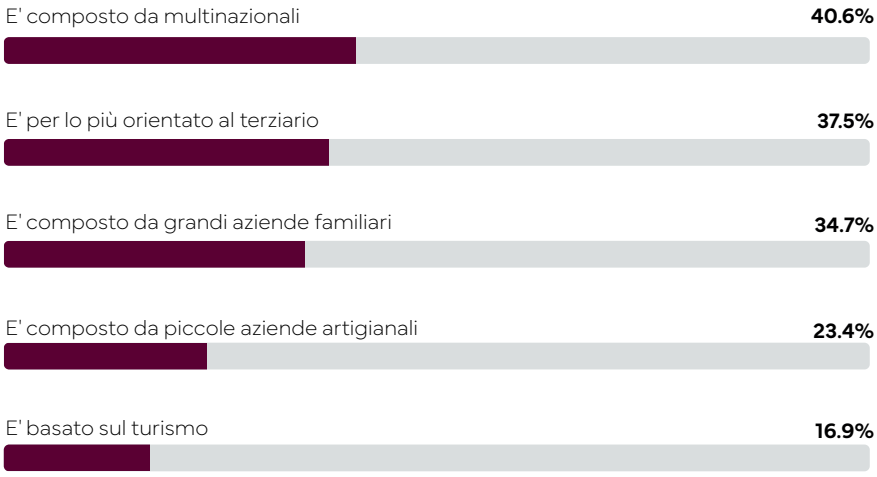


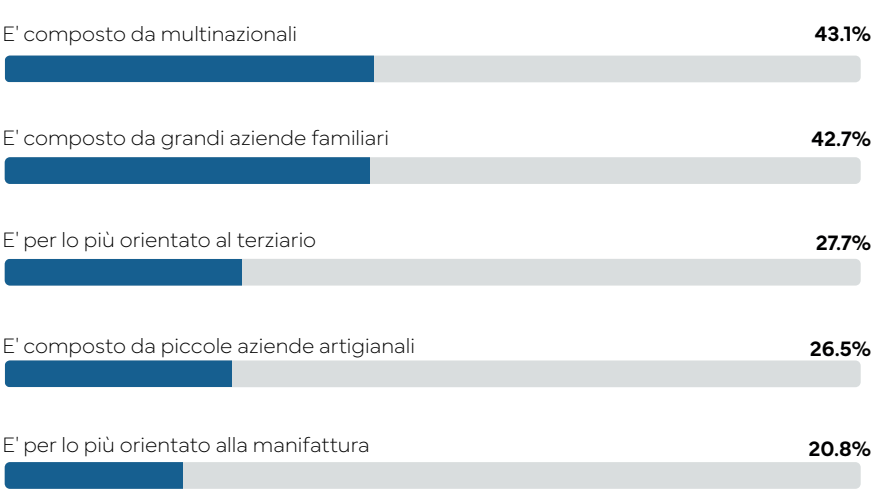
analisi di dettaglio

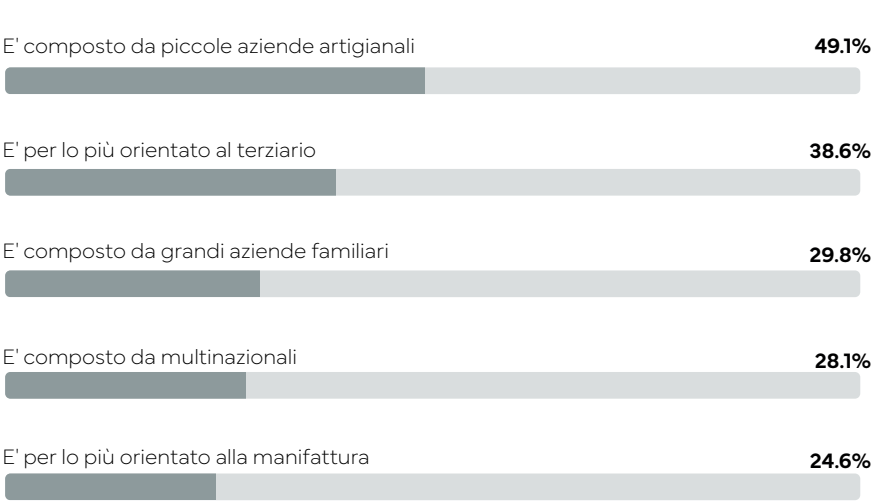
analisi di dettaglio



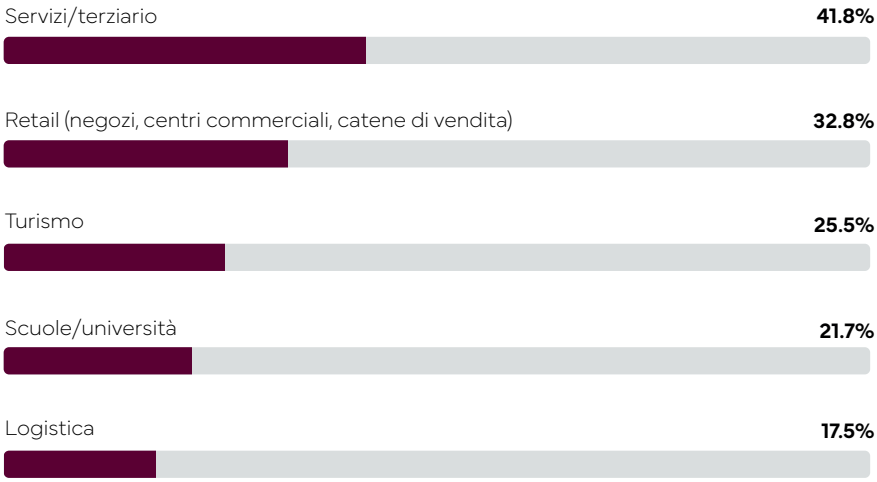
Se sì, con quali elementi lo descriveresti?

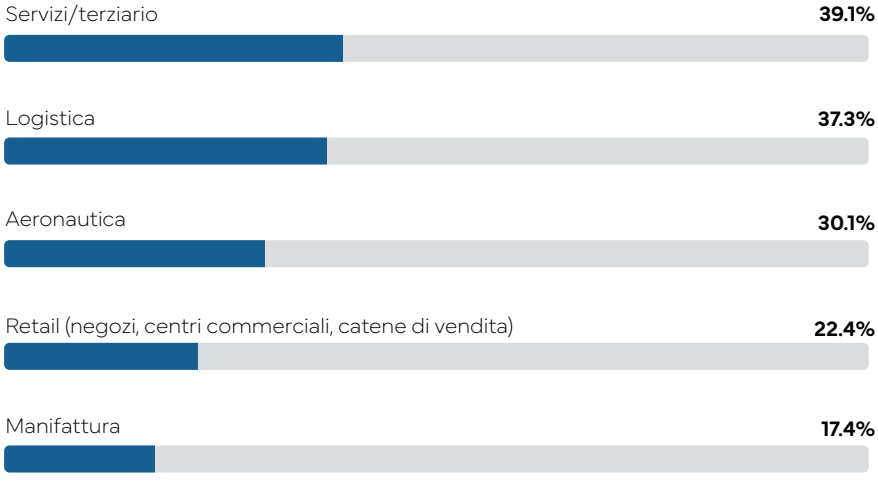


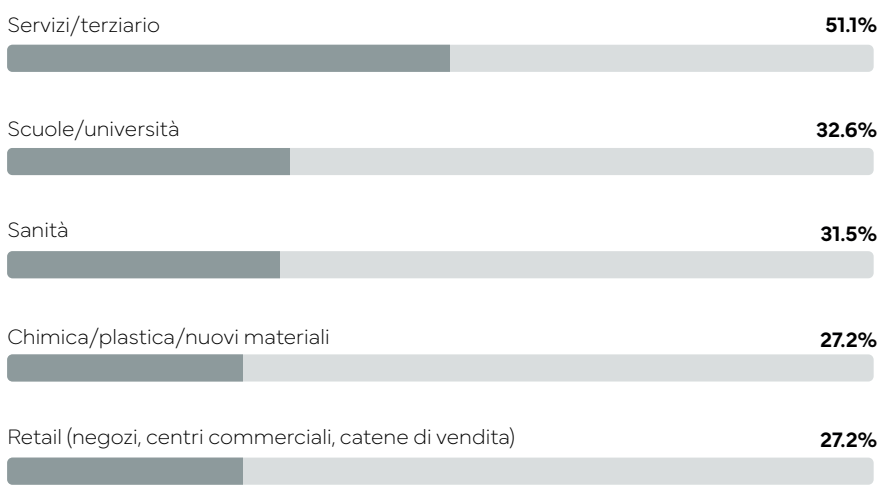




Quali di questi settori pensi che offrano maggiori possibilità per il tuo futuro professionale?

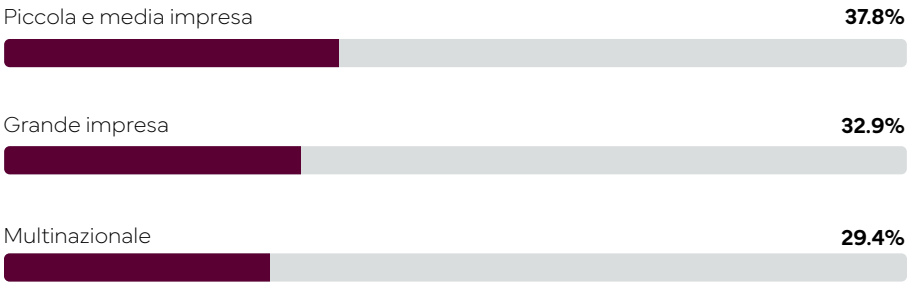


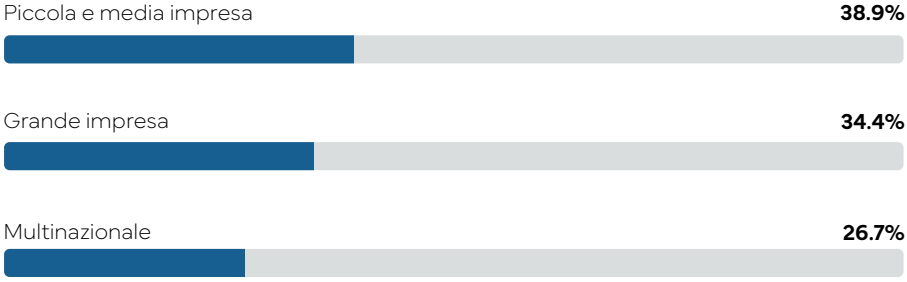


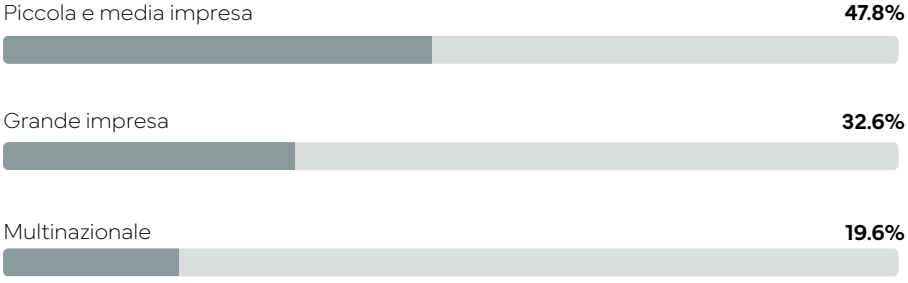


SCUOLE SUPERIORI ITS/IFTS UNIVERSITÀ

Ti piacerebbe di più lavorare in una piccola impresa o in una grande impresa?

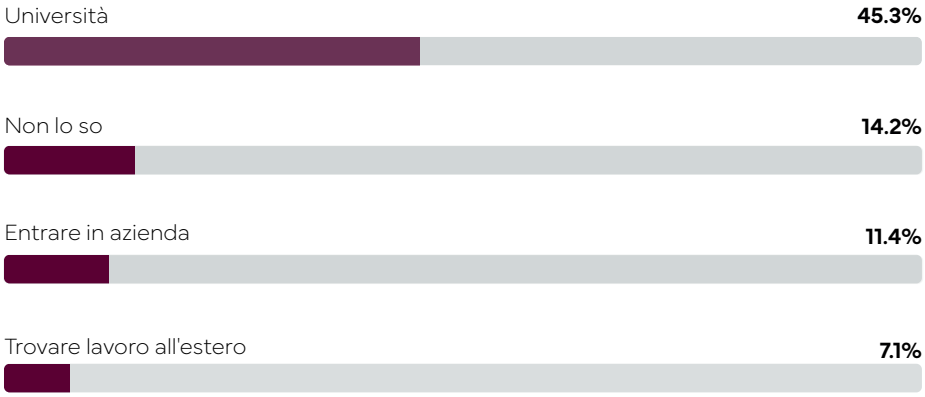


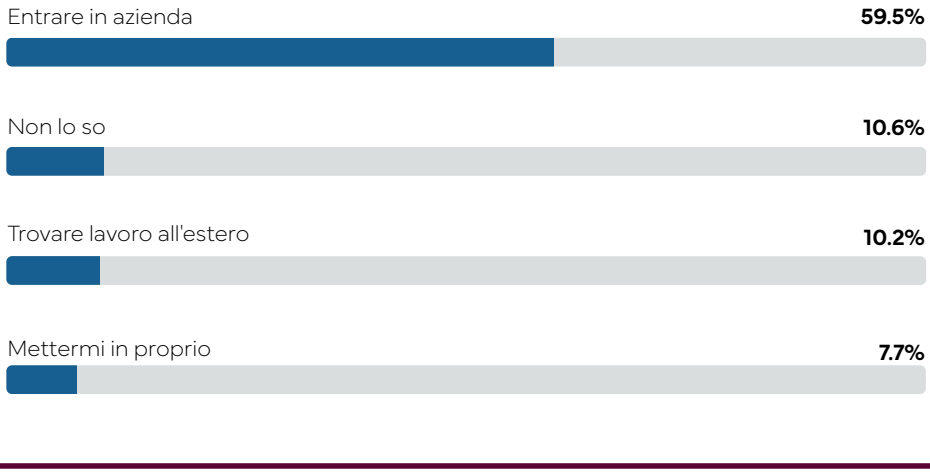


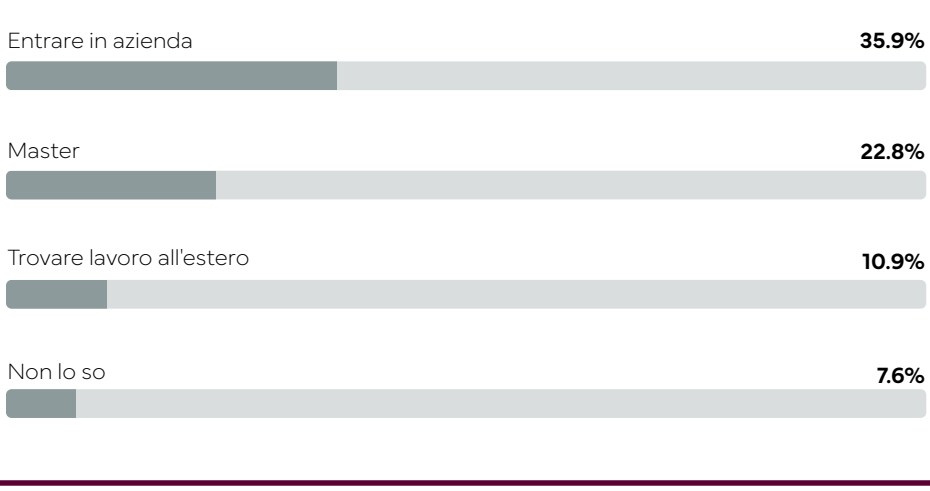


analisi di dettaglio

Cosa vorresti fare dopo il diploma?

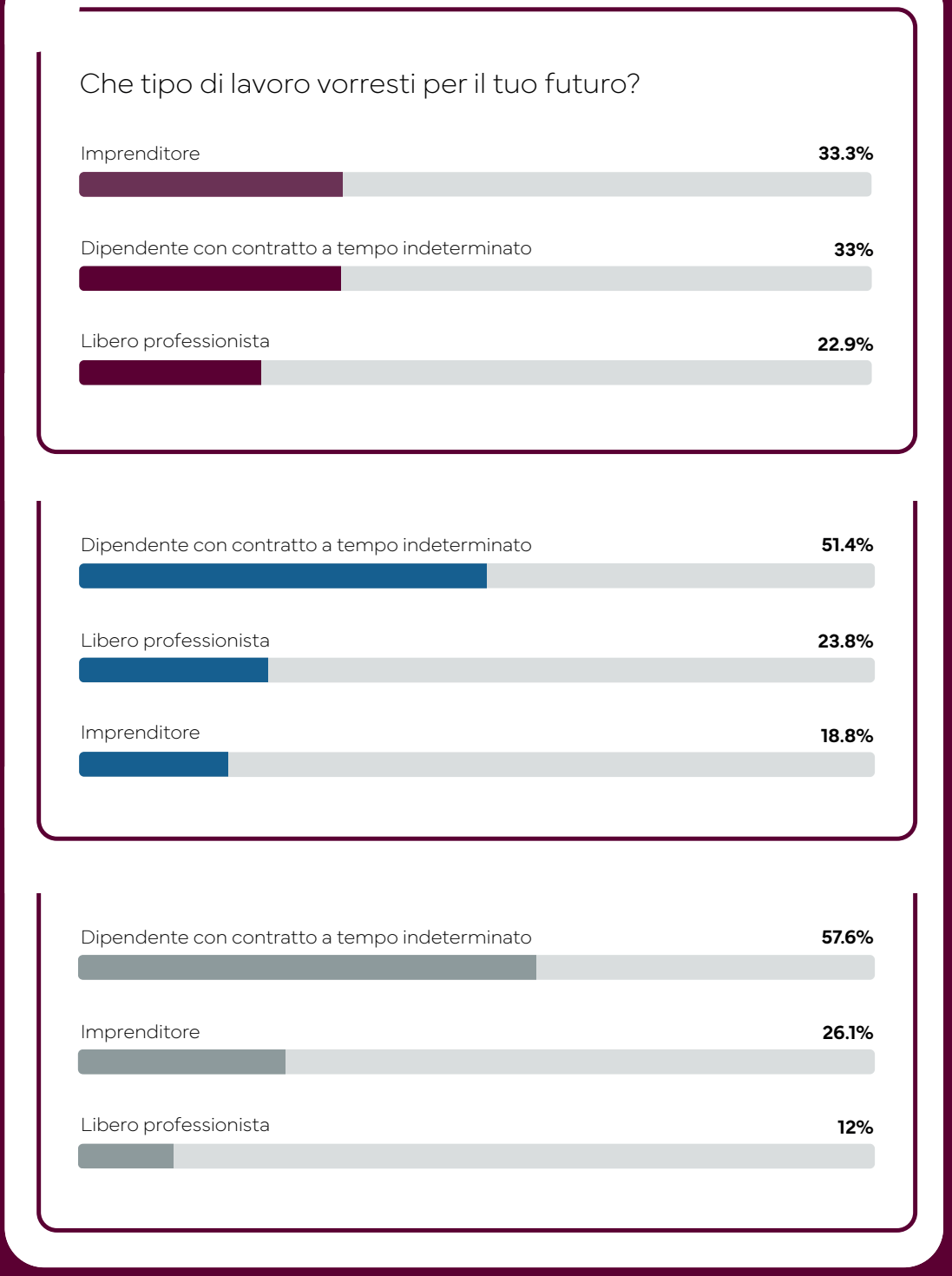






SCUOLE SUPERIORI ITS/IFTS UNIVERSITÀ

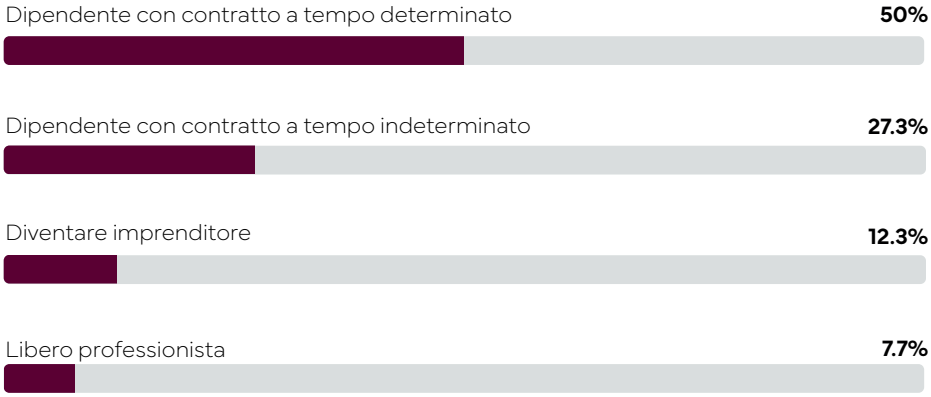
SCUOLE SUPERIORI ITS/IFTS UNIVERSITÀ

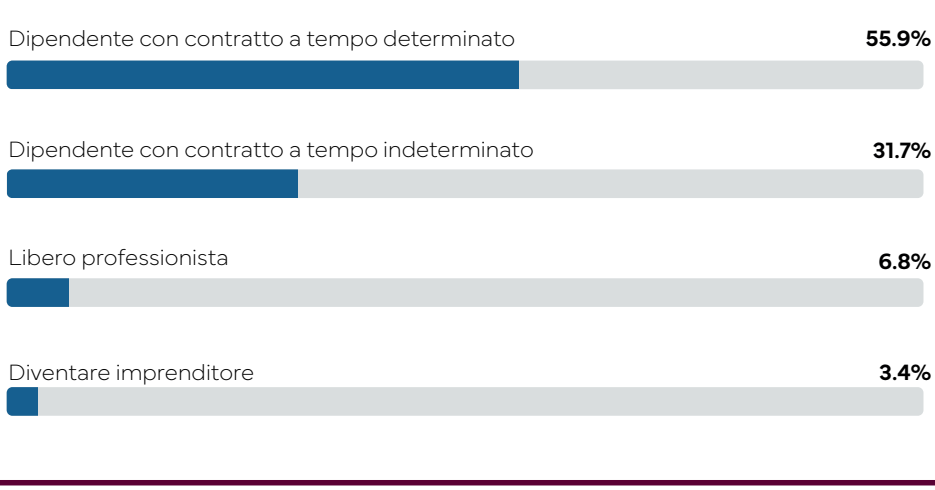


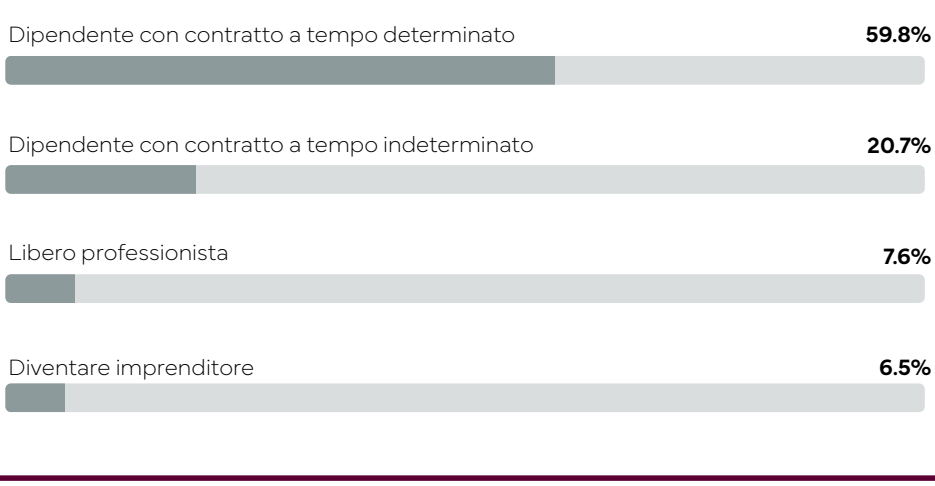
analisi di dettaglio

analisi di dettaglio

Quali di queste opportunità pensi che offra realmente oggi il mercato del lavoro italiano?







SCUOLE SUPERIORI ITS/IFTS UNIVERSITÀ

Sai come cercare lavoro?

Si **59.7%**

No **40.3%**

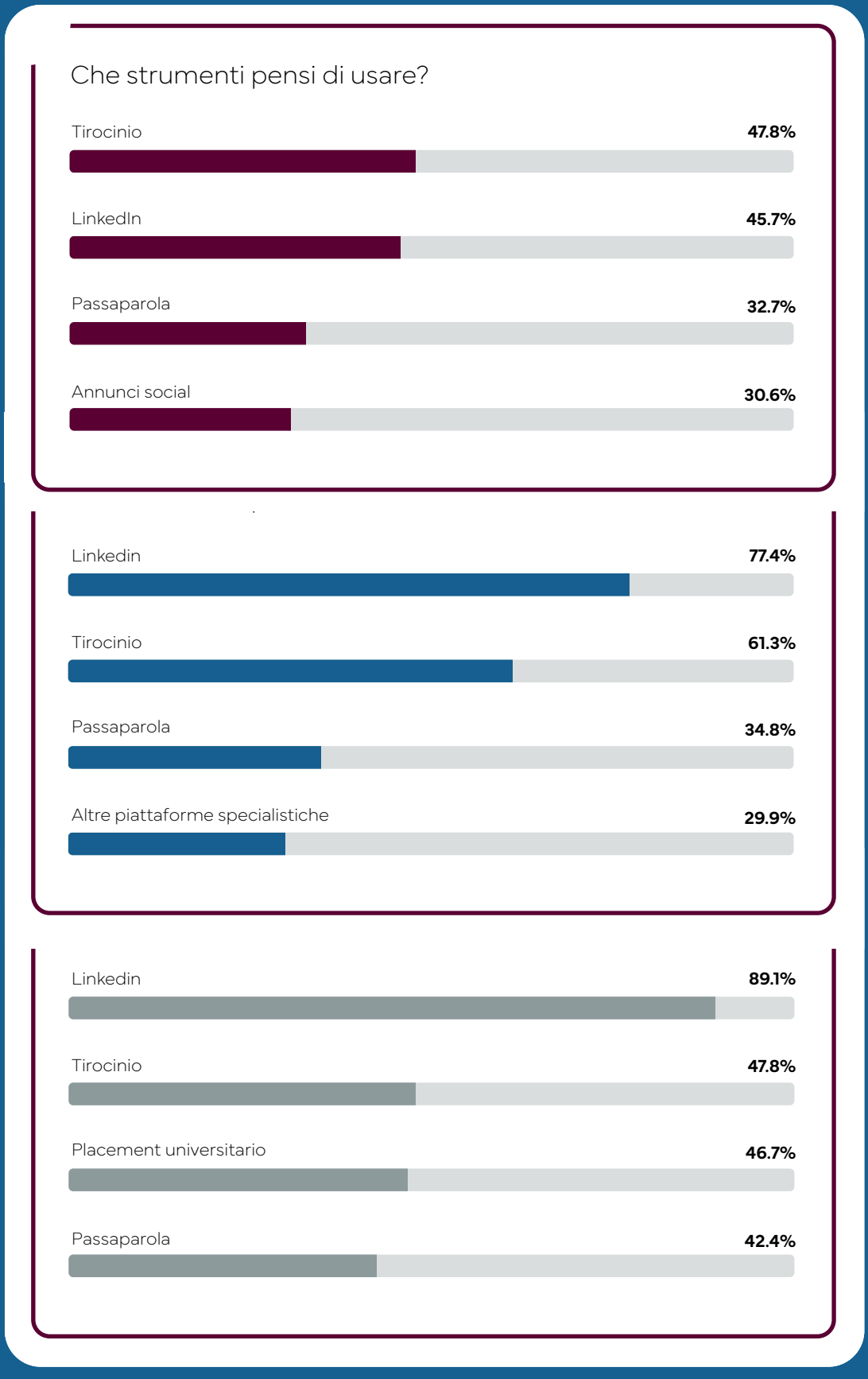
Si **82.6%**

No **17.4%**

Si **70.7%**

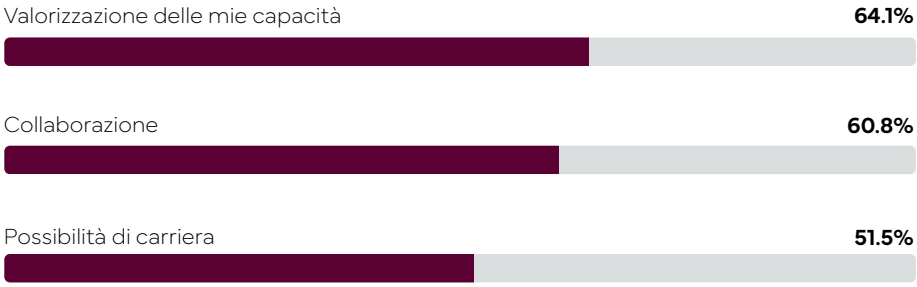
No **29.3%**

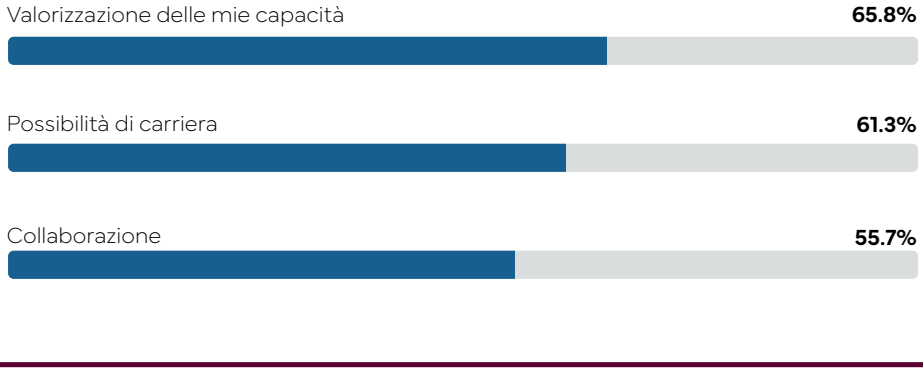
analisi di dettaglio

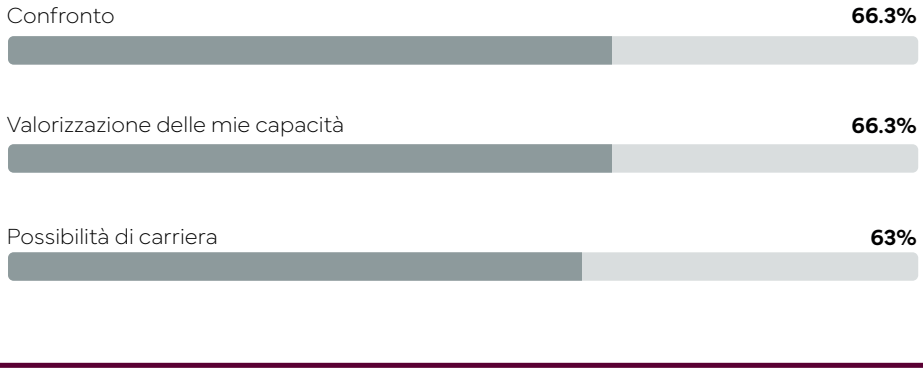

Che strumenti pensi di usare?
Tirocinio 47.8%
LinkedIn 45.7%
Passaparola 32.7%
Annunci social 30.6%
Linkedin 77.4%
Tirocinio 61.3%
Passaparola 34.8%
Altre piattaforme specialistiche 29.9%
Linkedin 89.1%
Tirocinio 47.8%
Placement universitario 46.7%
Passaparola 42.4%
SCUOLE SUPERIORI
ITS/IFTS
UNIVERSITÀ

SCUOLE SUPERIORI ITS/IFTS UNIVERSITÀ

Cosa ti aspetti dal tuo datore di lavoro?

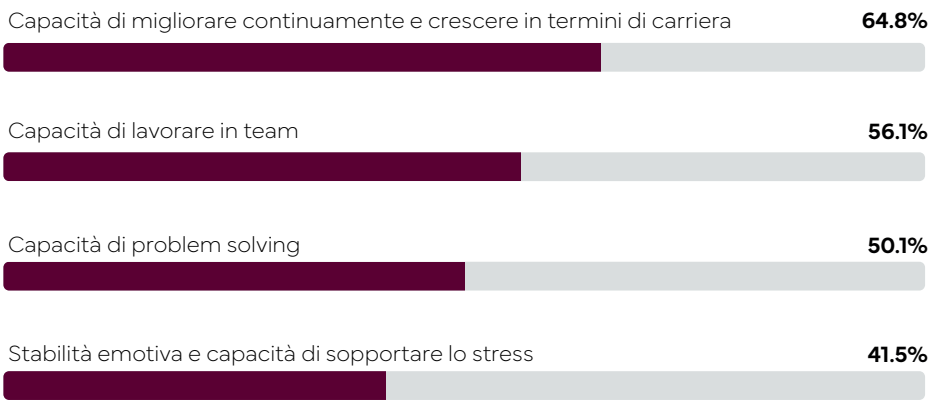


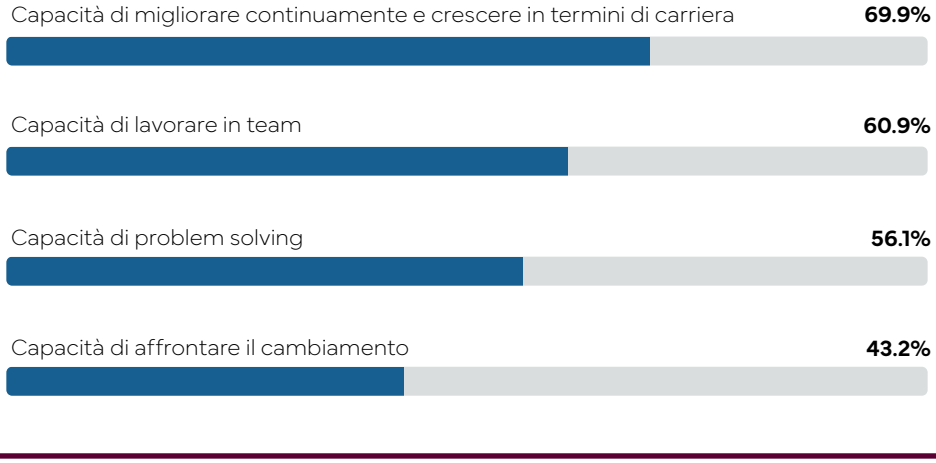


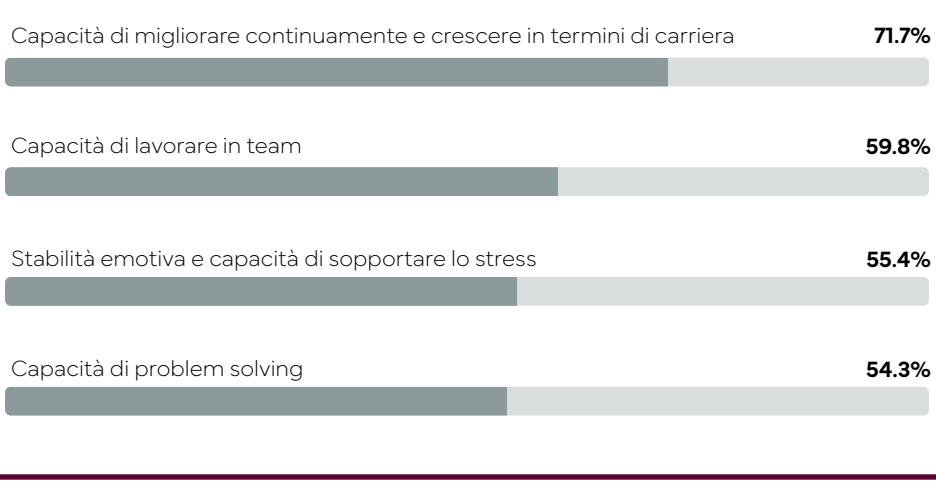


analisi di dettaglio

Quali qualità vorresti veder valorizzate in azienda?



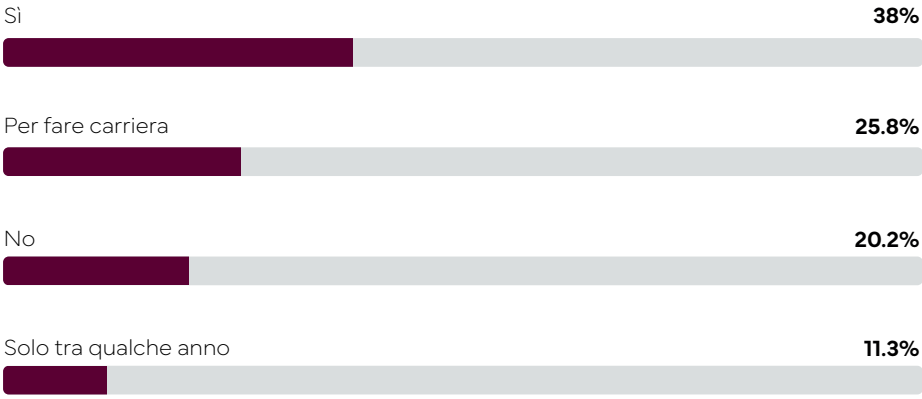


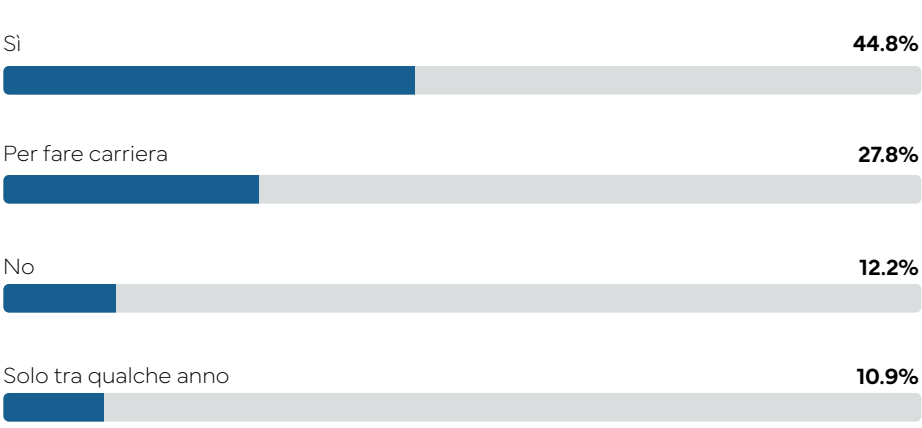


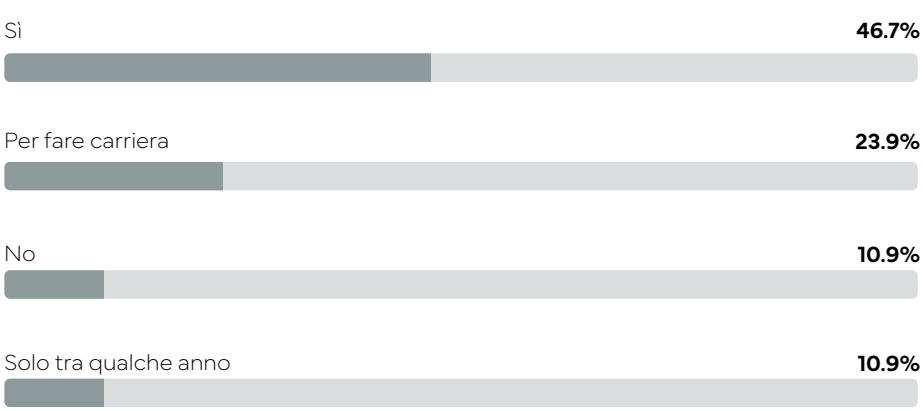
SCUOLE SUPERIORI ITS/IFTS UNIVERSITÀ

SCUOLE SUPERIORI ITS/IFTS UNIVERSITÀ

Cambieresti un posto di lavoro a tempo indeterminato con uno determinato ma che ti dà più soddisfazioni?

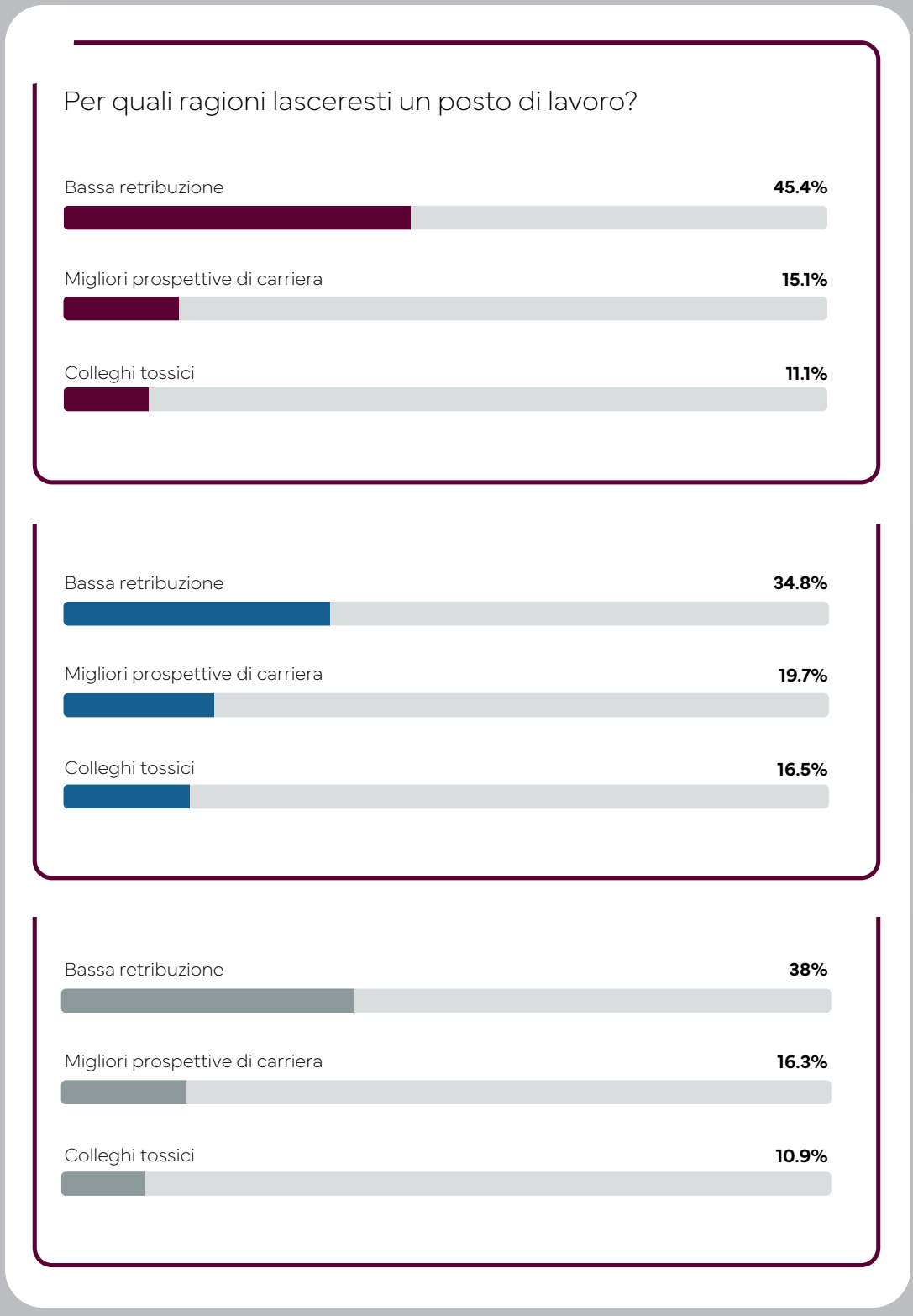






analisi di dettaglio

analisi di dettaglio

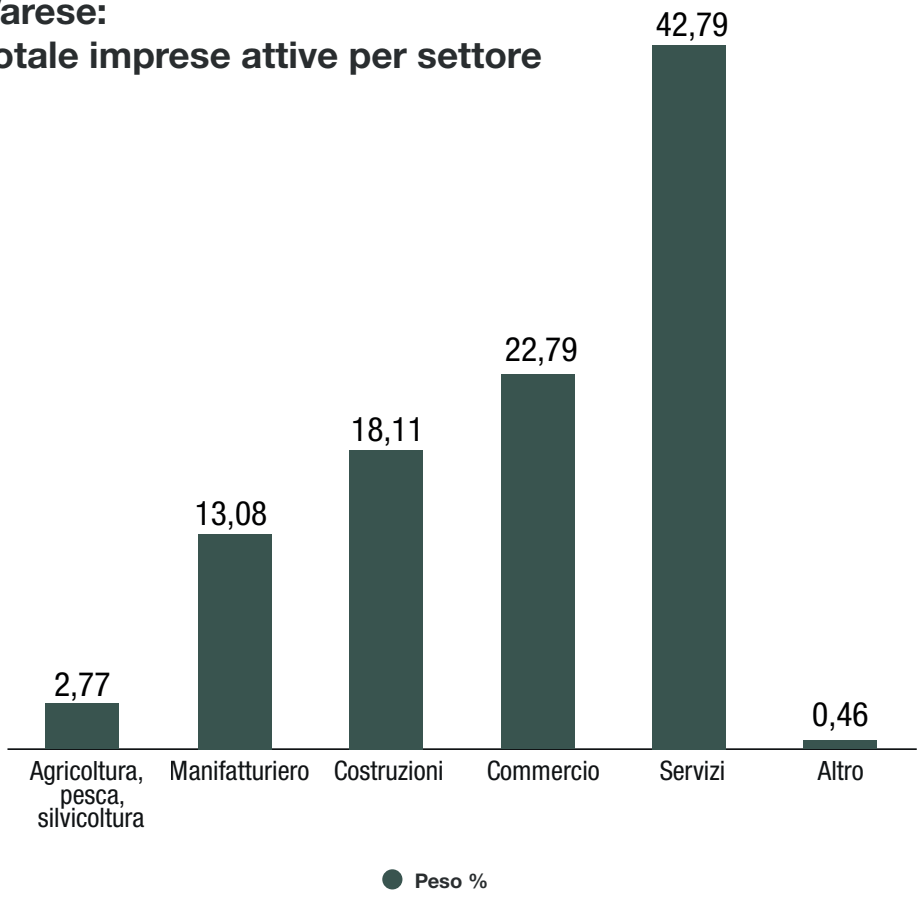


SCUOLE SUPERIORI ITS/IFTS UNIVERSITÀ

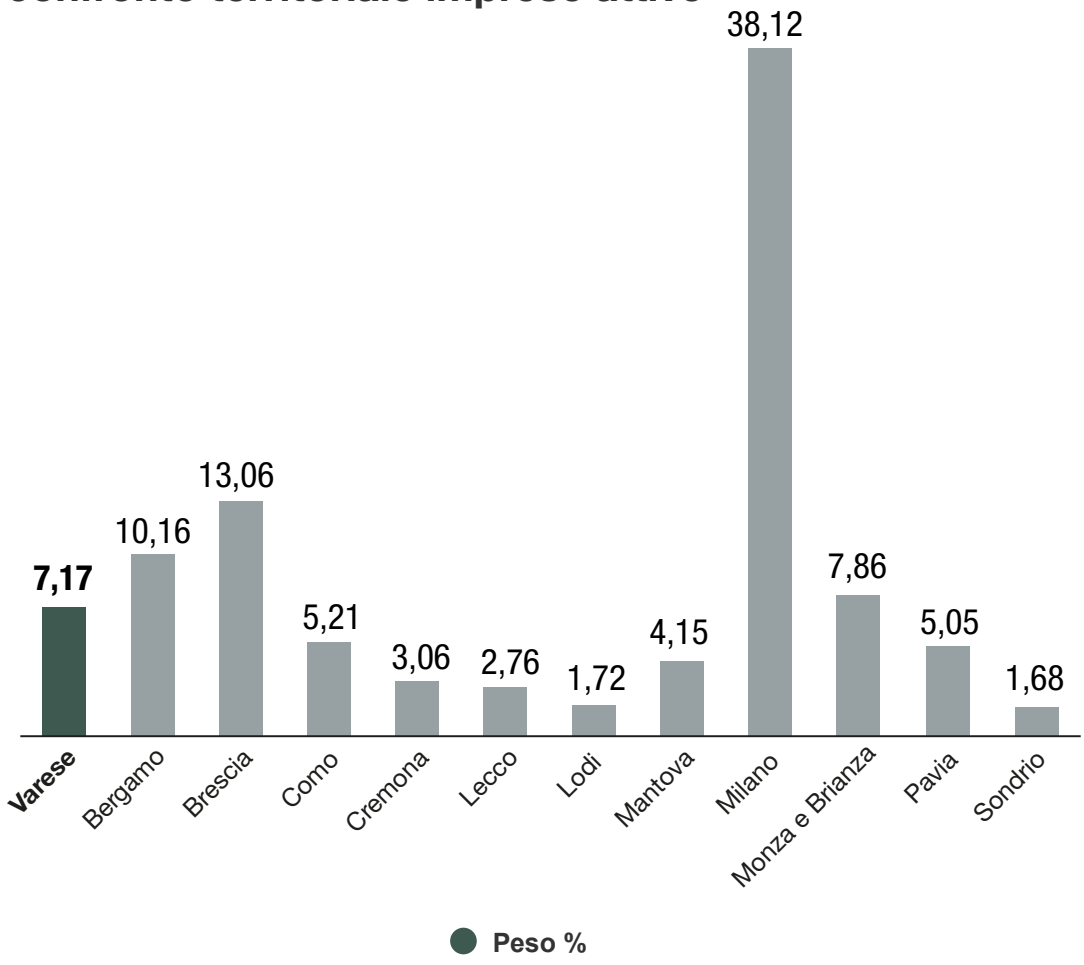
Quali sono le opzioni che ti avvicinano alla Svizzera?

analisi di dettaglio

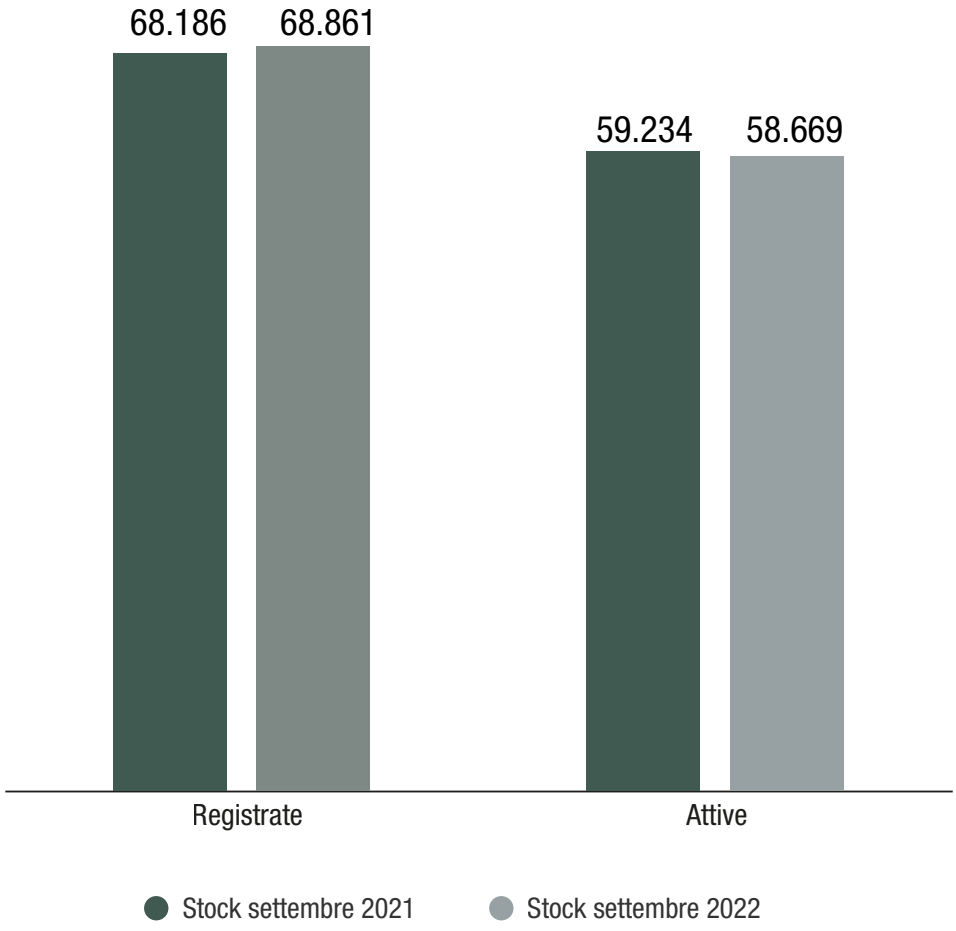
Varese:
totale imprese attive per settore



Lombardia:
confronto territoriale imprese attive



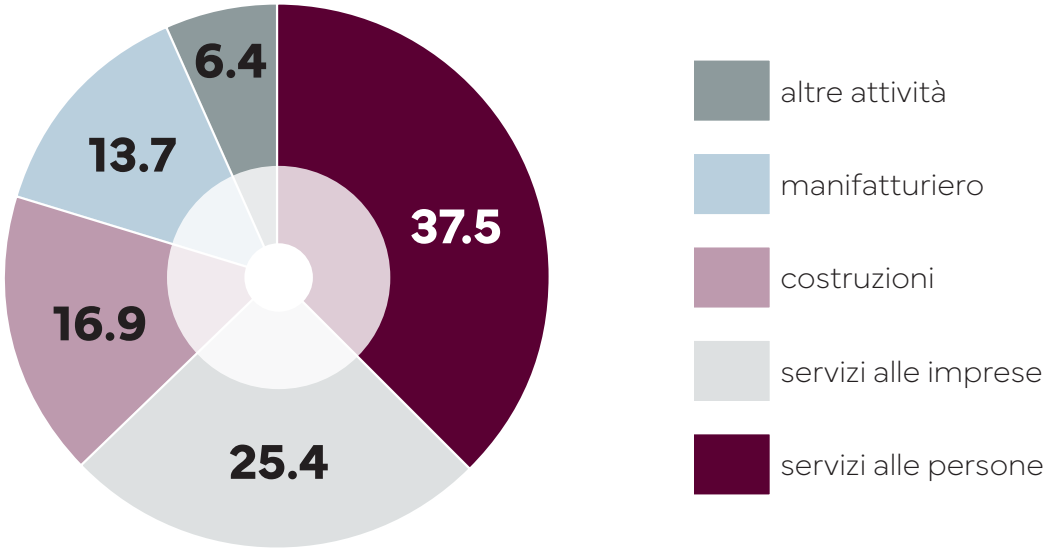
Varese: andamento delle imprese registrate e attive



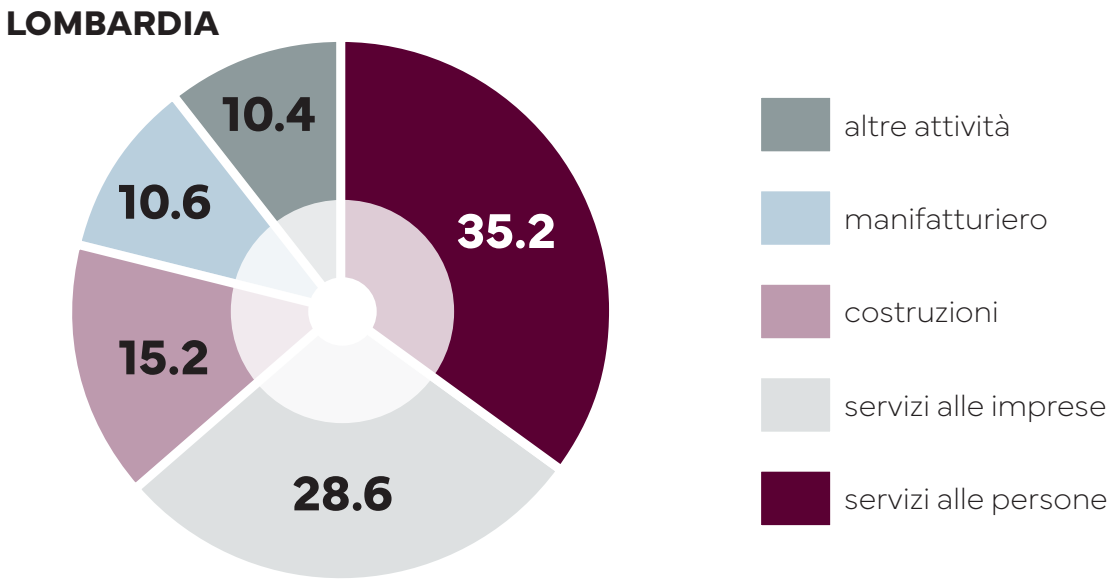
analisi di dettaglio

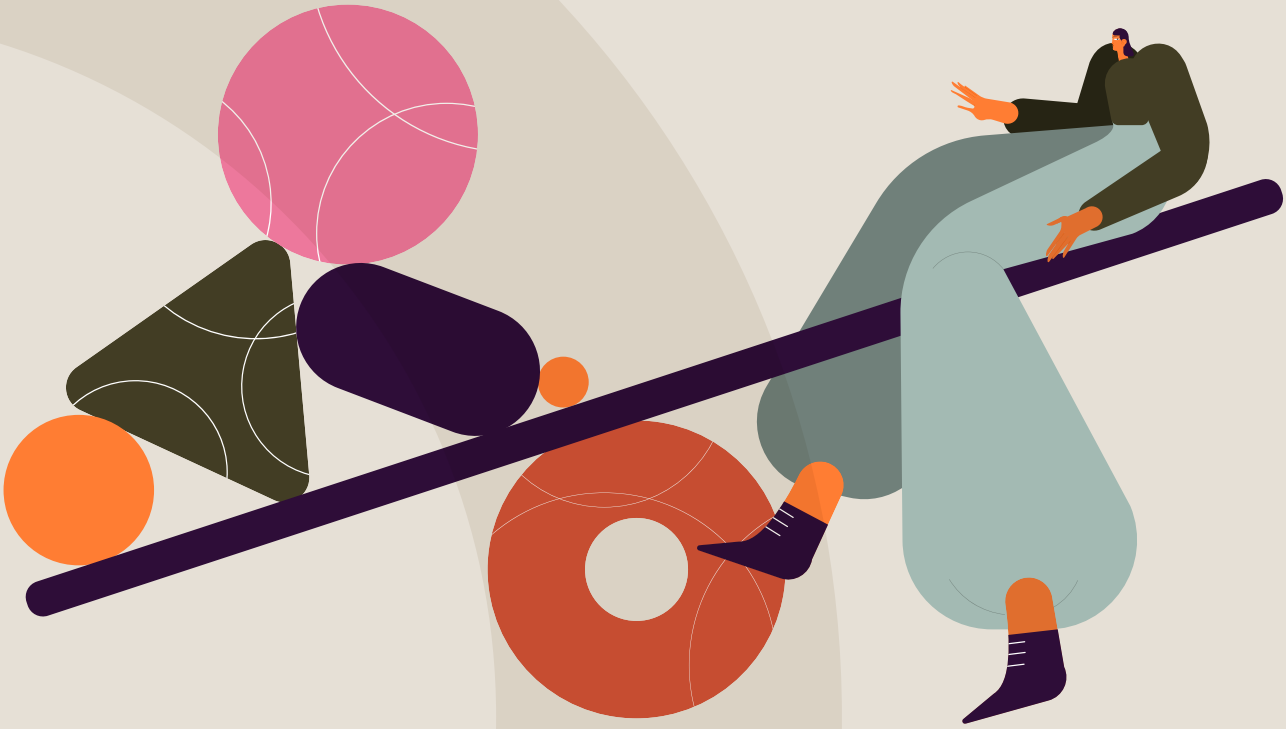
Distribuzione % imprese registrate totali per macro settori
in Lombardia e in Provincia di Varese
III trim.2022-imprese registrate -valori %

VARESE



Distribuzione % imprese registrate totali per macro settori
in Lombardia e in Provincia di Varese
III trim.2022-imprese registrate -valori %





Pratiche di avvicinamento tra **giovani** e **impresa**

PEZZI UNICI O PARTI DI RICAMBIO?

REPORT STRATEGIE D'IMPRESA

FEBBRAIO 2023

A cura del Centro Studi Imprese e Territorio
Coordinatore: Antonio Belloni

CONOSCERSI MEGLIO

Individuare i giovani adatti alla nostra impresa, farli entrare e costruire con loro una relazione ottimale e stabile è un obiettivo difficile e raggiungibile con gradualità e fatica. Oggi ha una complessità più elevata grazie ad ostacoli simultanei con origini differenti, che rendono la scelta, l'attrazione e la fidelizzazione dei giovani tra le attività più laboriose e costose per chi fa impresa.

Non vanno considerati una massa statica e informe che nel tempo non cambia obiettivi ed aspettative, abitudini e disponibilità; anche noi abbiamo modificato le nostre. Se cambiano i prodotti ed i macchinari, i consumatori ed i prezzi, le tasse e le normative, perché i giovani a cui vogliamo aprire le porte delle nostre imprese dovrebbero rimanere sempre gli stessi?

C'è quindi da riempire il vuoto informativo che li separa dalla nostra impresa: troppe cose ancora non sappiamo di loro e dell'idea che hanno di noi e del nostro modo di lavorare e gestire le persone. Per questo ogni indagine conoscitiva è utile, come quella che accompagna questo documento: insieme ci offrono spazi d'azione che forse non avevamo considerato e ci danno qualche possibilità in più per muoverci in un mercato del lavoro sempre più complesso.

ASIMMETRIE INFORMATIVE

Siamo davvero consapevoli delle più recenti dinamiche del bacino di giovani a cui siamo interessati? Sappiamo individuarle, osservarle e prenderle in considerazione quando facciamo le nostre scelte, e soprattutto prima di compierle? C'è qualcosa di nuovo che non abbiamo considerato o di cui non ci accorgiamo da tempo? Cosa sanno i giovani del mondo delle imprese e della nostra in particolare?

Tra queste asimmetrie informative, potrebbero emergere:

- **» domande inevase:** cosa chiedono i giovani, che noi non offriamo?
- **» offerte latenti:** cosa offrono che noi non consideriamo?
- **» incongruenze effettive:** ci sono punti di incontro impossibili?
- **» condizioni barattabili:** ci sono punti di incontro possibili e opportunità?

Può essere utile verificarlo scorrendo tra questo **elenco di fattori di cambiamento** che possono influenzare direttamente o indirettamente il nostro "giovane" mercato del lavoro.

I giovani
di cui hanno bisogno
le imprese
sono sempre meno.
Per linguaggio,
codici
di comportamento
ed aspettative
sono diversi
da come
li immaginiamo.
E non hanno ancora
una visione chiara
del lavoro e delle
imprese che
li aspettano.
L'unica soluzione
è conoscersi meglio.

dinamiche di cambiamento

Ci sono cose importanti che ancora i giovani non sanno delle imprese e cose altrettanto importanti che ancora le imprese non sanno dei giovani.

QUANTITÀ – Figure professionali rare

Il primo cambiamento da considerare, proveniente da lontano, è la scarsità professionale. Come le famose terre rare, tra i giovani, alcuni profili sono sempre più rari. Meno persone vengono formate per alcune attività e/o meno sono disponibili a farle. Nel 2021 le figure professionali di cui le imprese hanno avuto maggior difficoltà di reperimento sono state quelle tecniche con professionalità specializzate: fonditori, saldatori, lattonieri, calderai, montatori di carpenteria metallica (66,2%); costruttori di utensili e assimilati (65,8%); fabbri ferrai, artigiani e operai specializzati del tessile e dell'abbigliamento (65,5%).

Sarà dunque fisiologico contendersi i pochi disponibili. Ma con quali effetti sui salari?

DEMOGRAFIA – Pochi junior e molti senior

Al netto delle attività professionali di cui abbiamo bisogno, in futuro i giovani saranno sempre meno.

Nel periodo 2011-2021 gli occupati tra i 15 e i 34 anni sono diminuiti del 16%; quelli tra i 35 e i 49 del 15%; quelli tra i 50 e i 64 aumentati del 64%. Quindi la popolazione in età da lavoro sta invecchiando: la forza lavoro sarà concentrata nelle classi di età più anziane, e nel 2032 avremo 500.000 giovani occupati in meno.

Saranno merce rara e le imprese dovranno integrarli a una larga parte di persone di età elevata.

COMPETITIVITÀ – Il potere negoziale in mano a chi lavora

La ripartenza accelerata post-Covid, la carenza di disponibilità e l'onda di dimissioni volontarie all'interno di medesimi settori, stanno favorendo la mobilità, che si traduce in un trasferimento di capacità negoziale nelle mani di chi lavora, dalle mani delle imprese.

Vanno presi in considerazione tutti quei fattori vecchi e nuovi – oltre a quello economico – in grado di influenzare le scelte professionali dei giovani, presenti e future.

MOBILITÀ – Il cambiamento come abitudine

Cambiare posto di lavoro per migliorare è da sempre un elemento di crescita; c'è chi lo fa nei primi anni di lavoro e chi in tempi successivi. Sta però diventando un'abitudine che prescinde dagli obiettivi di carriera. Così come il desiderio di trasferirsi all'estero, nasconde il bisogno inquieto di fare esperienze sempre diverse, rese anche abituali da anni di

contratti e rapporti di lavoro “occasionali”. I giovani intervistati, infatti, sono ben consapevoli che l’impresa offra, per la maggior parte delle volte, contratti a tempo determinato (il 55%).

Serve uno sforzo per (ri)costruire relazioni stabili e continuative, per evitare di perdere professionalità lungo la strada, dopo averle formate e rafforzate.

RUOLI – Tutti titolari e nessuno in panchina

Da sempre i giovani hanno obiettivi fisiologicamente diversi da quelli delle imprese. Oggi più di prima si immaginano tutti come protagonisti del destino delle organizzazioni di cui fanno parte. Ma la figura del gregario, dell’apprendista, del nuovo entrato che fine fa?

È sempre più necessario considerare i giovani come pezzi unici invece che parti di ricambio. Anche se non c’è squadra che possa schierare 11 attaccanti, o mandare in campo anche i 12 che sono in panchina.

COMUNICAZIONE – Linguaggi e canali nuovi

Le modalità di comunicazione dei giovani sono uguali a quelle delle imprese, in termini di tempi e linguaggi, contenuti e simboli, ed anche canali distributivi? No. Ed i modelli di vita a cui aspirano subiscono influenze lontane, veloci – soprattutto grazie al mondo digitale ed ai suoi protagonisti – e molto differenti da quelle tradizionalmente proposte dalle imprese e dalle persone che le guidano.

Servono nuovi punti di contatto e codici comunicativi adeguati e comprensibili, per stabilire una comunicazione efficace ed abituale.

SALARI – Considerare la differenza tra costo e valore

Il costo del lavoro è alto per l’impresa ma il salario netto è basso per il dipendente. Aggiungiamo l’inflazione, la mobilità diffusa intra-settore, la scarsità e scopriamo che anche ai nuovi assunti interessa molto la leva economica. Dalla nostra ricerca, infatti, al primo posto tra le motivazioni per cui i giovani lascerebbero un posto di lavoro c’è sempre la bassa retribuzione, e la grande maggioranza dei sondati della ricerca (quasi otto su dieci) hanno proprio l’ambizione di trovare in azienda uno stipendio adeguato e opportunità di carriera.

Va certo usata la leva salariale, ma va anche separato il concetto di “costo”

Se cambiano i prodotti ed i macchinari, i consumatori ed i prezzi, le tasse e le normative del lavoro, perché i giovani a cui vogliamo aprire le porte delle nostre imprese dovrebbero rimanere sempre gli stessi?

dinamiche di cambiamento

– elemento oggettivo – dalla logica del “valore” – elemento soggettivo e connesso agli obiettivi, al benessere ed al clima in azienda, ed a tutti gli elementi intangibili. Le maggiori opportunità di intervento sono qui.

TEMPO – Consumazione immediata delle aspettative

Quando è schizofrenica, la mobilità dei giovani appare giustamente come una notizia spiacevole per le imprese, ed è anche e soprattutto figlia di aspettative consumate troppo velocemente.

Bisogna considerare anche gli ostacoli nuovi, come l’impazienza diffusa: un’inquietudine che spinge a fare piani irrealistici e spesso slegati dalle proprie possibilità o capacità.

soluzioni possibili

Avvicinare i giovani per soddisfare il futuro fabbisogno di lavoro è un percorso di medio termine. Per questo servono modalità di avvicinamento progressive e graduali, che tengano conto di chi sono i concorrenti delle imprese, della profondità delle trasformazioni in atto, e delle aspettative reciproche.

CONCORRENZA

Nel percorso di avvicinamento ai giovani, le imprese piccole e medie hanno chiaro da dove arrivi la competizione e quali siano i concorrenti in questa guerra di conquista? Non son certo i giovani, ma tutte le Sirene che li portano lontani:

- **le multinazionali,** intese come ambienti intrisi di diversità linguistiche, connessioni internazionali, mentalità aperte e novità (non solo digitali);
- **l'esperienza estera,** intesa come viaggio, scoperta di luoghi e persone diverse, costruzione di reti di relazioni aperte, diffuse e lunghe;
- **la disoccupazione o addirittura l'inattività** (vd. alla voce Neet, ovvero giovani che non lavorano, né studiano, né si formano) intese come fuga da lavori mal pagati, da difficoltà apparentemente insuperabili, da ansia e paura del confronto con il gruppo.

> È sempre più necessario considerare i giovani come pezzi unici invece che parti di ricambio. Anche se non c'è squadra che possa schierare 11 attaccanti, o mandare in campo anche i 12 che sono in panchina.

TRASFORMAZIONI

Se c'è un margine d'azione da parte delle imprese, quali sono gli interventi lievi ed invece le correzioni radicali che servono? Cosa offre l'impresa? Cosa offrono i giovani? Qual è il punto in cui è possibile incontrarsi?

Le imprese piccole e medie hanno poi una difficoltà in più: il lavoro è spesso in provincia, un'area geografica che i giovani considerano (erroneamente) poco proiettata nel mondo, rispetto alle grandi città. Quelle artigiane, poi, ancora non sanno diffondere un'immagine e uno status sociale appaganti per i giovani di cui hanno bisogno.

Serve però schiettezza: non ci sono trucchi o possibilità di abbellimento. L'unica soluzione è una buona e franca conoscenza reciproca. La trasformazione di un pezzo grezzo in quel pezzo unico tanto desiderato può partire solo da qui. Con questo approccio rasoterra i giovani sono un partner da conquistare, non un nemico da sconfiggere o un interlocutore sordo, che non capisce l'impresa e chi la governa.

Solo affrontando il divario tra domanda ed offerta in questo modo, le imprese avranno un pacchetto di ambiti possibili di intervento, che tocca la conoscenza, la gestione e l'anticipazione delle aspettative reciproche, così come la loro comunicazione chiara e trasparente.

soluzioni possibili

Senza una buona conoscenza reciproca non c'è alcuna attrattività migliorabile né alcuna fidelizzazione possibile, e non c'è alcun pezzo grezzo da trasformare in un pezzo unico.

QUANDO?

Se è strategico, il nostro percorso di avvicinamento ai giovani deve avere una data di scadenza: entro quando vogliamo affrontare questi nuovi ostacoli? In due anni o in dieci? Il fattore tempo è decisivo non solo se proiettiamo le nostre scelte in avanti, ma anche se guardiamo indietro: vent'anni fa consegnavamo il curriculum a mano in una busta da lettere ed oggi i giovani non lo fanno più, anche se talvolta, incredibilmente, si presentano al colloquio di lavoro accompagnati da un genitore; nascevano allora i primi contratti a tempo determinato o interinali, mentre oggi vengono dati per scontati in ogni prima attività professionale.

Fissare gli obiettivi nel tempo e comprendere "i tempi"

L'ESTERO

I fortunati che facevano esperienze scolastiche internazionali erano pochissimi, mentre oggi tutti entrano in azienda con esperienze estere – per vacanze o per studio – e per la maggior parte vogliono andare oltre confine. Avevamo molte imprese industriali, anche se cominciavamo a guardarle con distacco, pensando di lasciarle per la nostra prima attività. Oggi si sognano le multinazionali pur vivendo tre imprese piccole, piccolissime e medie che vanno all'estero ogni giorno.

Il desiderio di novità ha il passaporto.

I CANALI GIUSTI

Cosa sanno i giovani delle nostre imprese e di noi, e come? Il racconto, la lettura e quindi la conoscenza delle imprese che avevano le precedenti generazioni arrivavano da genitori, parenti, amici. Oggi è intermediata dal web, così come lo è il primo approccio al lavoro: la maggioranza dei giovani sondati considerano la piattaforma professionale LinkedIn come principale strumento con cui cercheranno un lavoro (82%). Ma quante delle nostre imprese e dei nostri imprenditori si trovano su LinkedIn? Perfino il sito web aziendale ancora non è considerato da tutte le imprese il passaporto con cui presentarsi al mondo, e quindi ai giovani, e non è ancora destinatario di investimenti seri e mirati. Bisogna invece tenere conto dell'accessibilità alle informazioni, della facilità di fruizione e della moltiplicazione dei possibili canali informativi di cui i giovani oggi dispongono.

Farsi trovare nel posto giusto

RACCONTARSI SUL WEB

Con un click, magari prima o dopo un colloquio, su social media e network o siti web, i giovani possono farsi un'idea di noi. E va curata. Per loro il lavoro è idealmente rappresentato e agganciato al web con foto, post, banner, video di persone, prodotti e servizi. Se non lasciamo queste tracce, per loro – e non solo – non esistiamo. È quindi indispensabile incontrarli dove abitualmente sono. Raccontarsi meglio, e preparare un percorso di avvicinamento, comincia così.

Accettare e sfruttare l'imperativo digitale

articoli utili

- Nuovo dipendente, come sceglierlo? consigli per il perfetto colloquio di lavoro
- Come scegliere il dipendente giusto (video)
- Assumere, dimettersi, licenziare: alla ricerca di nuove opzioni
- Le dimissioni buone o cattive restano un'occasione preziosa per dipendenti, mercato e aziende
- Grandi dimissioni o great reshuffle? la soluzione è valorizzare i propri collaboratori
- Gestire e prevenire le grandi dimissioni: la guida pratica del centro studi imprese territorio
- Grandi dimissioni: strategia per una buona occupazione in azienda
- Grandi dimissioni, è un cambiamento epocale: vi spiego come devono reagire le aziende
- Giovani talenti, non domandatevi solo come trattenerli ma anche come attirarli
- Great resignation: come attirare e trattenere i talenti
- Obbiettivi e motivazione: come costruire il clima giusto in azienda
- Il grande nodo del mismatch: come trovare il dipendente giusto

soluzioni possibili

La relazione con i giovani è frutto di una limatura quotidiana tra bisogni reciproci e di una anticipazione costante delle dinamiche future.

L'ANTICIPAZIONE DELLA DOMANDA

Idealmente sul web, ma fisicamente a scuola. Comincia lì ogni percorso di chiarezza riguardo alle competenze da costruire per arrivare naturalmente da noi. Vanno raccontate a chi insegna per anticipare la domanda di lavoro. Pianificarla e spiegarla per tempo è così efficace che le risposte dei giovani degli istituti in cui questa pratica di avvicinamento è avviata, dimostrano di comprendere meglio cosa li aspetti: conoscono meglio l'impresa perché ricevono informazioni sull'impresa

Sapere e far sapere i bisogni reciproci

L'ASCOLTO ATTIVO

Cosa cercano e vedono in noi i giovani che inseguiamo? La sosta provvisoria di un percorso che porterà altrove, oppure una tappa determinante per la loro crescita, in cui versare energie? In un colloquio di lavoro è impossibile capirlo, ma è possibile visualizzare ciò a cui attribuiscono valore. Consente di assemblare l'offerta con salario, brand, immagine, comunicazione e prospettive di cambiamento, e di capire la differenza tra un "qui ti farai bene le ossa" ed un "qui guadagnerai molto di più che altrove".

Tarare l'offerta

LA FLESSIBILITÀ RICHIESTA

La crescente domanda di flessibilità di orari, tempi e luoghi di lavoro tra i giovani è frutto di due elementi: il Covid come rimescolatore delle priorità di vita, e l'abitudine a vivere un mondo del lavoro instabile (più di metà dei dipendenti assunti nel 2021 ha contratti a termine, la cui stima raggiunge i 3 milioni 150 mila, il valore più alto dal 1977). Abituati alla flessibilità, chiedono quindi flessibilità. Ma è impossibile accontentare tutti. Vanno sfruttate le occasioni di mobilità interna.

Pensare a ruoli dinamici

LE ASPETTATIVE CONCILIABILI

Assaliti da nuovi modelli di organizzazione del lavoro (smartworking), di studio (eLearning), di impresa (Start up) e di comunicazione (social), i giovani sono spinti verso schemi di vita, per tempi e regole, nuovi e quasi ingestibili da parte dell'impresa, soprattutto in tempi brevi. I bisogni funzionali (ho bisogno che tu faccia questo) si scontrano con i desideri immateriali (cosa rappresenti per me) e forzano l'organizzazione-impresa verso mo-

soluzioni possibili

delli impossibili. Serve una trasparenza onesta e totale rispetto alle necessità dell'azienda: i suoi obiettivi, i suoi tempi, le convenzioni non scritte con il gruppo in cui si lavorerà.

Chiarire le attese reciproche

QUI E ORA

I giovani proiettano sempre più sé stessi su piani irrealizzabili e irrealistici, coronati da un ottimismo ingiustificato, in cui la pazienza e la costanza non sono considerati gli ingredienti fondamentali per raggiungere gli obiettivi di vita e di lavoro. Uno scarto enorme tra la promessa che si fanno e la realtà li porta a delusione e battute d'arresto. L'impresa deve però insistere nel proporre un modello di gratificazione finale, non anticipata. Deve continuare a premiare lo sforzo, il sacrificio e conservare il qui e ora come il luogo e il tempo migliori per impegnarsi, rifiutando il desiderio di consumare acconti di futuro.

Premiare costanza e continuità

LA PEDAGOGIA

Sembrano distratti e distanti dalle nostre necessità, ma i giovani cercano costantemente modelli a cui ispirarsi. Per questo non bisogna perdere l'occasione pedagogica di presentare il nostro come un modello di vita sano ed equilibrato, quando è fondato sullo sviluppo individuale attraverso lo sviluppo della dimensione collettiva dell'impresa. Tanti imprenditori delle Pmi di oggi sono figli non riconosciuti delle industrie di ieri, in cui hanno imparato metodi di efficienza, modalità di gestione dei rapporti umani, del lavoro in squadra, ma anche i principi e le regole non scritte del lavorare insieme.

Presentare modelli di vita orgogliosamente sani

PUNTI D'INCONTRO

L'avvicinamento tra giovani e impresa non può condurre a un punto di incontro perfetto, senza sbavature e dispersione di energie. Dei giovani di oggi, prima ancora dell'offerta professionale, è l'offerta emotiva – se così si può chiamare – ad essere complessa e spesso carente di molti elementi di stabilità.

Mancano la capacità di attenzione prolungata e di concentrazione, la costanza e la continuità indispensabili a tararsi sui tempi delle organizzazioni. La pazienza e l'abnegazione sono quasi sempre esclusi dal ventaglio dei valori immediatamente riconoscibili. E più

soluzioni possibili

spesso regnano il protagonismo, l'inquietudine e l'impazienza, se non addirittura la noia. Eppure, quando presentata nel modo corretto, la responsabilità è da loro accettata e rispettata. Hanno una predisposizione innata verso il cambiamento e l'innovazione, un forte desiderio di autonomia e grande velocità nell'imparare ed eseguire cose nuove, e perfino nel farne anche di diverse contemporaneamente. Riconoscono anche la capacità di risolvere problemi come un valore prezioso.

Anche l'offerta della nostra impresa ha gli stessi squilibri e la stessa quantità di contraddizioni, e conferma come la relazione con i giovani sia frutto di una limatura quotidiana tra bisogni reciproci e di una anticipazione costante delle dinamiche future.

Coniugare bisogni odierni e necessità future

Schema pratico

RICONOSCERE LE DINAMICHE DI CAMBIAMENTO

» Quali sono e dove sono le scarsità maggiori?
» Dove va la linea demografica della mia impresa?
» Ci sono leve negoziali inesplorate?
» Mobilità e dimissioni sono gestibili?
» Quali ruoli e funzioni sono ambiti?
» Come riempire i vuoti informativi?
» Come contro-bilanciare le leve economiche?
» Come fissare le aspettative temporali?

INDIVIDUARE LE SOLUZIONI POSSIBILI

» Quali tempi ci diamo?
» Ci sono possibilità di mobilità all'estero?
» Quali sono e come usare i canali di comunicazione?
» Come costruire un'identità e una comunicazione digitali?
» Anticipare la domanda con la scuola
» Ascolto attivo del valore attribuito
» Si può costruire una mobilità interna?
» Trasparenza a chiarezza d'obbligo
» Costanza e continuità: come premiarle?
» Modelli di lavoro e di vita

FONTI

Sistema Informativo Excelsior, Unioncamere e ANPAL
Talent in a changing market: What now?
Human capital at work: The value of experience
Istruzione e Orientamento - Ministero Istruzione e Merito
Radar Artigiano Confartigianato – Censis

Con la collaborazione di

Confartigianato Imprese Varese
Viale Milano, 5 - Varese
Tel.0332 256111 - asarva@asarva.org
www.impreseterritorio.org