



fondirigenti

**Iniziativa strategica:  
competenze manageriali  
per accrescere  
l'attrattività delle  
imprese verso le nuove  
generazioni**

IS\_07\_2024 - CIG B2B8050B71

## Sommario

### Introduzione

1. Lo scenario .....	5
2. Il target di riferimento .....	9
3. Obiettivi del progetto .....	9
4. Attività core e risultati .....	10
5. Gli Enti promotori.....	16
a. Fondirigenti .....	16
b. Servizi Confindustria Bergamo Srl .....	17
c. Servizi Confindustria Varese Srl .....	18

### Fase 1 - Analisi desk sul mercato del lavoro nazionale e provinciale

1. IL MERCATO DEL LAVORO IN ITALIA .....	21
1.1 Veduta d’insieme .....	21
1.2 Le evidenze positive .....	22
1.3 Alcune criticità.....	23
2. LA STRUTTURA ECONOMICA A BERGAMO E A VARESE .....	25
3. IL MERCATO DEL LAVORO A BERGAMO - GLI SCENARI DEMOGRAFICI.....	27
3.1 Invecchiamento e impatto sul mercato del lavoro.....	28
4. IL MERCATO DEL LAVORO A BERGAMO NEL 2024 .....	31
4.1 Indicatori di struttura .....	31
4.2 Indicatori di congiuntura .....	33
5. IL MERCATO DEL LAVORO A BERGAMO - LE DIFFICOLTÀ DI ASSUNZIONE .....	38
5.1 Le informazioni disponibili dal Sistema Excelsior.....	38
5.2 Il focus dell’Indagine Confindustria sul Lavoro (Edizione 2023/2024).....	39
6. IL MERCATO DEL LAVORO A BERGAMO - IL TURNOVER .....	42
6.1 Turnover complessivo.....	42
6.2 Turnover volontario .....	43
7. IL MERCATO DEL LAVORO A VARESE - GLI SCENARI DEMOGRAFICI.....	47
8. IL MERCATO DEL LAVORO A VARESE NEL 2024 .....	51
8.1 Indicatori di struttura .....	51
8.2 Indicatori di congiuntura .....	54
9. IL MERCATO DEL LAVORO A VARESE - LE DIFFICOLTÀ DI ASSUNZIONE.....	58
9.1 Le informazioni disponibili dal Sistema Excelsior.....	58

9.2 Il focus dell'Indagine Confindustria (Edizione 2023/2024) .....	59
10. IL MERCATO DEL LAVORO A VARESE – IL TURNOVER .....	62
10.1 Turnover complessivo .....	62
10.2 Turnover volontario .....	63
11. CONCLUSIONI .....	65

## Fase 2 – Analisi Survey

1. Competenze manageriali per accrescere l'attrattività delle imprese verso le nuove generazioni – la progettazione della survey .....	68
2. La rilevazione .....	68
3. Diffusione .....	69
4. Principali risultati emersi.....	70
4.1 Breve Premessa .....	70
4.2 Analisi dei dati .....	70
5. Conclusioni .....	84
5.1 Il contesto e le criticità .....	84
5.2 La consapevolezza e le priorità di intervento.....	84
5.3 Le competenze manageriali chiave .....	85
5.4 Implicazioni strategiche .....	85
Allegato 1 – Survey .....	87

## Fase 3 – Report Focus Group

6. Premessa .....	78
7. Obiettivi del Focus Group .....	79
8. Metodo di Lavoro .....	80
4. Temi trattati ed evidenze principali .....	85
4.1 Tema 1: Attrazione e gestione dei giovani talenti .....	85
4.2 Tema 2: Selezione, Mismatch e nuove generazioni .....	89
4.3 Tema 3: Formazione sviluppo e competenze manageriali di people management .....	93
4.4 Tema 4: Retention .....	97
5. Raccolta delle buone pratiche (sintesi) .....	101
6. Errori comuni e azioni da evitare .....	105
7. Capacità manageriali messe in campo per il raggiungimento dei risultati e gap di competenza. 107	
8. Ruolo dell'HR ed evoluzione dello stesso nella gestione delle nuove generazioni. ....	108
9. Spunti per il futuro .....	110

10. Next steps e Follow-up .....	110
Conclusioni .....	111

## Fase 4 - Report analisi aziendali

9. Premessa .....	115
10. Obiettivi dell'Analisi sul campo.....	116
11. Metodo di Lavoro .....	116
12. Presentazione delle aziende .....	118
13. Temi trattati ed evidenze principali.....	119
a. Strategie di attrattività per le nuove generazioni.....	120
b. Gestione HR e la struttura al servizio della strategia .....	121
c. Rapporto con i Giovani e il territorio.....	122
d. Organizzazione del lavoro e processi di selezione .....	124
e. Onboarding, formazione e sviluppo.....	125
f. Valorizzazione e retention.....	126
14. Conclusioni .....	128
15. Tabella comparativa finale sui 4 assi .....	129

## Fase 5 - Report modello di competenze manageriali

16. Premessa .....	132
17. Obiettivo del modello di competenze.....	132
18. Il modello di competenze.....	133
a. Asse 1: le capacità dei dirigenti e manager per rendere attrattività l'azienda verso le nuove generazioni.....	134
3.1.1. Employer Branding.....	134
3.1.2. Comunicazione efficace ed adattiva.....	135
3.1.3. Approccio intergenerazionale .....	135
b. Asse 2: le capacità dei dirigenti e manager per migliorare il processo di selezione .....	136
i. Tecniche di intervista .....	136
ii. Valutazione delle candidature .....	136
iii. Metodologie di misura.....	137
c. Asse 3: le capacità dei dirigenti e manager per piani di sviluppo e formazione .....	137
i. People Management.....	137
ii. Gestione del feedback .....	138
iii. Gestione dell'errore .....	138
iv. Delega .....	138

v. Coaching e Mentoring.....	139
vi. Talent & performance management (in chiave retention).....	139
d. Asse 4: le capacità dei dirigenti e manager per aumentare la retention.....	140
i. Recognition.....	140
ii. Talent & Performance Management (in chiave retention).....	140
19. Conclusioni.....	141

## Fase 6 - Kit strumenti

20. Premessa.....	145
21. Obiettivo della cassetta degli attrezzi.....	145
22. Gli attrezzi per l’attrazione dell’azienda verso le nuove generazioni: un EVP efficace .....	146
23. Gli attrezzi per la selezione dei giovani .....	147
a. Job Profile.....	147
b. Professional Questionnaire .....	148
c. Checklist di intervista / La roadmap del colloquio di selezione .....	148
d. Interviste STAR .....	148
e. Intervista motivazionale .....	149
f. Strumenti per la rilevazione delle 4 aree chiave .....	149
24. Gli attrezzi per la formazione e lo sviluppo aziendale nelle nuove generazioni .....	150
a. Report di assessment: tipologia Development Feedback.....	150
25. Gli attrezzi per trattenere i giovani in azienda .....	151
a. Matrice intergenerazionale.....	151
b. Gestione del feedback – Tecnica POST.....	152
c. Gestione dell’errore.....	153

## Fase 7 - Prototipo formativo

26. Premessa.....	155
27. Obiettivi generali del percorso formativo .....	155
28. Articolazione del percorso formativo.....	156
a. Modulo 1 <b>ATTRARRE</b> : dall’employer branding alla talent acquisition .....	157
b. Modulo 2 <b>SELEZIONARE</b> : Dal profilo al potenziale .....	158
c. Modulo 3 <b>SVILUPPARE</b> : Dalla valutazione alla People Strategy.....	159
d. Modulo 4 <b>RETENTION</b> : trattenere i giovani attraverso la motivazione .....	160
29. Metodologia didattica .....	161
30. Risultati attesi e impatto organizzativo .....	162
31. Sintesi del percorso formativo .....	163

# Introduzione

## 1. Lo scenario

Bergamo e Varese sono territori accomunati da una straordinaria vocazione manifatturiera, territori forti, dinamici e ricchi di eccellenze che rappresentano un patrimonio industriale di primaria importanza per l'intero paese. Tuttavia, come molti distretti industriali italiani, questi territori vivono oggi una sfida cruciale che ne mette a rischio la competitività futura: la crescente difficoltà nel reperire figure professionali, tecniche e non solo, essenziali per sostenere lo sviluppo delle imprese locali.

Per questo motivo, il tema che viene affrontato attraverso questo progetto non può essere considerato semplicemente una questione di "gestione di risorse umane" in senso stretto, ma rappresenta una vera e propria leva strategica di sviluppo che coinvolge trasversalmente diverse funzioni aziendali. Non si tratta solo di un compito delegato agli uffici del personale, ma di una sfida che chiama in causa direttamente l'imprenditore, le funzioni HR e anche chi si occupa di comunicazione e marketing, richiedendo un approccio integrato e multidisciplinare.

Attrarre le nuove generazioni significa infatti ripensare profondamente i modelli organizzativi tradizionali, migliorare sostanzialmente il modo in cui le aziende comunicano il valore del lavoro al proprio interno e verso l'esterno, costruire ambienti capaci di far crescere le persone nel tempo e riconoscere pienamente il loro potenziale. Questa trasformazione richiede un cambiamento culturale prima ancora che operativo, una capacità di mettersi in discussione e di adottare nuovi paradigmi nella relazione tra impresa e lavoratori.

Negli ultimi anni, il mercato del lavoro italiano ha mostrato una dinamica complessivamente positiva, caratterizzata da una crescita significativa dell'occupazione a partire dalla fase post-pandemica. Questa crescita si è manifestata sia in termini assoluti che in rapporto all'aumento del PIL, con un tasso di occupazione che nel 2024 ha raggiunto il 62,2%. Parallelamente, le ore lavorate hanno superato i livelli registrati prima della pandemia, e i nuovi posti di lavoro creati si sono distinti per una buona qualità contrattuale, evidenziando un incremento della quota di contratti a tempo indeterminato, mentre la percentuale di contratti a termine e di part-time involontario è rimasta sostanzialmente stabile o in diminuzione.

Nonostante questi segnali incoraggianti, permangono alcune criticità significative che richiedono attenzione. La produttività del lavoro ha registrato una crescita piuttosto contenuta, e il recupero salariale rispetto all'inflazione è stato soltanto parziale, con particolare evidenza nei settori dei servizi e della pubblica amministrazione. Continuano inoltre a destare preoccupazione i livelli elevati di povertà assoluta tra gli occupati e i tassi di disoccupazione giovanile. Un ulteriore elemento critico riguarda le prospettive demografiche del paese: la progressiva riduzione della popolazione in età attiva, combinata con l'invecchiamento generalizzato della società, rischia di compromettere la sostenibilità futura dell'offerta di lavoro e, di conseguenza, della crescita economica complessiva.

All'interno di questo contesto nazionale, i mercati del lavoro di **Bergamo** e **Varese** presentano caratteristiche comuni che li distinguono nettamente e che esasperano alcuni aspetti del quadro generale. Entrambe le province si contraddistinguono per livelli sistematicamente inferiori di disoccupazione, con Bergamo che registra l'1,6% e Varese il 3,6% nel 2024, valori nettamente al di sotto della media nazionale. Inoltre, entrambi i territori mostrano una maggiore partecipazione al mercato del lavoro, con tassi di attività del 69,5% a Bergamo e del 71,5% a Varese, rispetto al 66,6% della media italiana. Particolarmente significativo è il contributo della componente femminile, che in questi territori mostra livelli di partecipazione superiori rispetto al resto del paese.

Correlato a questa situazione di quasi piena occupazione, le imprese di entrambi i territori manifestano crescenti difficoltà nel reperire personale qualificato, soprattutto nell'ambito tecnico. Queste difficoltà sono riconducibili sia alla trasformazione del tessuto produttivo, che richiede competenze sempre più specializzate, sia al progressivo restringimento della base demografica che, come evidenziato dai dati, continuerà ad accentuarsi nei prossimi decenni. Queste tensioni si riflettono inoltre in un significativo aumento del turnover volontario da parte dei dipendenti rispetto al periodo pre-Covid, facendo emergere nelle aziende la necessità urgente di adottare modelli evoluti nella gestione delle risorse umane che sappiano valorizzare le competenze chiave e favorirne la permanenza all'interno del patrimonio di conoscenze dell'impresa.

La forte vocazione industriale dei due territori si confronta oggi con uno scenario globale caratterizzato da elevata incertezza e rapide trasformazioni tecnologiche. L'integrazione nelle catene del valore internazionali, che per lungo tempo ha rappresentato un vantaggio competitivo per le imprese bergamasche e varesine, espone ora queste realtà a rischi sistemici legati alle tensioni geopolitiche, alle pressioni sui costi e alla riorganizzazione delle filiere produttive globali. La manifattura è pertanto chiamata a evolversi in chiave di maggiore efficienza e innovazione,

rafforzando allo stesso tempo la capacità di adattamento delle proprie strutture produttive e organizzative. La competitività futura delle imprese dipenderà sempre più da fattori quali la qualità del capitale umano disponibile, la capacità di gestire la complessità crescente dei processi e la rapidità con cui riescono a reinterpretare e rinnovare i propri modelli operativi.

In questo contesto particolarmente sfidante, le figure dirigenziali svolgono un ruolo assolutamente centrale nella gestione del capitale umano e nella definizione delle strategie organizzative. I manager e i dirigenti sono chiamati a guidare processi di cambiamento continui, a gestire strutture aziendali sempre più ibride e flessibili e a valorizzare competenze sia tecniche sia trasversali, come il pensiero critico, la leadership collaborativa e la capacità di innovazione. L'adozione di modelli manageriali evoluti diventa dunque imprescindibile per attrarre e trattenere i giovani talenti in un mercato del lavoro teso e in continua evoluzione. Particolare attenzione deve essere rivolta alle differenze generazionali, poiché le imprese si trovano oggi a dover integrare lavoratori con aspettative, strumenti cognitivi e modelli valoriali profondamente diversi, oltre a dover gestire il complesso trasferimento di competenze dai lavoratori senior a quelli più giovani, un processo che richiede strategie dedicate e una sensibilità manageriale particolare.

Un tema di ricambio generazionale è peraltro presente anche all'interno della stessa classe manageriale, aggiungendo un ulteriore livello di complessità al quadro. Nel 2023, nelle province di Bergamo e Varese, tra i circa cinquemila dirigenti presenti, il 44% aveva più di 55 anni, una percentuale superiore al 39% registrato a livello nazionale. Al contrario, solo il 15% dei dirigenti aveva meno di 45 anni. Questi dati evidenziano come anche ai vertici aziendali stia emergendo una sfida strutturale legata al passaggio generazionale, che si intreccia inevitabilmente con le trasformazioni organizzative in atto e con le dinamiche demografiche che caratterizzano il mercato del lavoro nel suo complesso. Questo doppio livello di ricambio generazionale, sia tra i lavoratori sia tra i dirigenti stessi, rende ancora più urgente lo sviluppo di competenze manageriali adeguate a guidare questa transizione complessa.

Di fronte a questo scenario articolato, caratterizzato da una contrazione demografica della popolazione giovane, da crescenti difficoltà di reperimento e da un deficit formativo nel livello di istruzione terziaria, diventa evidente come sia fondamentale investire sull'attrattività delle aziende verso le nuove generazioni. In un mercato del lavoro dove la scarsità di talenti è destinata ad accentuarsi, non è più sufficiente limitarsi a cercare candidati: le imprese devono diventare luoghi desiderabili, capaci di intercettare le aspirazioni e i valori dei giovani.



È proprio in questa direzione che Servizi Confindustria Bergamo e Servizi Confindustria Varese hanno ritenuto importante lavorare sulle competenze dei dirigenti delle aziende appartenenti ai rispettivi territori. L'obiettivo è formare manager che non si limitino alla gestione operativa, ma che sappiano rendere la propria azienda realmente attrattiva per i talenti. Questi dirigenti devono sviluppare una visione strategica articolata lungo quattro assi fondamentali: attrarre i giovani verso l'azienda con una proposta di valore chiara e coinvolgente, selezionare i candidati migliori attraverso processi efficaci e rispettosi, sviluppare e formare continuamente le persone valorizzandone il potenziale, e infine trattenere le nuove generazioni creando un ambiente di lavoro stimolante e opportunità di crescita concrete. Solo attraverso un approccio manageriale così strutturato e consapevole sarà possibile affrontare con successo le sfide demografiche e competitive che attendono il tessuto imprenditoriale dei nostri territori nei prossimi decenni.

Il progetto nasce con la finalità di promuovere l'innovazione e la crescita della capacità manageriale delle imprese, in particolare delle piccole e medie imprese, operanti nei territori di **Bergamo** e **Varese**, concentrandosi specificamente sul tema dell'attrattività aziendale. L'obiettivo generale che ci si propone di raggiungere è quello di sviluppare un contesto favorevole allo sviluppo delle competenze manageriali legate all'attrattività delle imprese. Questo si articola attraverso diverse direttrici di intervento che si integrano tra loro per creare un percorso completo e strutturato.

Innanzitutto, si intende accrescere le conoscenze relative al contesto del mercato del lavoro, con particolare attenzione alle specificità dei territori di **Bergamo** e **Varese**, permettendo così ai dirigenti di comprendere a fondo le dinamiche locali e le sfide che caratterizzano questi ambiti geografici. Parallelamente, si vuole aumentare la sensibilizzazione dei dirigenti alla tematica dell'attrattività delle imprese, facendo emergere la consapevolezza di quanto questo aspetto sia diventato cruciale per la competitività e la sostenibilità delle organizzazioni.

Un altro obiettivo fondamentale consiste nell'identificare un modello di attrattività specifico per le imprese che faciliti concretamente l'inserimento delle nuove generazioni, assicurandosi che tale modello sia coerente con le priorità di sviluppo delle organizzazioni manifatturiere. A questo si affianca lo sviluppo di un prototipo di modello formativo pensato per accrescere le competenze dei dirigenti in modo funzionale allo sviluppo dell'attrattività delle loro aziende. Infine, particolare attenzione viene dedicata alla disseminazione dei risultati del progetto, che dovranno essere condivisi con tutte le aziende delle due province coinvolte e diffusi anche a livello nazionale, per massimizzare l'impatto dell'iniziativa.

A tutela del raggiungimento di questi obiettivi, il progetto prevede la creazione di uno steering committee che avrà il compito di gestione strategica delle azioni, assicurandosi che queste siano allineate sia agli stakeholder esterni sia alle opportunità di sviluppo presenti sui territori. Questo comitato si occuperà di supervisionare costantemente l'avanzamento del progetto, favorendo una comunicazione efficace e gestendo attivamente le relazioni con gli stakeholder territoriali per assicurare il loro supporto e l'allineamento rispetto agli obiettivi prefissati. Inoltre, avrà la responsabilità di diffondere l'impatto e i risultati raggiunti, garantendo così che il valore generato dal progetto possa essere pienamente riconosciuto e valorizzato.

## 2. Il target di riferimento

I destinatari del presente progetto sono i dirigenti, manager e figure apicali delle imprese – in prevalenza delle PMI – che ricoprono ruoli manageriali in grado di avere una maggiore focalizzazione sul ciclo di vita lavorativo dei giovani (e non solo) al fine di accompagnarle nel percorso di crescita; una maggiore capacità di interazione con il marketing, l'IT e l'innovazione tecnologica ma anche con il territorio inteso come sistema scolastico, istituzioni, ecc; una maggiore capacità di riallineamento dell'organizzazione e dei suoi modelli alla luce del cambio dei paradigmi culturali, propri delle nuove generazioni.

Tra i destinatari particolare riferimento va dato al ruolo HR, direttamente coinvolto nelle fasi di attrazione, selezione e crescita dei giovani.

## 3. Obiettivi del progetto

Il presente progetto è nato con l'obiettivo di promuovere l'innovazione e la crescita della capacità manageriale delle imprese, in particolare PMI, operanti nei territori di Bergamo e Varese. Obiettivo generale è quello di sviluppare un contesto favorevole delle competenze manageriali legate all'attrattività delle imprese, permettendo ai dirigenti di comprendere a fondo le dinamiche locali e le sfide che caratterizzano questi ambiti geografici. Parallelamente, si intende far emergere la consapevolezza di quanto il tema sia diventato cruciale per la competitività e la sostenibilità delle organizzazioni.

Un altro obiettivo, poi, consiste nell'identificare un modello di attrattività specifico per le imprese che facili concretamente l'inserimento delle nuove generazioni, assicurandosi che tale modello sia coerente con le priorità di sviluppo delle organizzazioni manifatturiere.

Un altro obiettivo fondamentale consiste nell'identificare un modello di attrattività specifico per le imprese che faciliti concretamente l'inserimento delle nuove generazioni, assicurandosi che tale modello sia coerente con le priorità di sviluppo delle organizzazioni manifatturiere. A questo si affianca lo sviluppo di un prototipo di modello formativo pensato per accrescere le competenze dei dirigenti in modo funzionale allo sviluppo dell'attrattività delle loro aziende. Infine, particolare attenzione viene dedicata alla disseminazione dei risultati del progetto, che dovranno essere condivisi con tutte le aziende delle due province coinvolte e diffusi anche a livello nazionale, per massimizzare l'impatto dell'iniziativa.

Per sintetizzare, le attività previste e portate avanti con la presenza iniziativa strategica hanno l'obiettivo di:

- accrescere le conoscenze relative al contesto del mercato del lavoro specificatamente sui territori di Bergamo e Varese
- aumentare la sensibilizzazione di manager e dirigenti circa la tematica dell'attrattività delle imprese
- identificare un modello di attrattività che facili l'inserimento delle nuove generazioni e che sia coerente con le priorità di sviluppo delle organizzazioni
- sviluppare un prototipo formativo per la crescita delle competenze di manager e dirigenti funzionale allo sviluppo dell'attrattività delle imprese.

## 4. Attività core e risultati

Il progetto si articola in **otto** fasi successive e interconnesse, ciascuna delle quali contribuisce alla costruzione progressiva di un modello completo per lo sviluppo dell'attrattività aziendale.

La **fase 1** prevede un'analisi desk approfondita che prende in esame il mercato del lavoro sia a livello nazionale che territoriale, per comprendere le dinamiche occupazionali e le specificità dei contesti di Bergamo e Varese. Parallelamente, vengono studiati i modelli di attrattività delle organizzazioni e i nuovi valori che caratterizzano le giovani generazioni, al fine di identificare cosa rende oggi

un'azienda desiderabile per i giovani emergenti. Questa fase si completa con l'analisi di casi studio e buone prassi già sperimentate in altri contesti, che possono offrire spunti e insegnamenti preziosi per la costruzione del modello finale.

La **fase 2** si concentra sulla realizzazione e somministrazione di una survey rivolta ad un campione qualitativamente rappresentativo delle imprese dei territori di Bergamo e Varese. Attraverso questo strumento di indagine vengono analizzate le competenze manageriali dei dirigenti e dei manager rispetto alla gestione dei giovani in azienda, permettendo di fotografare lo stato dell'arte delle capacità attualmente disponibili. La survey esplora inoltre la tensione legata alla scarsa reperibilità delle risorse umane, caratterizzata dalla difficoltà di reclutare sia figure specializzate che profili meno qualificati, e valuta il livello di attrattività percepito delle aziende nei confronti delle nuove generazioni, identificando eventuali gap e aree di miglioramento.

La **fase 3** prevede la realizzazione di focus group di sensibilizzazione organizzati in modalità plenaria con piccoli gruppi di partecipanti. Questi incontri sono pensati per confrontare e condividere in maniera collettiva le modalità concretamente adottate dalle singole aziende rispetto ai propri processi di attrazione dei giovani, creando un momento di scambio e apprendimento reciproco. Durante questi focus group vengono inoltre discusse le competenze manageriali messe in campo dalle diverse organizzazioni per il raggiungimento dei risultati in termini di attrattività, permettendo ai partecipanti di apprendere dalle esperienze altrui e di riflettere criticamente sulle proprie pratiche.

La **fase 4** consiste in un'analisi sul campo condotta su un campione di sei aziende di piccola e media dimensione. Questa fase operativa ha l'obiettivo di identificare modelli concreti di sviluppo delle competenze manageriali necessari per colmare il gap esistente in termini di gestione e rafforzamento dell'attrattività delle imprese nei confronti delle giovani generazioni. L'osservazione diretta delle dinamiche aziendali e il confronto con i dirigenti permettono di comprendere quali approcci risultino più efficaci nella pratica quotidiana e quali ostacoli vengano effettivamente incontrati.

La **fase 5** è dedicata alla predisposizione di un modello strutturato di competenze manageriali che i dirigenti delle aziende devono poter possedere per rendere la propria organizzazione costantemente attrattiva. Questo modello viene costruito integrando i risultati delle fasi precedenti e definendo in modo chiaro e operativo quali sono le capacità, le conoscenze e gli atteggiamenti che un manager deve sviluppare per rispondere efficacemente alle sfide dell'attrattività aziendale, tenendo conto sia delle esigenze delle imprese che delle aspettative delle nuove generazioni.

La **fase 6** si focalizza sulla definizione di una vera e propria "cassetta degli attrezzi" pensata per supportare concretamente i manager nella loro azione quotidiana. Questo toolkit fornisce modelli, tecniche, strumenti operativi e canali specifici che i dirigenti possono utilizzare per attrarre i giovani verso l'azienda, selezionarli in modo efficace, formarli adeguatamente e trattenerli nel tempo. L'obiettivo è fornire risorse pratiche e immediatamente applicabili che traducano il modello teorico in azioni concrete e misurabili.

La **fase 7** porta alla modellizzazione di un prototipo formativo specificamente rivolto ai dirigenti e pensato per lo sviluppo delle competenze utili ad accrescere il grado di attrattività delle loro imprese. Questo percorso formativo mira anche a contribuire alla mitigazione del mismatch di competenze tecniche presente sul mercato del lavoro, fornendo ai manager gli strumenti per valorizzare e sviluppare il capitale umano disponibile. Il prototipo viene costruito tenendo conto delle esigenze formative emerse nelle fasi precedenti e delle specificità dei territori coinvolti.

Infine, la **fase 8** conclude il progetto con la validazione ed elaborazione complessiva dei risultati ottenuti. Questa fase finale prevede la redazione di un report dettagliato che documenta l'intero percorso e i risultati raggiunti, l'organizzazione di un convegno finale per presentare pubblicamente gli esiti del progetto, e l'implementazione di attività strutturate di comunicazione e diffusione del modello sviluppato. L'obiettivo è garantire che i risultati raggiunti possano essere condivisi ampiamente, non solo tra le aziende dei territori di Bergamo e Varese, ma anche a livello nazionale, massimizzando così l'impatto e il valore generato dall'iniziativa.

I rispettivi **output** sono:

**P1 Report di ricerca "Analisi desk sul mercato del lavoro nazionale e provinciale":** il report analizza in modo approfondito l'andamento del mercato del lavoro in Italia, partendo da una visione d'insieme per poi soffermarsi sulle principali evidenze positive e sulle criticità che ancora oggi caratterizzano il sistema occupazionale nazionale. Dopo aver delineato il quadro generale, l'attenzione si concentra su due territori specifici: Bergamo e Varese, con un'analisi della loro struttura economica e delle dinamiche che influenzano il mondo del lavoro a livello locale.

Per ciascuna delle due province viene proposto un approfondimento sugli scenari demografici, in particolare sul fenomeno dell'invecchiamento della popolazione e sulle sue implicazioni dirette sul mercato del lavoro. Il report poi entra nel dettaglio della situazione occupazionale del 2024, esaminando sia gli aspetti strutturali che quelli congiunturali, per capire come si stanno muovendo

le imprese, quali figure professionali sono più ricercate e dove si concentrano le maggiori difficoltà di assunzione. Attraverso i dati del Sistema Excelsior e le evidenze emerse dall'indagine realizzata da Confindustria Bergamo e Varese, viene offerta una panoramica puntuale sulle esigenze delle aziende, sulle professioni di difficile reperibilità e sulle dinamiche del turnover, distinguendo tra quello complessivo e quello volontario. Il report si chiude con una riflessione conclusiva, che sintetizza le principali evidenze emerse e che offre spunti utili per le imprese, le istituzioni e tutti gli attori coinvolti nel mondo del lavoro locale.

**P2 Report su “Analisi Survey Modelli formativi per l’attrattività delle aziende verso i giovani”:** il report si concentra sull’importanza delle competenze manageriali nel rendere le imprese più attrattive per le nuove generazioni, in particolare nell’attuale contesto in cui il mercato del lavoro sta cambiando profondamente. Il documento nasce da un percorso strutturato che parte dalla progettazione di una survey mirata a indagare percezioni, esigenze e aspettative legate all’attrattività delle aziende, con un focus sulle nuove leve e sul ruolo della leadership.

Viene descritto come si è svolta la rilevazione, seguita da una panoramica sulla diffusione dell’indagine tra le aziende coinvolte. Il cuore del report è rappresentato dall’analisi dei principali risultati emersi: dopo una breve introduzione di contesto, vengono analizzati in dettaglio i dati raccolti, che mettono in evidenza aspetti critici, punti di forza e aree di miglioramento, sia dal punto di vista della cultura organizzativa che delle pratiche manageriali. Nella parte conclusiva, il report propone una riflessione articolata sul contesto attuale e sulle principali criticità, evidenziando quanto le imprese siano consapevoli delle sfide da affrontare e delle priorità su cui intervenire. Vengono identificate le competenze manageriali ritenute più strategiche per attrarre e valorizzare i giovani, insieme ad alcune implicazioni di tipo strategico per le organizzazioni che vogliono evolvere in questa direzione.

**P3 Report su “Focus Group – Giovani Talenti & PMI: attrattività, gestione e sviluppo tra aspettative e realtà”:** il report presenta un’analisi strutturata dei risultati di un Focus Group finalizzato a esplorare le principali sfide e opportunità legate alla gestione dei giovani nelle imprese. Il cuore del documento è dedicato ai temi affrontati nel Focus Group, articolati in quattro aree chiave. Si parte dal tema dell’attrazione e della gestione dei giovani, proseguendo con il tema della selezione e del mismatch tra profili ricercati e caratteristiche delle nuove generazioni. Un altro ambito di riflessione è quello della formazione, dello sviluppo e delle competenze manageriali necessarie per un efficace

people management. Infine, viene affrontato il tema della retention, ovvero delle strategie per trattenere i giovani in azienda.

Il report raccoglie poi una sintesi delle buone pratiche emerse durante il confronto, segnalando anche gli errori più comuni e le azioni da evitare nella gestione delle risorse umane. Viene posta attenzione alle competenze manageriali effettivamente messe in campo per raggiungere risultati, evidenziando anche eventuali gap rilevati.

Una sezione è dedicata al ruolo dell'HR e alla sua evoluzione nell'ambito della gestione delle nuove generazioni. In chiusura, vengono proposti alcuni spunti per il futuro e definiti i prossimi passi per continuare il lavoro avviato, concludendo con una riflessione generale sui risultati del Focus Group.

**P4 Report su “Analisi aziendali”:** questo report nasce dalle analisi sul campo svolte in sei aziende campione con l'obiettivo di approfondire come le aziende affrontino il tema dell'attrattività verso le nuove generazioni. Viene illustrato il metodo di lavoro adottato per raccogliere e analizzare le informazioni, seguito da una presentazione delle aziende coinvolte. Il nucleo dell'analisi si concentra sui principali temi emersi durante l'indagine. Viene esaminato come le imprese costruiscono strategie per attrarre i giovani, quale ruolo svolge la funzione HR nell'allineare la struttura organizzativa agli obiettivi aziendali, e in che modo viene coltivato il rapporto con i giovani e con il territorio di riferimento. L'analisi prosegue con una riflessione sull'organizzazione del lavoro, sui processi di selezione, sulle modalità di onboarding, formazione e sviluppo delle persone. Un altro aspetto rilevante è quello della valorizzazione dei giovani e della retention, cioè le azioni messe in campo per mantenere le nuove generazioni coinvolte e motivate. Il documento si chiude con alcune considerazioni conclusive e una tabella comparativa che sintetizza i risultati dell'indagine lungo quattro assi tematici.

**P5 Report su “Modello competenze manageriali”:** il report si apre con la definizione dell'obiettivo principale: costruire un modello di competenze che possa guidare dirigenti e manager nel rafforzare l'attrattività delle loro aziende nei confronti delle nuove generazioni.

La parte centrale del documento è dedicata alla descrizione del modello, articolato su quattro assi principali, ciascuno focalizzato su un ambito specifico del rapporto tra impresa e giovani.

Il primo asse esplora le capacità richieste ai leader per rendere l'azienda attrattiva. Tra queste vi sono la gestione dell'employer branding, la comunicazione efficace e adattiva e l'approccio intergenerazionale, fondamentale per creare un ambiente inclusivo e stimolante.

Il secondo asse approfondisce le competenze utili a migliorare il processo di selezione, come l'utilizzo di tecniche di intervista avanzate, la corretta valutazione delle candidature e l'impiego di metodologie di misura per individuare i profili più idonei.

Nel terzo asse si affrontano le capacità legate allo sviluppo e alla formazione del personale: dal people management alla gestione del feedback, dalla gestione dell'errore alla delega, fino al coaching, mentoring e alla gestione dei talenti in ottica di performance e retention.

Il quarto e ultimo asse è dedicato alle competenze per aumentare la retention, ovvero la capacità di trattenere i giovani talenti all'interno dell'organizzazione. Viene posta attenzione su strumenti come il riconoscimento (recognition) e una gestione mirata delle performance in ottica di fidelizzazione.

Il report si conclude con una riflessione sulle implicazioni strategiche del modello e sull'importanza di sviluppare tali competenze in modo sistematico per affrontare le sfide legate al ricambio generazionale.

**P6 Report su “Kit strumenti”:** il report ha un taglio molto pratico e si configura come una guida utile per chi, in azienda, desidera affrontare in modo più strutturato il tema del coinvolgimento delle nuove generazioni nel mondo del lavoro. Questo report illustra una vera e propria “cassetta degli attrezzi” pensata per supportare le aziende nel migliorare l'attrattività, la selezione, lo sviluppo e la retention delle nuove generazioni, con un focus pratico e orientato agli strumenti utilizzabili sul campo. Il documento presenta una serie di strumenti concreti e operativi. Si parte dagli attrezzi utili per rendere l'azienda attrattiva agli occhi dei giovani, attraverso la costruzione di un EVP (Employee Value Proposition) efficace, ovvero una proposta di valore credibile e motivante che l'azienda comunica ai potenziali candidati. La sezione successiva è dedicata alla selezione, con una raccolta di strumenti utili come il job profile, questionari professionali, checklist per condurre i colloqui, la tecnica STAR per le interviste strutturate, l'intervista motivazionale e strumenti per indagare le quattro aree chiave della persona candidata. Segue una parte dedicata alla formazione e allo sviluppo, dove viene proposto l'utilizzo di report di assessment in ottica di development feedback, per accompagnare la crescita professionale dei giovani in azienda. La parte finale del report si concentra sugli strumenti utili per trattenere i giovani in azienda, riconoscendo che attrarli è solo il primo passo: mantenerli motivati, coinvolti e soddisfatti è la vera sfida. Viene introdotta la matrice intergenerazionale, uno strumento che aiuta a comprendere e gestire le dinamiche tra colleghi di età diverse, facilitando la convivenza e la collaborazione tra generazioni con bisogni, aspettative e



linguaggi differenti. Segue la gestione del feedback, proposta attraverso la tecnica POST, un metodo strutturato per fornire riscontri costruttivi, tempestivi e orientati al miglioramento. Questo approccio aiuta i manager a creare un clima di fiducia e trasparenza, elementi chiave per la retention. Infine, si affronta il tema della gestione dell'errore, sottolineando l'importanza di considerare l'errore come occasione di apprendimento e non come motivo di colpa o giudizio.

**P7 Report su "Prototipo formativo":** il report descrive un percorso formativo strutturato per supportare le aziende nell'attrarre, selezionare, sviluppare e trattenere i giovani talenti, con particolare attenzione alla generazione più giovane nel mondo del lavoro.

Vengono presentati gli obiettivi generali del percorso, che punta a rafforzare le competenze manageriali legate alla gestione del ciclo di vita dei collaboratori, dalla fase di attrazione fino alla retention. La parte centrale del documento è dedicata all'articolazione del percorso, suddiviso in quattro moduli principali. Il primo modulo, "Attrarre", affronta i temi dell'employer branding e della talent acquisition, aiutando le aziende a migliorare la loro immagine e ad attirare candidati in linea con i propri valori. Il secondo modulo, "Selezionare", è dedicato agli strumenti e alle tecniche per valutare correttamente i profili, andando oltre il curriculum per individuare il potenziale. Il terzo modulo, "Sviluppare", si concentra sulla valutazione delle persone in azienda e sulla definizione di strategie di crescita e valorizzazione. Il quarto e ultimo modulo, "Retention", propone approcci e strumenti per motivare e trattenere i giovani, creando un ambiente favorevole alla loro permanenza e crescita. Il percorso ha una durata complessiva di 48 ore.

## 5. Gli Enti promotori

### a. Fondirigenti

Fondirigenti G. Taliercio è il Fondo interprofessionale per la formazione continua dei dirigenti a cui si affidano 14 mila imprese e più di 80 mila manager.

Nata nel 1998 come Fondazione Giuseppe Taliercio, su iniziativa di Confindustria e Federmanager per favorire la diffusione della cultura manageriale nel Paese, dal 2003 è anche Fondo interprofessionale e affianca alle attività di ricerca un sistema integrato di servizi per la competitività delle aziende e l'occupabilità dei dirigenti.

Fondirigenti aiuta le imprese ad accrescere le competenze manageriali necessarie a rispondere alle sfide della concorrenza globale.

Gli obiettivi di Fondirigenti sono:

- Favorire la managerializzazione delle aziende e l'occupabilità dei dirigenti attraverso percorsi formativi su misura;
- Sviluppare un sistema di formazione continua per i manager;
- Finanziare lo sviluppo della competitività delle imprese su temi attuali e prioritari;
- Sperimentare soluzioni innovative per rispondere alle esigenze delle imprese che vogliono crescere;

Dal 2006, presso Fondirigenti è attiva anche l'Agenzia del lavoro che svolge attività di intermediazione per dirigenti disoccupati o dipendenti di aziende in liquidazione. L'Agenzia offre servizi diretti a fornire concrete opportunità di reinserimento lavorativo ai dirigenti e a soddisfare le esigenze delle aziende nella ricerca di elevate professionalità.

L'azione di Fondirigenti si realizza anche mediante le iniziative strategiche volte all'analisi delle condizioni utili a promuovere l'innovazione e la crescita della dotazione manageriale delle imprese, specie di quelle di piccole e medie dimensioni, così diffuse nel tessuto imprenditoriale italiano.

Rispetto a questo progetto, Fondirigenti è soggetto **promotore e finanziatore** delle attività.

## b. Servizi Confindustria Bergamo Srl

Servizi Confindustria Bergamo S.r.l. è una Società controllata interamente da Confindustria Bergamo - Unione degli Industriali della Provincia, che rivolge i propri servizi ad aziende (associate e non a Confindustria Bergamo) e a persone fisiche, prevalentemente sul territorio bergamasco.

Le principali tipologie di servizi forniti dalla Società riguardano:

- L'erogazione di corsi di formazione continua professionale, post-diploma e post-laurea, anche nell'ambito di apprendistati professionalizzanti;
- L'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro, intesa, a titolo esemplificativo, come supporto alle aziende che abbiano necessità di reperire sul mercato del lavoro specifiche

figure professionali oppure a persone fisiche che desiderino accedere a bandi di concorso quali Garanzia Giovani e Dote Unica Lavoro;

- Consulenza aziendale, ad esempio nell'ambito dell'internazionalizzazione o dello sviluppo d'impresa;
- Attività quale Centro di Elaborazione Dati;
- Assistenza nella predisposizione della documentazione fiscale, rivolta sia ad aziende, sia a persone fisiche.

Il vantaggio competitivo di questa realtà è rappresentato dal costante rapporto che la stessa è in grado di tessere con il mondo del lavoro analizzando e cercando di soddisfare il fabbisogno formativo di oltre 1.200 Aziende Associate al sistema confindustriale che occupano una forza lavoro di oltre 95.000 dipendenti.

Si tratta di un rapporto diretto con il tessuto produttivo del territorio che permette di: realizzare un'analisi immediata dei bisogni formativi delle aziende e di definire, conseguentemente, programmi formativi progettati sulle reali necessità; realizzare iniziative di formazione che prevedano interventi direttamente all'interno dei luoghi di lavoro; monitorare costantemente l'efficacia dei processi formativi attraverso una relazione di feed-back con i referenti aziendali coinvolti al fine mettere in atto un miglioramento continuo del livello di performance.

Nel corso degli anni Servizi Confindustria Bergamo S.r.l. ha consolidato, grazie all'esperienza diretta sul campo, prassi progettuali ed operative di realizzazione che prevedono la definizione di fasi metodologicamente strutturate.

## c. Servizi Confindustria Varese Srl

Univa Servizi nasce come SPI – Servizi e Promozioni Industriali - alla fine degli anni Settanta come società di servizi alle imprese dell'Unione Industriali della Provincia di Varese. In affiancamento all'attività dell'Associazione, supporta le imprese nell'ambito della formazione aziendale e le aiuta a essere competitive e all'avanguardia, rispondendo agli standard qualitativi richiesti dal mercato.

Inoltre, aiuta le aziende nell'adempiere agli obblighi legati alla sicurezza, l'igiene sul lavoro e la tutela dell'ambiente, le supporta nell'ottenimento di finanziamenti agevolati e nell'implementazione di sistemi di gestione qualità, ambiente e sicurezza.

Univa Servizi opera nel settore della formazione e dell'aggiornamento professionale, curando un catalogo di corsi di breve durata, caratterizzati da un forte taglio operativo, capaci di coprire tutte le tematiche aziendali e tenuti da professionisti qualificati con una consolidata esperienza aziendale e di gestione dell'aula; vengono, inoltre, progettati e realizzati percorsi di formazione in house studiati in base alle specifiche esigenze delle aziende. Dal 1997 propone corsi di formazione finanziati, tramite la gestione diretta o in delega di progetti a valere sulle principali linee di finanziamento.

Oggi l'azienda conta 15 dipendenti, 9 dei quali sono dedicati esclusivamente all'area formazione. Usufruento anche del contributo di numerosi consulenti esterni qualificati è in grado di presidiare efficacemente tutte le fasi del processo di erogazione dei servizi formativi: dall'analisi dei bisogni, alla pianificazione dell'intervento, dal coordinamento didattico alla gestione dell'aula, dal monitoraggio alla valutazione e certificazione delle competenze.

Come ente accreditato per la formazione, Univa Servizi si è dotata di un modello organizzativo di gestione e controllo conforme al D.Lgs. 231/01; l'adozione di tale Modello Organizzativo consente all'azienda di migliorare la gestione interna di tutte le attività, di aumentare i punti di controllo e di poter così fornire un servizio sempre più efficace alle imprese clienti.

La caratteristica di Univa Servizi come scuola di prossimità territoriale è insita nella sua storia ed evoluzione: la capacità di comprendere i bisogni formativi del territorio unita ad una lettura attenta dei cambiamenti nel mercato del lavoro e della vita delle aziende, hanno permesso all'Ente di essere un vero e proprio driver della formazione in Provincia di Varese.

In particolare, la stretta relazione con le imprese e la sua natura di braccio operativo dell'Unione degli Industriali della Provincia di Varese ha da sempre orientato la scelta dei percorsi formativi e creato all'interno di Univa Servizi le competenze necessarie per aiutare le aziende a formare il proprio personale a sostegno dello sviluppo del loro capitale umano, anche sul tema dell'Economia Circolare.

# Fase 1 - Report di ricerca

## Analisi desk sul mercato del lavoro nazionale e provinciale

Progetto di Fondirigenti  
IS\_07\_2024 - CIG B2B8050B71

# 1. IL MERCATO DEL LAVORO IN ITALIA

## 1.1 Veduta d'insieme

In termini generali, si può affermare che a partire dalla post-pandemia il mercato del lavoro in Italia si è caratterizzato per una elevata crescita dell'occupazione, in assoluto e anche in rapporto alla crescita del Pil, certificata sia dall'andamento del numero degli occupati che dal numero delle ore lavorate. Si può inoltre osservare una buona qualità dei nuovi impieghi se si guarda alle caratteristiche di questa occupazione, primariamente alle sue tipologie contrattuali. D'altra parte, in questo stesso periodo sono riscontrabili anche (almeno) due lati deboli del mercato del lavoro, ovvero l'andamento dei salari - che in diversi settori sono ancora distanti in termini reali dai livelli prevalenti prima della pandemia - e l'andamento della produttività, che è cresciuta pochissimo conseguentemente alla superiore dinamica dell'occupazione rispetto al valore aggiunto.

\* \* \*

Il fenomeno della crescita ad elevato contenuto di occupazione – che peraltro non si è verificato solo in Italia, perché si tratta di una tendenza condivisa a livello internazionale, certamente a livello di eurozona - trova diverse e concomitanti spiegazioni:

- Innanzitutto, il diverso ciclo congiunturale attraversato dai settori economici. La domanda si è infatti spostata verso i servizi e le costruzioni, cioè verso settori che sono caratterizzati da un maggiore quantità di ore lavorate per unità di valore aggiunto. A questa spinta sul mercato del lavoro si è aggiunto il traino della domanda pubblica, esercitato attraverso gli incentivi agli investimenti in costruzioni e in infrastrutture. Il sostegno pubblico, per sua natura, tende ad essere slegato dalla componente ciclica e dunque a promuovere l'occupazione anche in caso di rallentamento economico.
- In secondo luogo, il rallentamento della dinamica salariale che, a fronte dei rilevanti aumenti dei prezzi osservati negli anni passati, ha implicato una riduzione del costo del lavoro in termini reali e, per questa via, favorito la sostituzione di altri fattori produttivi con il fattore lavoro, specialmente nel settore dei servizi.
- Va poi tenuto presente il fenomeno del "labour hoarding", ovvero l'esigenza delle imprese di preservare il capitale umano di cui dispongono, anche a costo di tenere una quota di personale sottoutilizzato nei periodi di bassa congiuntura. Tale fenomeno, a sua volta, va ricondotto ai crescenti costi per la selezione di nuovo personale e all'incertezza riguardo alla disponibilità sul mercato di figure che siano in possesso delle competenze ricercate, se non alla esplicita difficoltà di reperimento per mancanza di candidati.
- Infine, un contributo alla crescita occupazionale viene dalle strategie delle imprese rispetto ai loro fabbisogni professionali futuri. Questi sono divenuti nel tempo certamente rilevanti, per almeno due ordini di motivi: da un lato, la necessità di innovare i modelli di business introducendo nuove competenze, che per loro natura non sostituiscono la forza lavoro già

presente ma vi si aggiungono, e che non sono correlate all'andamento congiunturale; dall'altro la necessità di sostituire personale prossimo all'età di pensionamento, con una gestione del turnover resa critica dalla questione demografica, che fa sì che le coorti prossime all'uscita dal mercato del lavoro sono molto più ampie di quelle che vi si affacciano.

## 1.2 Le evidenze positive

I dati mostrano come nel 2024 l'occupazione in Italia abbia raggiunto un nuovo massimo storico, avvicinandosi alla soglia dei 24 milioni di occupati. L'aumento degli occupati è enfatizzato dall'essere stato conseguito mentre diminuiva la popolazione in età di lavoro: in conseguenza di questa doppia dinamica, il tasso di occupazione è cresciuto di oltre sette punti percentuali rispetto al minimo del 2013, raggiungendo il valore del 62,2%. Di fatto, nel 2024 si contano 780 mila occupati in più rispetto ai massimi pre-pandemia e si sono superati anche i livelli medi del 2007, immediatamente precedenti lo scoppio della grande crisi. Da sottolineare come, in entrambi i periodi, la performance dell'occupazione femminile è stata molto sostenuta, evidenziando una crescita superiore a quella maschile.

Parimenti, nel tempo si sono ridotti i divari generazionali nel tasso di occupazione. In particolare, grazie alle maggiori opportunità di ingresso nel mercato e alla progressiva discesa del tasso di disoccupazione, la quota dei Neet in cinque anni si è sensibilmente ridotta, dal 22,4% al 15,3%, continuando a ridursi costantemente di trimestre in trimestre, un risultato significativo perché dimostra che dietro questo fenomeno vi sono per lo più effetti di scoraggiamento dovuti alla mancanza di opportunità occupazionali.

Anche le ore lavorate hanno raggiunto un livello record, superando i 45 milioni e più che recuperando, in tal modo, le perdite cumulate nel corso delle diverse fasi critiche del mercato del lavoro (l'aumento è dello 0,9% rispetto al 2007 e del 6,2% rispetto al 2019).

I risultati positivi, descritti con le misure della quantità del lavoro, sono corroborati anche dalla qualità della nuova occupazione: la crescita vivace della domanda di lavoro non si è associata, come altre volte in passato, ad un incremento della precarietà del lavoro, o addirittura alle varie declinazioni del "lavoro povero". Gli ultimi anni hanno visto anzi una crescita sostenuta soprattutto dei contratti a tempo indeterminato, mentre il lavoro a termine ha visto ridursi la sua quota sul totale, ed è scesa in cinque anni dal 16,9% al 12,6% per cento. Il lavoro indipendente, dal canto suo, dopo un declino quasi ventennale, nei dati più recenti si sta mantenendo tutto sommato stabile sulla soglia dei 5 milioni.

La crescita degli occupati non è nemmeno imputabile all'aumento del part-time, sicuramente ancora rilevante, ma non più di quanto lo fosse prima della pandemia: in media nel 2024 riguarda il 17% circa degli occupati contro il 19% del 2019. Resta tuttavia negativo il fatto che oltre il 50 per cento dei lavoratori part-time sono di tipo "involontario", cioè lo sono non avendo trovato un'opportunità di impiego a tempo pieno. Ciò significa che più della metà degli occupati part time in Italia sarebbe disposta a lavorare per più ore se ne avesse l'opportunità.

Fra le variabili utilizzate per descrivere la qualità dei rapporti di lavoro, un aspetto importante è rappresentato infine dalla riduzione del tasso di irregolarità, che è sceso in misura significativa nel comparto dei servizi (ed in particolare nei servizi alla persona), portandosi nel 2022, ultimo dato disponibile, al 10,2%, mentre è rimasto stabile al 4,8% nel settore manifatturiero.

### 1.3 Alcune criticità

Dal fatto che gli occupati sono aumentati contestualmente alle tendenze demografiche che limitano l'espansione della popolazione in età attiva, si può dedurre con certezza che gli squilibri tra la domanda e l'offerta di lavoro si sono ridotti a vantaggio dell'offerta. Lo testimoniano due indicatori:

- il rapido ridimensionamento del numero dei disoccupati e del tasso di disoccupazione. I disoccupati, infatti, nei mesi finali del 2024 sono scesi, per la prima volta, sotto il milione e mezzo, ovvero circa la metà degli oltre tre milioni che mediamente si registravano nel 2014, l'anno peggiore nella serie storica recente.
- la riduzione del tasso di mancata partecipazione, che in dieci anni, tra il 2014 e il 2024, è sceso di 9 punti percentuali in totale (dal 22,9% al 13,6%): un segnale certamente positivo perché indica un progressivo assorbimento della forza lavoro potenziale, a seguito dell'incoraggiamento a una maggiore partecipazione attiva e alla ricerca di impiego con una riduzione del fenomeno della disoccupazione nascosta.

L'attenuazione dello squilibrio tra domanda e offerta, di per sé un indicatore positivo nella dinamica del mercato del lavoro, nasconde tuttavia una criticità nella "tensione" che si è generata. Negli ultimi anni sono emersi infatti progressivi segnali di carenza di manodopera, evidenziati dall'andamento del tasso dei posti vacanti e dalle valutazioni delle imprese relative alla presenza di ostacoli alla produzione, fra cui appunto la carenza di manodopera.

La crescita dei posti vacanti, congiuntamente al calo della disoccupazione, indica un mercato del lavoro teso, nel quale la domanda di lavoratori tende a superare l'offerta disponibile, almeno per alcuni segmenti. Questa situazione implica che, malgrado si generi occupazione per un numero crescente di persone, al tempo stesso le imprese riscontrano maggiori difficoltà nel coprire le posizioni aperte e soddisfare la propria domanda di lavoro. Si tratta di una tendenza che nel 2024 si è in parte attenuata, ma il problema del mismatch qualitativo e quantitativo rimane un fattore critico per il mercato del lavoro, soprattutto in prospettiva futura. Tra le sue cause, infatti, rientra certamente il dividendo demografico negativo. Sia il calo demografico che l'invecchiamento della popolazione sempre più contribuiranno a ridurre e trasformare l'offerta di lavoro, provocando un restringimento del bacino di potenziali lavoratori e esponendo coorti lavorative sempre meno giovani ad un progressivo disallineamento nelle competenze richieste.

La combinazione tra allungamento della durata di vita media e riduzione delle nascite si è tradotta in un progressivo sbilanciamento della struttura dell'offerta di lavoro verso le età più avanzate a discapito delle generazioni più giovani. Negli ultimi anni si è, inoltre, ridotto l'effetto positivo che la popolazione straniera ha esercitato sulle nascite a partire dai primi anni duemila. Si tratta di



tendenze preoccupanti perché la stabilizzazione dell'offerta di lavoro dei trimestri passati potrebbe fare posto a breve, alla luce delle previsioni demografiche, ad una fase addirittura di contrazione, con effetti di indebolimento della struttura produttiva, e conseguenze negative crescita potenziale dell'economia.

Una ulteriore criticità emerge dall'andamento dei salari. L'impennata dei prezzi è stata recuperata solamente in parte dai contratti nazionali, con un ampio gap da colmare soprattutto nei servizi, ed in particolare nel settore pubblico. I comparti manifatturieri hanno visto andamenti più vivaci, dati i minori ritardi nei rinnovi e la presenza in alcuni contratti con meccanismi di recupero automatico della maggiore inflazione, ma resta comunque che anche nell'industria vi è un gap rispetto agli aumenti dei prezzi, una situazione aggravata dalla congiuntura recessiva di alcune filiere.

La debolezza dei salari e l'impatto dell'inflazione hanno in parte sterilizzato gli effetti macroeconomici legati all'aumento dell'occupazione e contrastato la possibile riduzione dell'incidenza di famiglie e individui in povertà assoluta sul totale della popolazione. Nel 2023 la povertà in Italia ha mantenuto livelli elevati, risultando sostanzialmente stabile rispetto all'anno precedente. La sua incidenza è ovviamente più elevata (20,7%) tra i disoccupati, ma in Italia, la condizione di occupato non risulta comunque sufficiente per superare la soglia della povertà assoluta. Secondo l'Istat, infatti, l'8% di chi ha un lavoro vive in povertà assoluta, e in questo caso la percentuale è cresciuta di 0,4 punti percentuali rispetto al 2022 e di 2,5 punti rispetto al 2019. Naturalmente i valori medi nazionali nascondono importanti differenze a livello territoriale. In aggiunta, ci sono anche differenze a seconda delle categorie dei lavoratori: risulta in povertà il 16,5% degli operai, percentuale che scende al 2,8% tra gli impiegati e all'1,7% tra gli imprenditori e i liberi professionisti.

## 2. LA STRUTTURA ECONOMICA A BERGAMO E A VARESE

Le province di Bergamo e Varese presentano molte similitudini in termini di struttura economica e dinamiche del mercato del lavoro, distinguendosi entrambe per un'elevata incidenza del settore manifatturiero e una forte vocazione all'export.

In entrambe le aree, il peso del comparto manifatturiero sul totale dell'economia si attesta ben oltre il dato nazionale. Anche la produttività del lavoro, misurata dal valore aggiunto per occupato, si colloca sopra la media italiana, riflettendo la competitività del sistema produttivo locale. Sul fronte dell'internazionalizzazione, entrambe le province mostrano una marcata capacità di esportare, con un rapporto export/valore aggiunto significativamente più elevato rispetto al dato nazionale e un saldo commerciale positivo, segnale di un'economia fortemente integrata nei mercati globali.

Dal punto di vista del mercato del lavoro emergono elementi di affinità: sia Bergamo che Varese registrano tassi di disoccupazione particolarmente bassi, ben al di sotto della media italiana, e un livello di partecipazione al mercato del lavoro più elevato, sebbene ancora distanti dai livelli europei. Entrambe le province, inoltre, affrontano sfide demografiche comuni, con una previsione di calo della popolazione in età attiva meno marcata rispetto alla media nazionale, ma comunque significativa nel lungo periodo.

Tuttavia, tra le due province si evidenziano alcune differenze, in particolare sul fronte dell'istruzione: Varese mostra una percentuale più elevata di laureati tra i 25-39 anni e una maggiore attrattività per i giovani con titolo di studio terziario.

Al di là delle similitudini e delle inevitabili differenze, rimane decisivo il livello locale per analizzare il mercato del lavoro, quale contesto per approfondire le strategie aziendali per aumentare la propria attrattività. È infatti nel livello locale che si enfatizzano le peculiarità dei comparti produttivi e dei settori economici, oltre che le differenti risposte dell'ecosistema formativo provinciale alle istanze delle aziende. Entrambe la domanda e l'offerta di lavoro risentono fortemente delle specifiche condizioni di funzionamento dell'economia locale. Tali riflessioni hanno suggerito la stesura di un report condiviso nell'impianto e nel taglio metodologico ma distinto per le due aree di Bergamo e di Varese. Ciò anche a beneficio dei destinatari del progetto, gli HR aziendali, presumibilmente più interessati a una lettura focalizzata sul rispettivo territorio di operatività, che non trasversale alle due province.

Tabella 1 - Principali indicatori di riferimento

Indicatore	Bergamo	Varese	Italia
<b>Struttura economica</b>			
Valore aggiunto (ISTAT, 2022)	38.280 mln €	26.956 mln €	1.792.584 mln €
Quota % VA manifattura sul totale (ISTAT, 2022)	30,4%	25,4%	17,1%
PIL a prezzi di mercato per abitante (ISTAT, 2022)	38.642€	34.210€	33.841€
Valore aggiunto per occupato (ISTAT, 2022)	76.316€	75.826€	70.148€
<b>Internazionalizzazione</b>			
Export (ISTAT, 2024)	20.641 mln €	11.695 mln €	623.509 mln €
Contributo bilancia commerciale al VA (ISTAT, 2022)	14,8%	10,6%	-1,9%
Capacità di esportare (Export / Valore aggiunto; ISTAT, 2022)	52,5%	45,4%	34,9%
Grado di copertura (Export / Import; ISTAT, 2024)	150,7%	128,0%	109,6%
<b>Indicatori demografici</b>			
Popolazione (ISTAT, 2025)	1.115.037	881.907	58.934.177
Previsioni crescita popolazione 2023-2043, CAGR (ISTAT)	0,17%	0,05%	-0,22%
Previsioni crescita popolazione in età attiva 2023-2043, CAGR (ISTAT)	-0,51%	-0,53%	-0,89%
<b>Mercato del lavoro</b>			
Lavoratori dipendenti nel settore privato non agricolo (INPS, 2023)	385.569	260.896	17.382.601
Dirigenti (v.a. e % su lavoratori dipendenti, INPS, 2023)	2.876 (0,7%)	2.161 (0,8%)	138.077 (0,8%)
Tasso di disoccupazione 15-74 anni (ISTAT, 2024)	1,6%	3,6%	6,5%
Tasso di attività 15-64 anni (ISTAT, 2024)	69,5%	71,5%	66,6%
Gender gap nel tasso di attività (ISTAT, 2024)	15,8 p.p.	14 p.p.	18 p.p.
<b>Istruzione e formazione</b>			
NEET (ISTAT BES, 2023)	11,3%	10,3%	16,1%
% Laureati e altri titoli terziari 25-39 anni (ISTAT BES, 2023)	25,0%	35,6%	30,0%
Mobilità dei laureati italiani 25-39 anni (su 1.000 residenti; ISTAT BES, 2022)	-0,1	+8,8	-4,5

### 3. IL MERCATO DEL LAVORO A BERGAMO - GLI SCENARI DEMOGRAFICI

Negli ultimi dieci anni (2015-2025), la crescita della popolazione in provincia di Bergamo ha subito un marcato rallentamento, con un tasso annuo composto di crescita (CAGR) pari allo 0,08%, a fronte delle variazioni medie annue dello 0,8% e dell'1,0% registrate nei due decenni precedenti.

Fino al 2014, l'espansione demografica era sostenuta da un saldo naturale leggermente positivo e da un consistente saldo migratorio, in gran parte derivante dai flussi provenienti dall'estero. Tuttavia, il progressivo invecchiamento della popolazione e il calo strutturale del tasso di natalità hanno determinato il passaggio del saldo naturale in territorio negativo. Tra il 2014 e il 2019, anche la componente migratoria – sia interna che internazionale – ha ridotto il proprio contributo, riuscendo a malapena a compensare il declino delle nascite. Nel periodo successivo alla pandemia, si è osservata una ripresa dei flussi migratori, che ha determinato un lieve incremento della popolazione residente.

Figura 1 - Bergamo, popolazione residente 1993-2043 (ISTAT 2025)

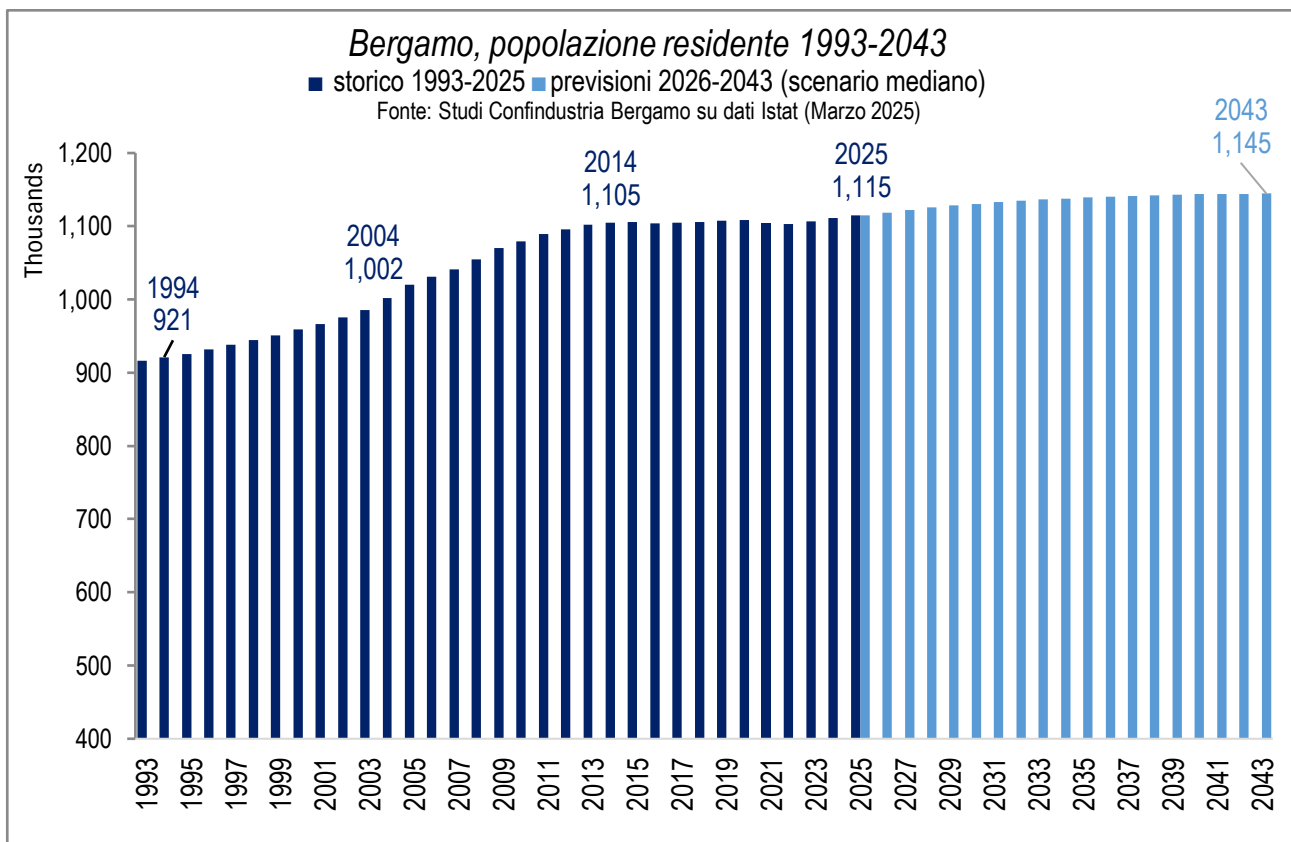
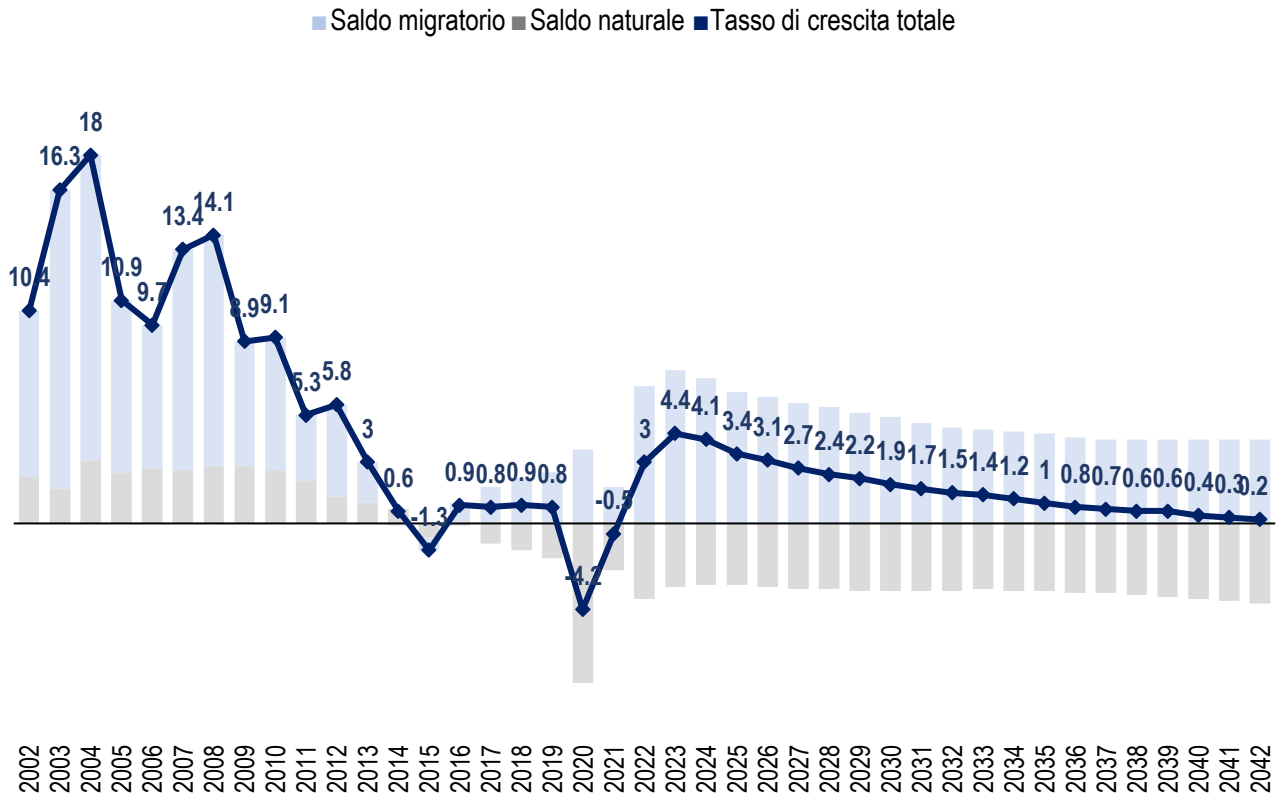


Figura 2 - Bergamo, popolazione residente, tasso di crescita totale 2002-2024 e previsioni 2025-2042(per 1.000; ISTAT 2025)



Secondo lo scenario mediano elaborato dall'ISTAT, che a livello provinciale termina il suo orizzonte previsivo nel 2043, a Bergamo la popolazione è prevista aumentare nei prossimi due decenni, seppur con ritmi progressivamente decrescenti: il saldo migratorio è previsto contrarsi in maniera quasi-lineare, mentre il saldo naturale permarrà pressoché stabile e negativo fino a circa il 2036, quando è atteso peggiorare ulteriormente. Nel complesso, la popolazione provinciale dovrebbe aumentare di circa 38.000 unità tra il 2023 e il 2043 (CAGR 0,17%).

Lo scenario provinciale è coerente con quello regionale: in Lombardia la popolazione è attesa espandersi a ritmi decrescenti fino al 2045, per poi avviare un declino costante che, entro il 2080 comporterà una riduzione di 818mila residenti in 35 anni (-7,9%). Assumendo una dinamica analoga per la provincia di Bergamo, ciò implicherebbe un calo, nel medesimo arco temporale 2045-2080, di circa 90mila unità.

### 3.1 Invecchiamento e impatto sul mercato del lavoro

Se la contrazione della popolazione determinerà i suoi principali effetti a partire dal 2045, e sarà particolarmente intensa dal 2055 al 2070, nel breve-medio periodo suscita preoccupazione il fenomeno del suo invecchiamento.

Attualmente, la fascia d'età più numerosa in provincia di Bergamo è quella tra 50 e 59 anni (circa 180.000 persone), mentre le coorti più giovani risultano numericamente inferiori, con valori decrescenti all'abbassarsi dell'età.

Sempre secondo lo scenario mediano dell'ISTAT, i residenti in età attiva (15-64 anni) sono previsti ridursi nei prossimi 20 anni di circa 70.000 unità (-9,7%); al contempo, la popolazione in età anziana (65+ anni) aumenterà di circa 120.000 unità (+49%).

La contrazione sarà ancora più significativa nelle coorti più giovani, con riduzioni del 21% e del 28% nelle fasce solitamente legate all'inizio dell'età lavorativa, rispettivamente 20-24 anni e 15-19 anni.

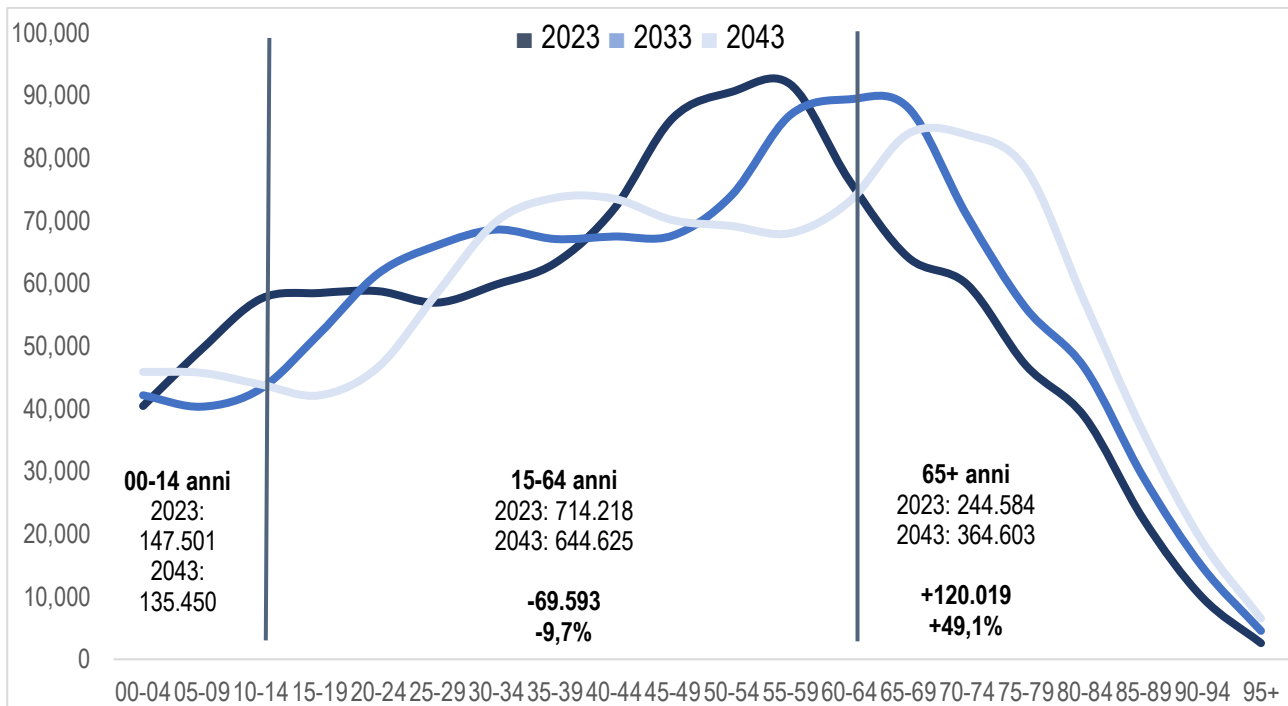
Questo fenomeno genera una serie di riflessioni, in primis di natura economica:

- Riduzione della forza lavoro disponibile con conseguente carenza di uno dei principali input produttivi;
- Difficoltà nella trasmissione delle competenze e del capitale umano, con impatti sull'organizzazione aziendale;
- Erosione della capacità innovativa;
- Ricomposizione della governance d'impresa, considerando che attualmente il 59% delle cariche sociali a Bergamo è detenuto da over 50;
- Contrazione dei redditi e dei consumi, con effetti sulla domanda aggregata;
- Evoluzione del mercato verso la silver economy, con un crescente fabbisogno di beni e servizi per la popolazione anziana.

L'invecchiamento della popolazione solleva, inoltre, criticità sul piano sociale e assistenziale:

- Sostenibilità dei servizi educativi, previdenziali e sanitari, anche in termini di equilibrio finanziario;
- Squilibri nel rapporto tra popolazione attiva e anziana, con un numero crescente di individui non autosufficienti da assistere. A Bergamo, l'indice di dipendenza degli anziani è passato dal 23% nel 2002 al 35% nel 2024 e, secondo ISTAT, raggiungerà il 57% nel 2043.

Figura 3 - Bergamo, previsioni della popolazione residente - scenario mediano (ISTAT, 2024)



Convenzionalmente la fascia di età critica per gli impatti demografici sul mercato del lavoro va dai 15 ai 64 anni. In questa fascia di età la riduzione dei lavoratori potenziali implica una riduzione attesa dei lavoratori effettivi presenti nel sistema economico locale per i prossimi anni.

Le variabili che possono condizionare nel tempo la quantità della offerta disponibile sul mercato del lavoro sono riconducibili ai saldi migratori, interno ed esterno, e ai cambiamenti nei tassi di attività e di occupazione della popolazione in età di lavoro mentre, dal lato della domanda, un ruolo decisivo è svolto dal progresso tecnologico e dalle innovazioni labour-saving introdotte dalle aziende.

Prevedere l'evoluzione di queste variabili è complesso e travalica l'ambito locale, in parte riflettendo i grandi trend sociali ed economici. Si può però formulare una previsione in uno scenario base, nel quale le variabili sono congelate agli ultimi valori disponibili e viene proiettata in avanti la riduzione della popolazione in età attiva per cogliere l'impatto potenziale sul mercato del lavoro. A Bergamo, con i tassi di occupazione per età e genere invariati rispetto al valore del 2023, lo scenario al 2043 prevede una riduzione tra i 37.000 e i 47.000 dei lavoratori effettivi: un impatto rilevante, considerando che lo stock degli occupati attuali, tra la popolazione residente, è di circa 480.000 persone.

Al di là dei numeri e delle stime è lecito dunque aspettarsi, a livello quantitativo, un aggravarsi dello squilibrio tra domanda e offerta di lavoro e un inasprimento della concorrenza tra imprese, tra settori economici, tra territori nell'attrarre nuove risorse. A livello qualitativo, la conseguenza di questa riduzione dovrebbe comportare una maggiore enfasi sulle competenze dei lavoratori e sui modelli organizzativi aziendali, enfasi che tuttavia rischia di essere messa a repentaglio dall'invecchiamento medio che interesserà tutta la popolazione attiva nei prossimi decenni.

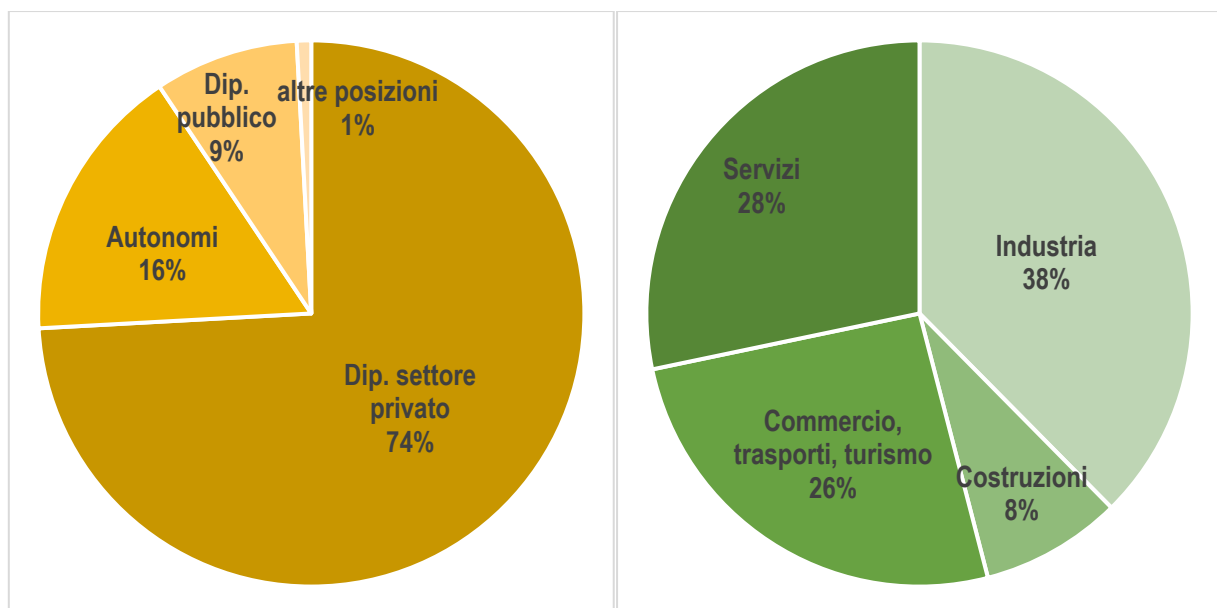
## 4. IL MERCATO DEL LAVORO A BERGAMO NEL 2024

### 4.1 Indicatori di struttura

Secondo gli ultimi dati disponibili (INPS, relativi al 2023), in provincia di Bergamo lavorano oltre 520.000 persone, 380.000 delle quali sono lavoratori dipendenti.

Il dato settoriale - riferito ai lavoratori dipendenti del settore privato non agricolo – rispecchia la tipica vocazione produttiva della provincia, che vanta una specializzazione manifatturiera e industriale di rilevanza nazionale ed europea: Bergamo è, infatti, in questo settore, la quinta provincia italiana per numero di addetti (145.328 nell'industria in senso stretto, di cui 140.501 nella sola manifattura).

Figura 4 - Bergamo, lavoratori per posizione lavorativa (INPS, 2024) e scomposizione settoriale dei lavoratori dipendenti del settore privato non agricolo (INPS, 2024)



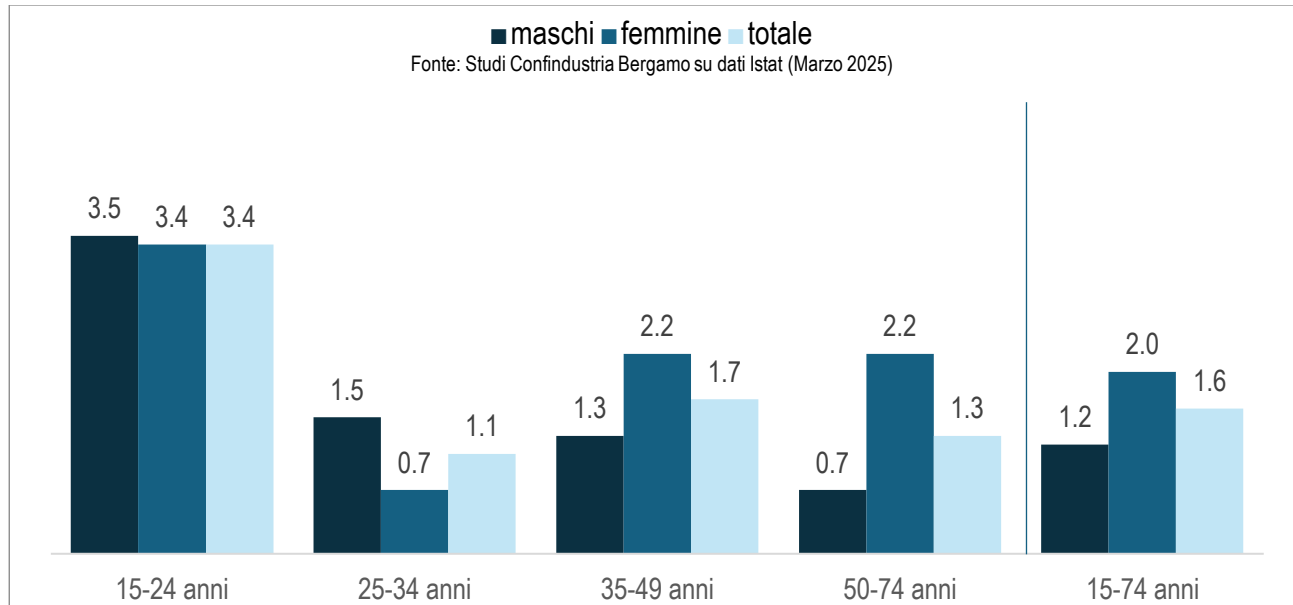
I dati strutturali relativi al mercato del lavoro bergamasco confermano, anche per il 2024, una situazione di “tensione” per via del basso livello di disoccupazione, che si protrae nell’intorno del livello frizionale del 3% dal 2019, e che nell’ultimo anno ha raggiunto il valore record dell’1,6%. Da molti anni questa è una delle province italiane con il tasso di disoccupazione più basso in tutte le componenti, maschile, femminile, giovanile. Nel 2024 la stima complessiva (15-74 anni), pari all’1,6%, nascondeva al suo interno valori inferiori al livello frizionale per tutte le classi età oltre i 25 anni, indifferentemente dal genere maschile o femminile, con diverse punte al di sotto dell’1%.

La tensione prolungata nel tempo sul mercato del lavoro ha generato un triplice mismatch. Quello qualitativo, stressato sempre più dalla rapida evoluzione dell’innovazione tecnologica; quello quantitativo, legato alla sempre maggiore difficoltà di reperimento delle risorse, e acuito dalle



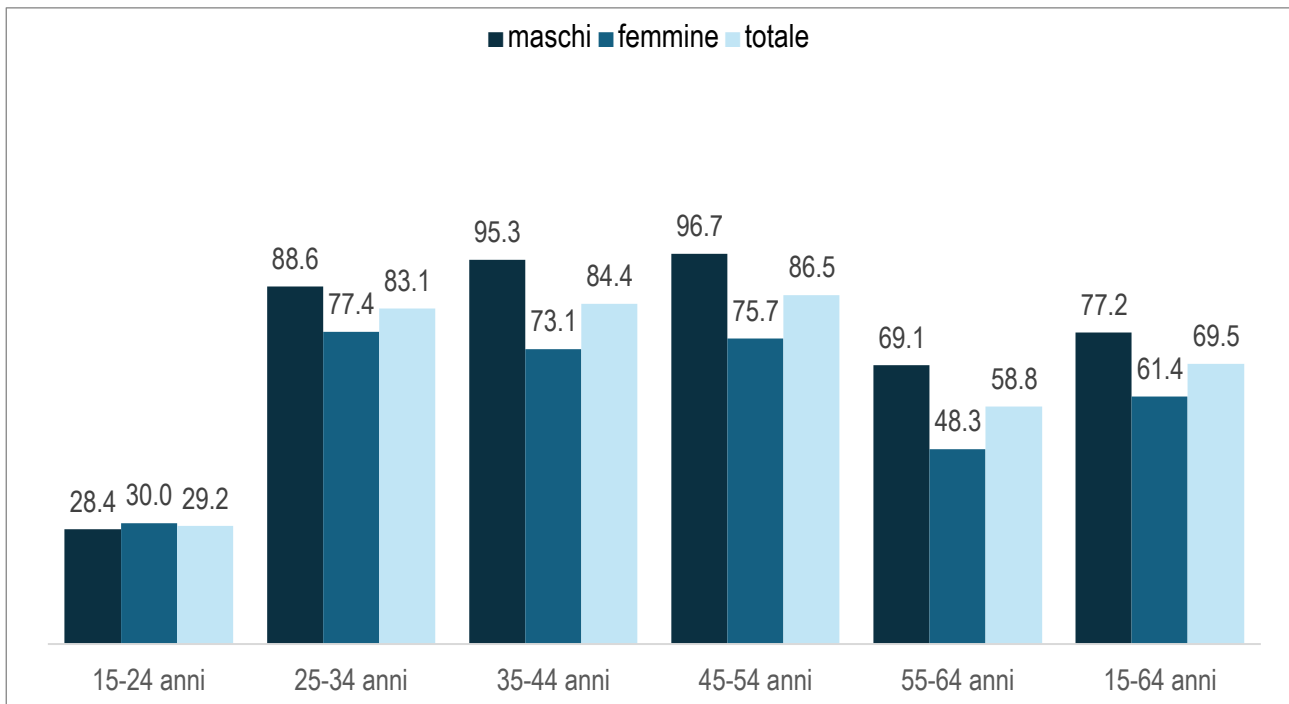
dinamiche demografiche; infine, quello valoriale/generazionale, per il quale le nuove generazioni non solo si affacciano sempre meno numerose sul mercato del lavoro, ma sono spesso portatrici di aspettative e approcci diversi rispetto a quelli che le aziende fino ad oggi hanno gestito.

Figura 5 - Bergamo, tasso di disoccupazione per fascia di età e genere (2024) (ISTAT, 2025)



Un fattore di criticità che condiziona il mercato del lavoro è quello della bassa partecipazione femminile che, sebbene in recupero da diversi anni, risulta inferiore alle media regionale di circa 4 punti percentuali (61,4% contro 65,1%). Il tasso di attività femminile è relativamente basso in tutte le fasce di età e, dopo i 35 anni, sconta un gap di oltre 20 punti rispetto al tasso maschile (Figura 6).

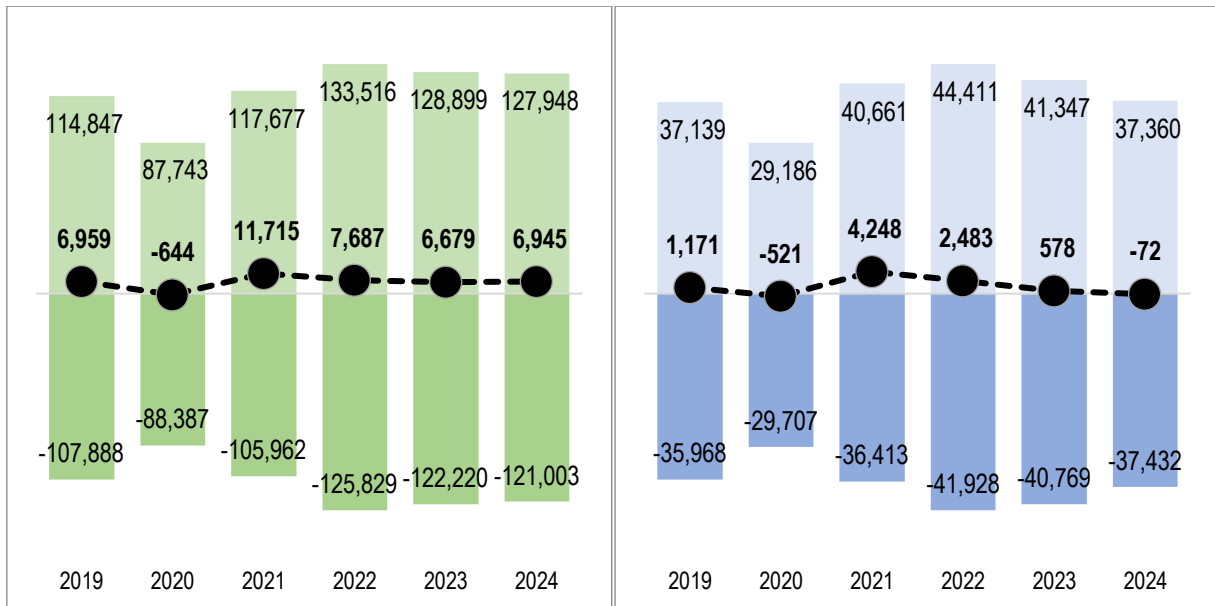
Figura 6 - Bergamo, tasso di attività per fascia di età e genere (2024) (ISTAT, 2025)



## 4.2 Indicatori di congiuntura

Nel 2024 a Bergamo si sono registrati 127.948 avviamenti contro 121.003 cessazioni, con un saldo netto positivo di quasi 7.000 posizioni (Figura 7). Il risultato è decisamente positivo, e in linea con quanto registrato nel 2023. Più evidente, nel caso del settore industriale, il rallentamento nella capacità di generare nuovi posti di lavoro, riconducibile al debole ciclo congiunturale, che ha comportato per la prima volta dal 2020 un saldo annuale negativo (-72 unità). Osservando la dinamica di avviamenti e cessazioni degli ultimi cinque anni, quindi affrontando l'analisi su un arco temporale di medio periodo, si può notare distintamente come, in seguito all'anno pandemico, siano di molti aumentati in volume tanto le cessazioni quanto gli avviamenti, a dimostrazione di un mercato del lavoro performante, ricco di opportunità, ma anche teso e segnato da importanti fenomeni di turnover volontario.

Figura 7 - Avviamenti, cessazioni e saldi annuali di lavoratori dipendenti a Bergamo<sup>1</sup> (sinistra) e nel solo settore industriale (destra) (Osservatorio del Lavoro della Provincia di Bergamo, 2025)

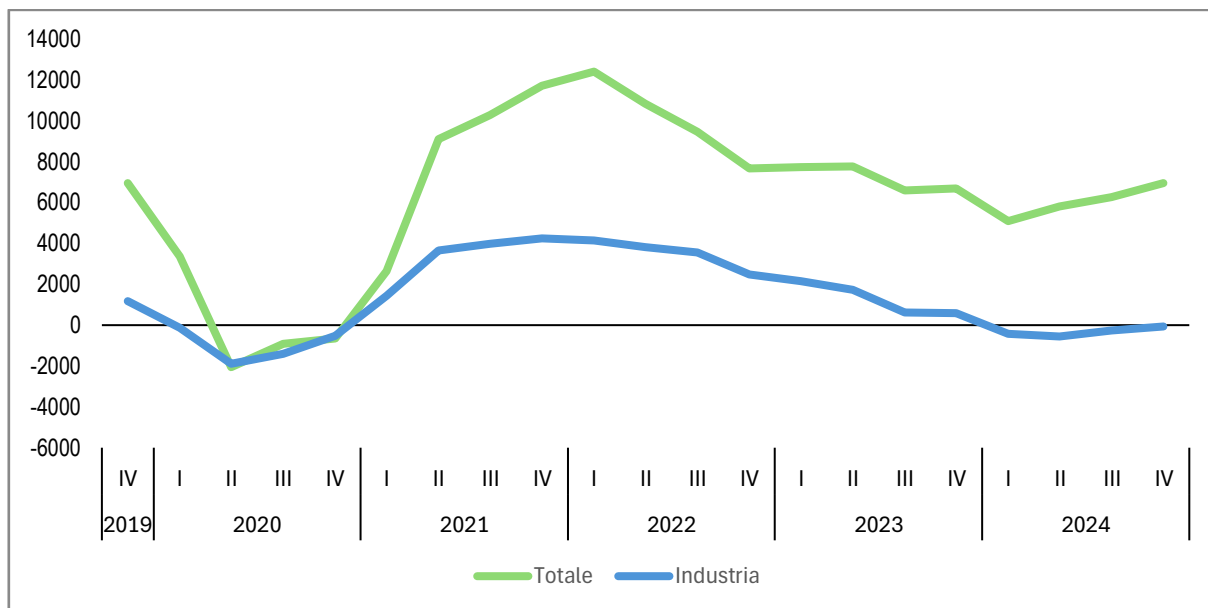


Affrontando l'analisi da un punto di vista più congiunturale (Figura 8), malgrado il saldo annuo registrato nel 2024 sia positivo, il dettaglio temporale del saldo annualizzato mette in evidenza come la dinamica occupazionale del lavoro dipendente in provincia abbia risentito della difficile fase ciclica. Il saldo tra avviamenti e cessazioni, che ha rallentato progressivamente a partire dal secondo trimestre 2022 fino al minimo raggiunto nel primo trimestre 2024, ha, da allora, ripreso a crescere.

Come si evince dalla Figura 8, il trend negativo è stato ancora più lungo per il settore industriale, che ha iniziato a ridurre la sua capacità di generare nuovi posti di lavoro a partire dal quarto trimestre del 2021. Da allora la discesa è stata più morbida nel 2022 e poi più intensa nel 2023, e ha cambiato direzione con il terzo trimestre del 2024. L'anno ha chiuso con un saldo leggermente negativo.

Figura 8 – Bergamo, saldi annualizzati avviamenti-cessazioni (Osservatorio del Lavoro della Provincia di Bergamo, 2025)

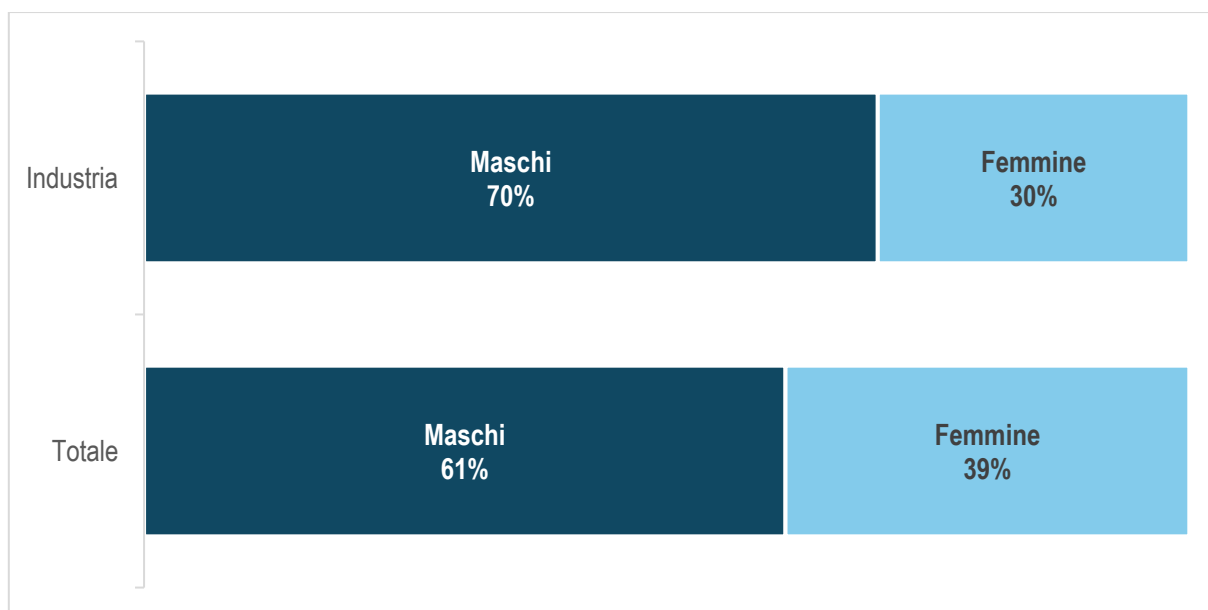
<sup>1</sup> A esclusione degli ATECO A, O, P, Q, T, U. Non sono conteggiate le trasformazioni contrattuali.



Concentrandosi sugli avviamenti del 2024 (Figura 9), si può scomporre il dato in base al genere: si conferma il significativo squilibrio a favore della componente maschile (il 61% degli avviamenti contro il 39% delle femmine), ancor più accentuato nel caso degli avviamenti del solo settore industriale (il 70% contro il 30%).

Si tratta di uno squilibrio importante, che è coerente con il dato occupazionale complessivo, e che lascia anche intendere i margini di recupero sulla componente femminile, la quale in effetti, negli ultimi anni, è cresciuta più velocemente della media (nel 2019 il rapporto era 64% contro 36%).

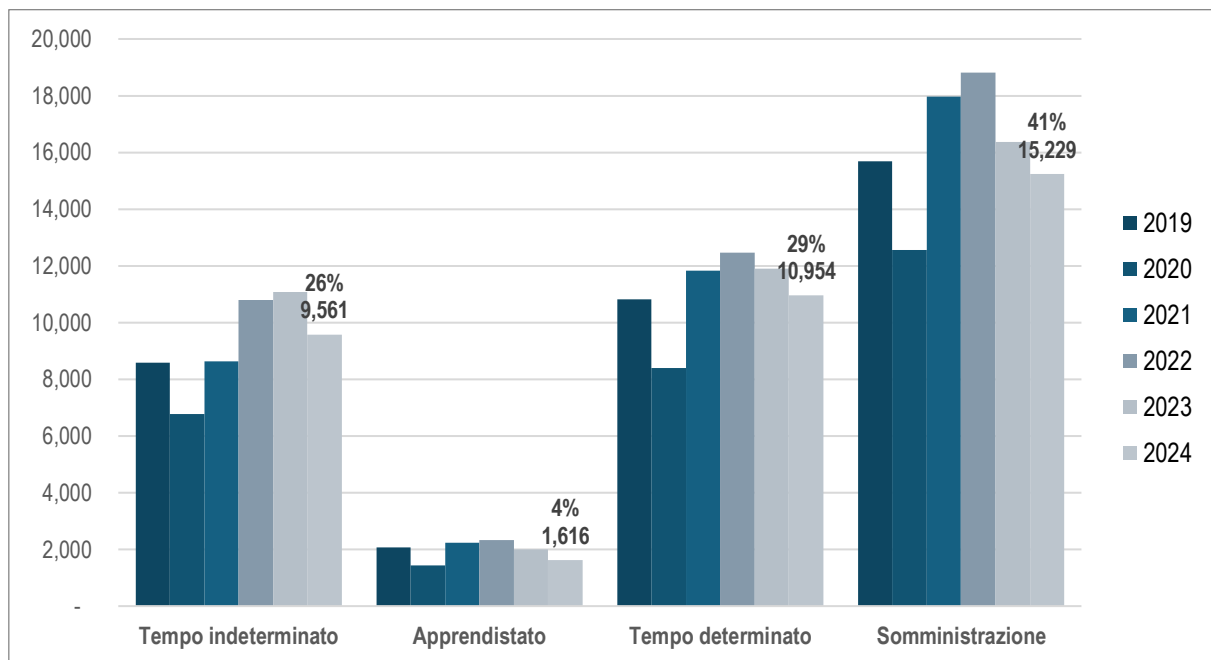
Figura 9 – Bergamo, avviamenti complessivi per genere (Osservatorio del Lavoro della Provincia di Bergamo, 2025)



Osservando la dinamica degli avviamenti limitatamente al settore industriale, si nota il progressivo incremento della formula contrattuale del tempo indeterminato, applicata in circa 10.000 casi, pari al 26% del totale (nel 2019 erano 8.500 avviamenti, pari al 23% del totale). Si tratta di un fenomeno che merita di essere sottolineato, per due motivi.

Il primo è che questo trend, già presente negli anni precedenti, si è mantenuto anche nel 2024, un anno di pronunciato rallentamento congiunturale, che ha visto una riduzione complessiva degli avviamenti in questo settore, e che contestualmente e in coerenza con questa fase ciclica ha fatto registrare una contrazione del lavoro a termine, del lavoro somministrato e dell'apprendistato. Sembra dunque che il tempo indeterminato assuma crescente importanza nella fase di avviamento al lavoro, e si connoti come tendenza strutturale per le imprese industriali<sup>2</sup>. Il secondo motivo è che, mentre questo trend è chiaro nell'industria, dove la quota di avviamenti a tempo indeterminato è passata dal 23% al 26% in cinque anni, non altrettanto avviene negli altri settori: nelle costruzioni è scesa dal 34% al 29%, nel commercio è scesa dal 21% al 19%, nei servizi è scesa dal 19% al 17%<sup>3</sup>. Sembra dunque che, in base al settore di attività, vi sia una diversa risposta delle aziende, o una diversa loro esposizione, al problema dello shortage di manodopera.

Figura 10 – Bergamo, avviamenti nell'industria per tipologia contrattuale (Osservatorio del Lavoro della Provincia di Bergamo, 2025)



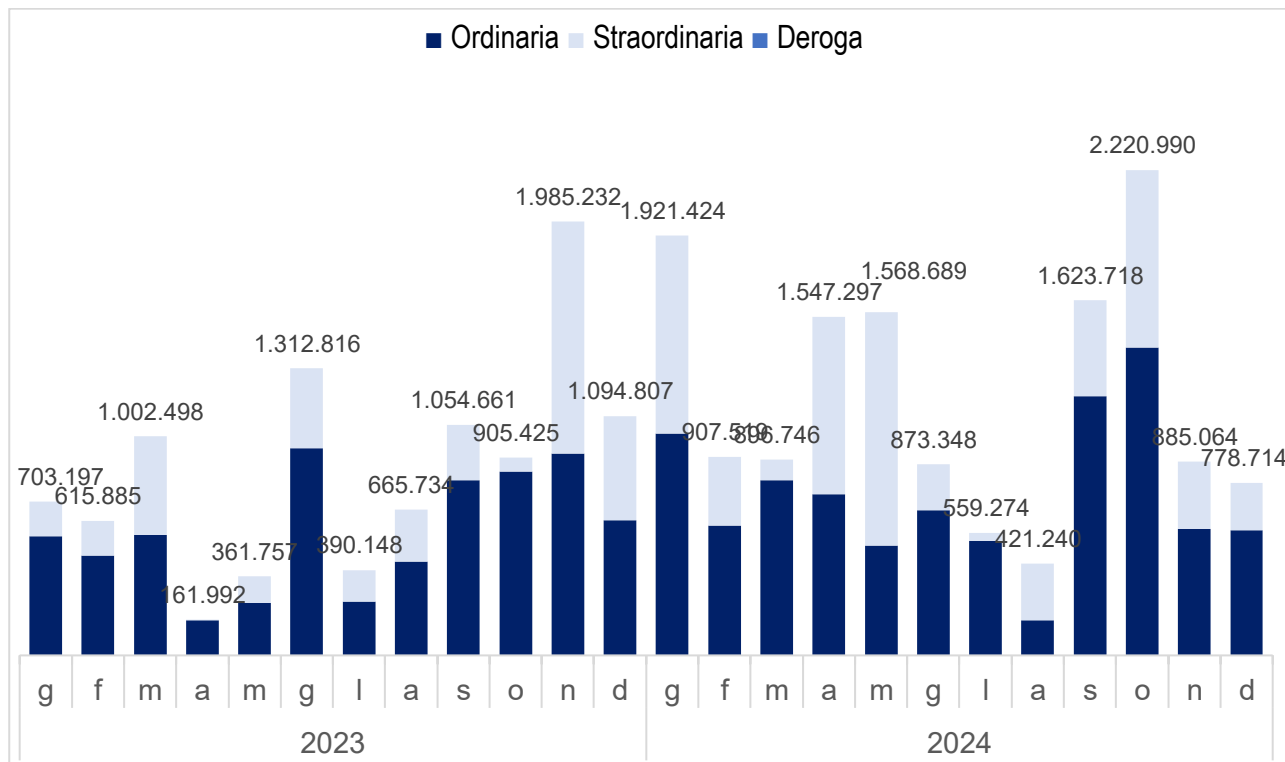
Il rallentamento congiunturale sperimentato nel biennio 2023-2024 dall'industria è ravvisabile anche dall'esame delle ore di Cassa Integrazione autorizzate alle imprese di questo settore. Benché sia opportuno ricordare che le ore autorizzate non coincidano con quelle effettivamente utilizzate, essendo il "tiraggio" soltanto una frazione del totale, tuttavia la dinamica della domanda mese per mese può riflettere un segnale di aspettative e di atteggiamenti precauzionali in uno scenario ad

<sup>2</sup> Purtroppo non è possibile corroborare il ragionamento, qui basato sui flussi, con i numeri sui dati di stock divisi per settore di attività, dal momento che la base dati INPS, al momento della redazione di questo rapporto, non ha ancora reso disponibili i dati per il 2024.

<sup>3</sup> La quota di avviamenti a tempo indeterminato sul totale degli avviamenti può essere corretta tenendo conto delle trasformazioni contrattuali dalle altre formule del lavoro dipendente (apprendistato, tempo determinato). In questo caso i numeri assoluti aumentano significativamente, ma non modificano il trend qui descritto.

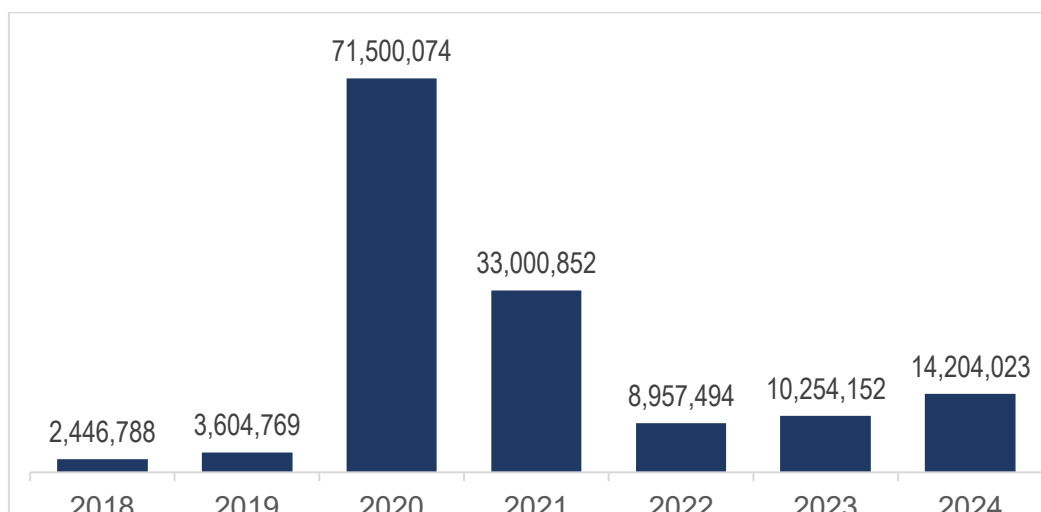
elevata incertezza. Questo lo si è visto distintamente a Bergamo (Figura 11), con un primo picco di ore autorizzate in primavera e uno successivo nei mesi di Ottobre e Novembre 2024.

Figura 11 - Bergamo, ore autorizzate di Cassa Integrazione nell'industria (milioni di ore) (INPS, 2025)



Il bilancio complessivo del 2024 (Figura 12) evidenzia un totale di oltre 14 milioni di ore, in crescita del 39% rispetto al 2023, e in ogni caso ben superiore ai livelli pre-pandemici.

Figura 12 - Bergamo, totale ore autorizzate di CIG nell'industria (INPS, 2025)



## 5. IL MERCATO DEL LAVORO A BERGAMO - LE DIFFICOLTÀ DI ASSUNZIONE

### 5.1 Le informazioni disponibili dal Sistema Excelsior

L'indagine Excelsior<sup>4</sup>, realizzata da Unioncamere in accordo con l'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro, mette a disposizione informazioni sulle difficoltà incontrate dalle imprese per reperire specifici profili con dettaglio provinciale. Sulla base di queste informazioni, nel 2024 in Lombardia le difficoltà delle imprese nel reperire i profili desiderati interessa il 49% delle entrate programmate.

A Bergamo il mercato del lavoro provinciale è stato particolarmente performante nell'ultimo decennio, registrando tassi di disoccupazione tra i più bassi d'Italia per tutte le componenti (maschile, femminile e giovanile). Questa situazione genera, da circa un decennio, un'importante difficoltà di reperimento delle risorse, che sarà ulteriormente esacerbata dalla dinamica demografica.

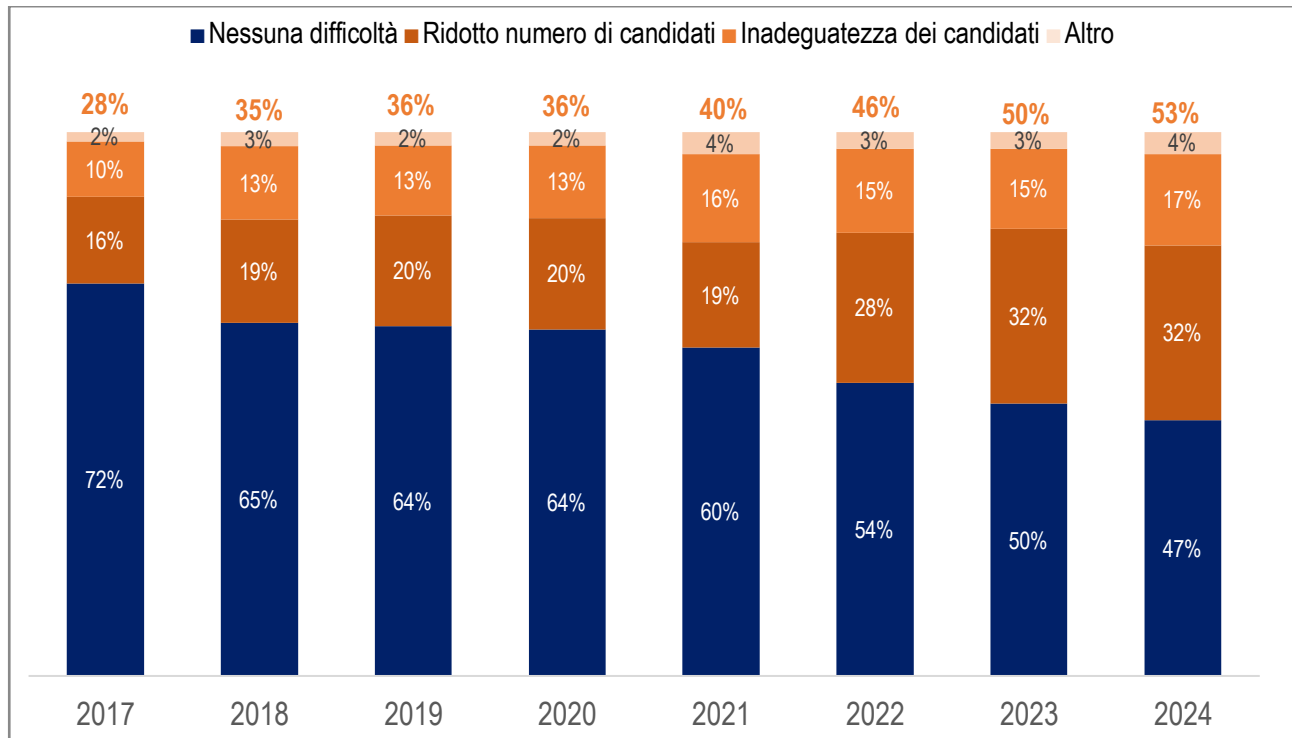
Dal 2012, in coincidenza con l'uscita dalla crisi, le aziende industriali lamentano, in misura crescente, la difficoltà di reclutare figure non soltanto nei profili specializzati, ma anche nel personale meno qualificato. Le job vacancies faticano a essere riempite, per la doppia difficoltà di non trovare i profili che si cercano, o di non trovarli con le competenze che servono. Nella serie storica della banca dati Excelsior, la difficoltà media di reperimento nell'industria a Bergamo è cresciuta dal 28% del 2017 al 53% del 2024: le punte si riscontrano in corrispondenza degli operai specializzati (70%) e dei profili tecnici (56%).

I dati Excelsior restituiscono un quadro di difficoltà di reperimento non solo da un punto di vista quantitativo, ma anche qualitativo: il 17% delle posizioni non riesce ad essere occupato a causa della mancanza delle competenze richieste nei candidati.

---

<sup>4</sup> L'indagine, inserita nel Programma Statistico Nazionale e svolta con cadenza mensile, si basa su 275.000 interviste a un campione rappresentativo di imprese dei diversi settori industriali e dei servizi.

Figura 13 - Bergamo, difficoltà di reperimento nell'industria in senso stretto (Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema informativo Excelsior 2024)



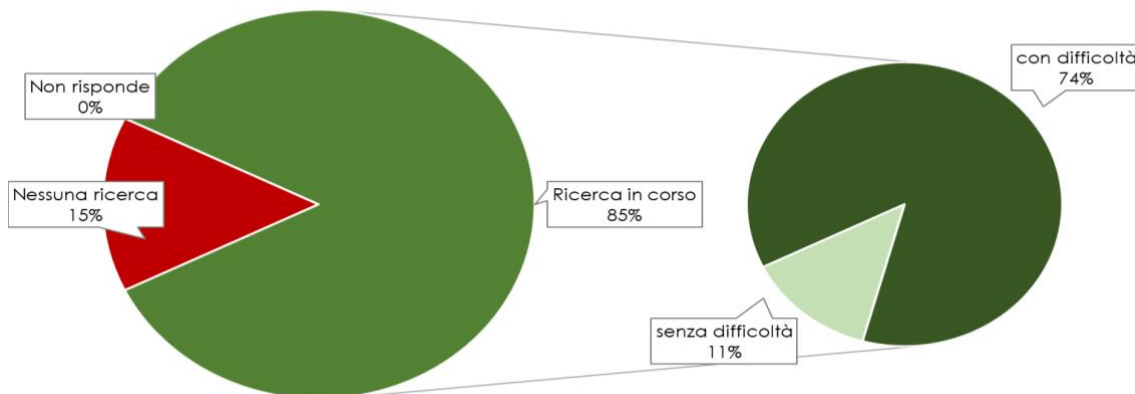
## 5.2 Il focus dell'Indagine Confindustria sul Lavoro (Edizione 2023/2024)

L'Indagine annuale dedicata al Lavoro promossa da Confindustria e che coinvolge tutte le associazioni del sistema (territoriali e di categoria) raccoglie dati e informazioni utili per strutturare politiche associative, e consente alle aziende che partecipano di ottenere un feedback sul proprio posizionamento.

Nell'edizione 2024, con dati riferiti al 2023, è stato chiesto alle imprese se avessero riscontrato significative difficoltà di reperimento di personale nelle politiche di assunzione. Ben il 65% delle imprese lombarde intervistate ha dichiarato di aver difficoltà con riferimento alle ricerche di personale in corso. A Bergamo la percentuale è risultata superiore, pari al 74% (Figura 14); l'11% delle imprese, invece, non ha riscontrato problematiche, mentre il 15% non aveva ricerche in corso al momento di compilazione del questionario (inizio 2024).



Figura 14 – Distribuzione delle risposte su ricerca di personale e difficoltà di reperimento a Bergamo (% calcolata sul totale aziende; Indagine Confindustria sul Lavoro 2024)

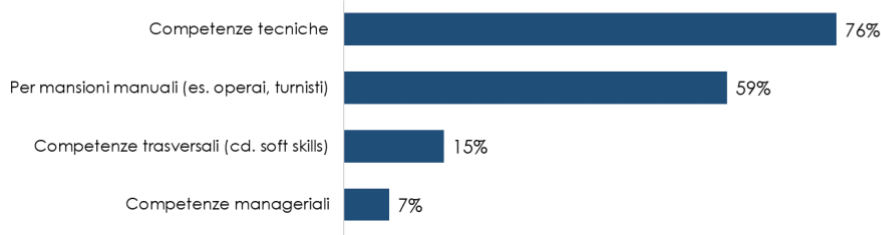


Le maggiori problematiche espresse dalle aziende bergamasche riguardavano le competenze / mansioni tecniche (segnalate dal 76% delle imprese con difficoltà di reperimento) e quelle manuali (59%). Meno diffuse le segnalazioni riguardanti le competenze trasversali, le cosiddette *soft skills*, (15%) e quelle manageriali (7%). Per quanto riguarda, invece, gli ambiti, si sono registrati maggiori problemi nel reperire risorse con competenze funzionali alla transizione digitale (segnalate dal 34% delle imprese con difficoltà di reperimento), mentre sono risultate meno diffuse le problematiche negli ambiti internazionalizzazione (11%) e green (10%) (Figura 15).

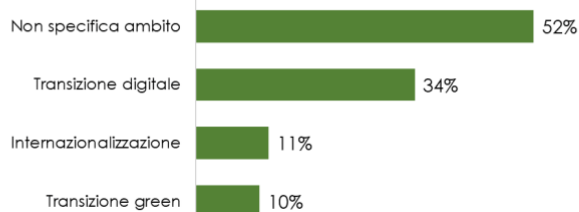
Figura 15 – Tipologia di competenze / mansioni e di ambiti in cui si è registrata difficoltà di reperimento tra le aziende bergamasche (% calcolata tra chi ha segnalato difficoltà di reperimento, possibili più risposte; Indagine Confindustria sul Lavoro 2024)

% Aziende che hanno difficoltà di reperimento per:

► Tipologia di competenza e/o mansione



► Tipologia di ambito

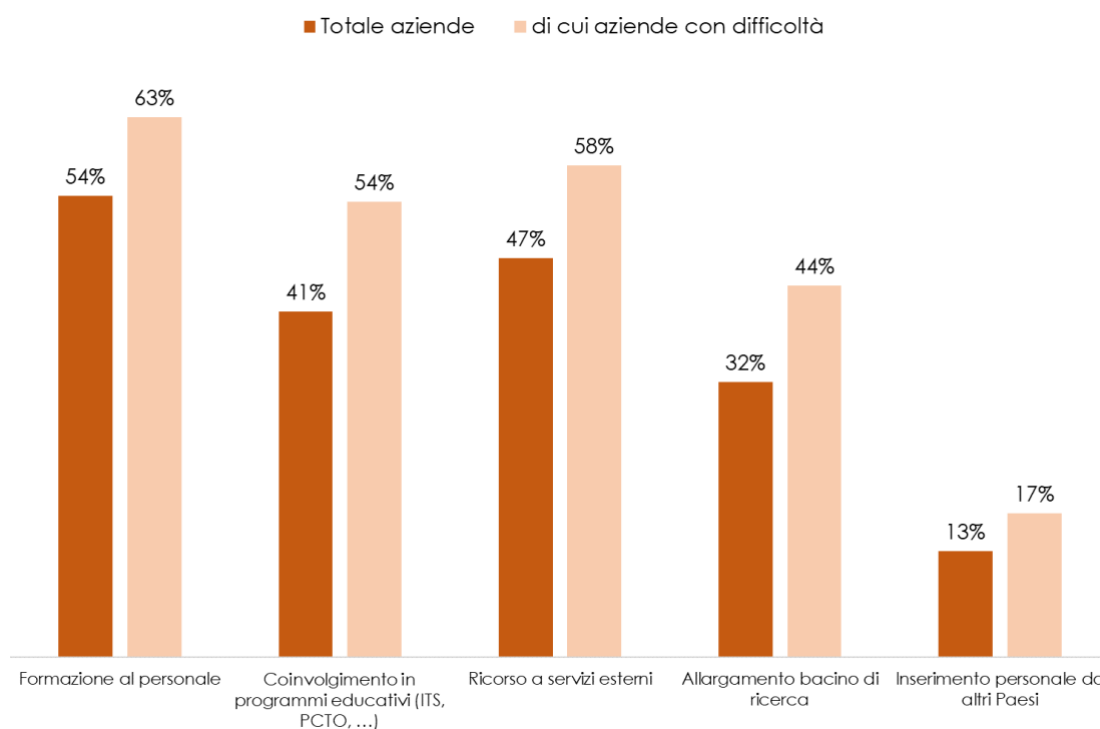


domanda con risposta multipla

Diverse sono le soluzioni messe in atto dalle imprese quando devono far fronte all'emergere di un fabbisogno di competenze funzionali alla loro piena operatività, prima fra tutte, l'attività di

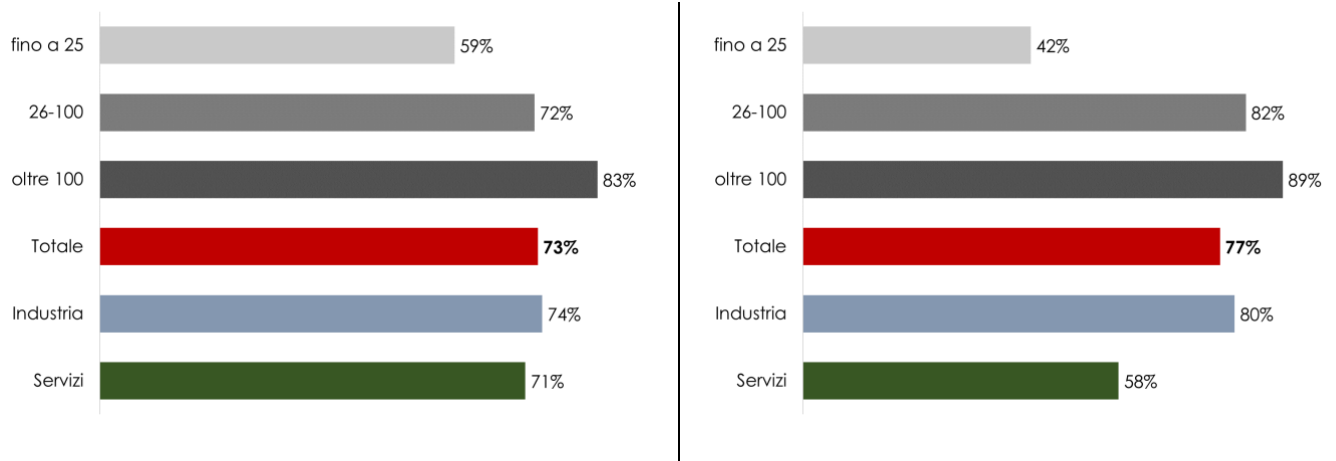
formazione al personale già presente in azienda. Tale attività è stata implementata dal 54% del totale delle imprese rispondenti, percentuale che saliva al 63% tra le imprese che hanno lamentato difficoltà di reperimento (Figura 16). Seguivano altre tipologie di azioni, come il ricorso a servizi esterni (es. collaborazioni, consulenti...), il coinvolgimento in programmi educativi sul territorio (come gli ITS, l'alternanza scuola lavoro...) e l'allargamento del bacino di ricerca (in termini geografici o di metodologia di ricerca).

Figura 16 – Diffusione delle soluzioni alla mancanza o insufficienza di competenze necessarie all'attività dell'impresa (% calcolata sul totale aziende bergamasche e % calcolata tra chi ha segnalato difficoltà di reperimento; Indagine Confindustria sul Lavoro 2024)



Nel corso del 2023, la quota di imprese che ha offerto ai propri dipendenti almeno un'attività di formazione diversa da quella obbligatoria è stata pari al 77%, a dimostrazione del fatto che l'aggiornamento e la riqualificazione delle risorse umane in forza sono strategie importanti anche e soprattutto in ottica di "prevenire" l'insorgenza di eventuali problematiche sulle competenze. La quota di imprese con attività di formazione aumenta con la dimensione aziendale: è risultata, infatti, pari al 42% tra le imprese con meno di 25 dipendenti, all'82% nelle imprese con 26-100 dipendenti, per arrivare all'89% in quelle con più di 100 dipendenti. Significativa, per il territorio bergamasco, la differenza tra le imprese del comparto industria e quelle di servizi (Figura 17). Per la maggioranza delle voci considerate, i valori medi provinciali si sono rivelati superiori a quelli regionali.

Figura 17 – Aziende con almeno un'attività di formazione aziendale diversa da quella obbligatoria nel corso del 2023 (% sul totale imprese) in Lombardia (sinistra) e a Bergamo (destra) (Indagine Confindustria sul Lavoro 2024)



## 6. IL MERCATO DEL LAVORO A BERGAMO - IL TURNOVER

### 6.1 Turnover complessivo<sup>5</sup>

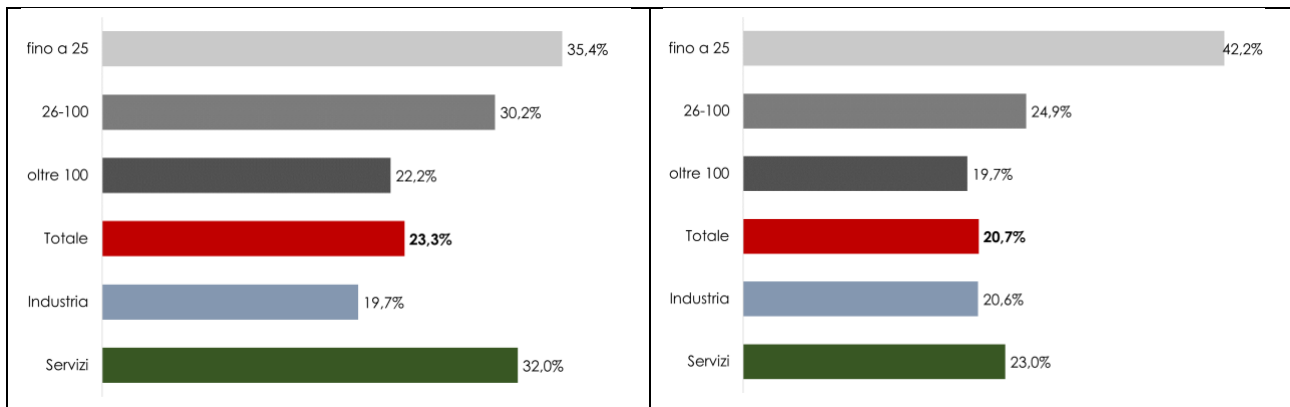
Il tasso di *turnover* misura l'intensità con cui avviene il processo di sostituzione della forza lavoro all'interno di un'azienda nel corso di un anno. Tale indicatore rappresenta la quota di forza lavoro che è variata nei 12 mesi, o per effetto dell'entrata di nuovi lavoratori oppure come conseguenza della loro uscita dall'azienda. Il tasso di turnover per il 2023 è calcolato, nell'indagine Confindustria sul Lavoro, come il rapporto tra la somma di assunzioni e cessazioni, avvenute tra il 1° gennaio ed il 31 dicembre, e il numero di dipendenti in organico al 31.12.2022.

Nel 2023, nelle imprese lombarde che hanno partecipato alla rilevazione, è stato registrato un tasso di *turnover* medio del 23,3%, un valore complessivamente analogo a quello rilevato nel 2022 (23,7%).

In provincia di Bergamo il tasso di *turnover* è stato pari al 20,7%, in discesa rispetto al 23,6% del 2022 e inferiore di circa 2,5 p.p. alla media regionale. Il valore più elevato si è registrato nelle aziende bergamasche di minori dimensioni, nelle quali il tasso si è attestato al 42%, più del doppio di quanto registrato nelle grandi imprese (20%). Il divario tra industria e servizi, che a Bergamo è contenuto, assume invece grande rilevanza su base regionale.

*Figura 18 - Tasso di turnover per dimensione e settore in Lombardia (sinistra) e a Bergamo (destra) (Indagine Confindustria sul Lavoro 2024)*

<sup>5</sup> I dati sul turnover sono ricavati in parte dall'indagine Confindustria sul Lavoro edizione 2023-2024 e in parte da fonte INPS.



## 6.2 Turnover volontario

Di particolare rilievo è la quota di turnover collegata alla scelta dei lavoratori di lasciare l'azienda<sup>6</sup>. Si parla, in questo caso, di "tasso di turnover volontario"<sup>7</sup>, percentuale che considera solo le uscite per dimissioni e rappresenta una misura diretta delle potenzialità aziendali in termini di *retention*. Il livello di questo indicatore e il suo andamento sono strettamente correlati alle condizioni esterne del mercato locale del lavoro: un mercato particolarmente dinamico, in grado di offrire buone opportunità, può incentivare le uscite, mentre una situazione esterna caratterizzata da elevati tassi di disoccupazione può disincentivare la decisione di lasciare l'azienda.

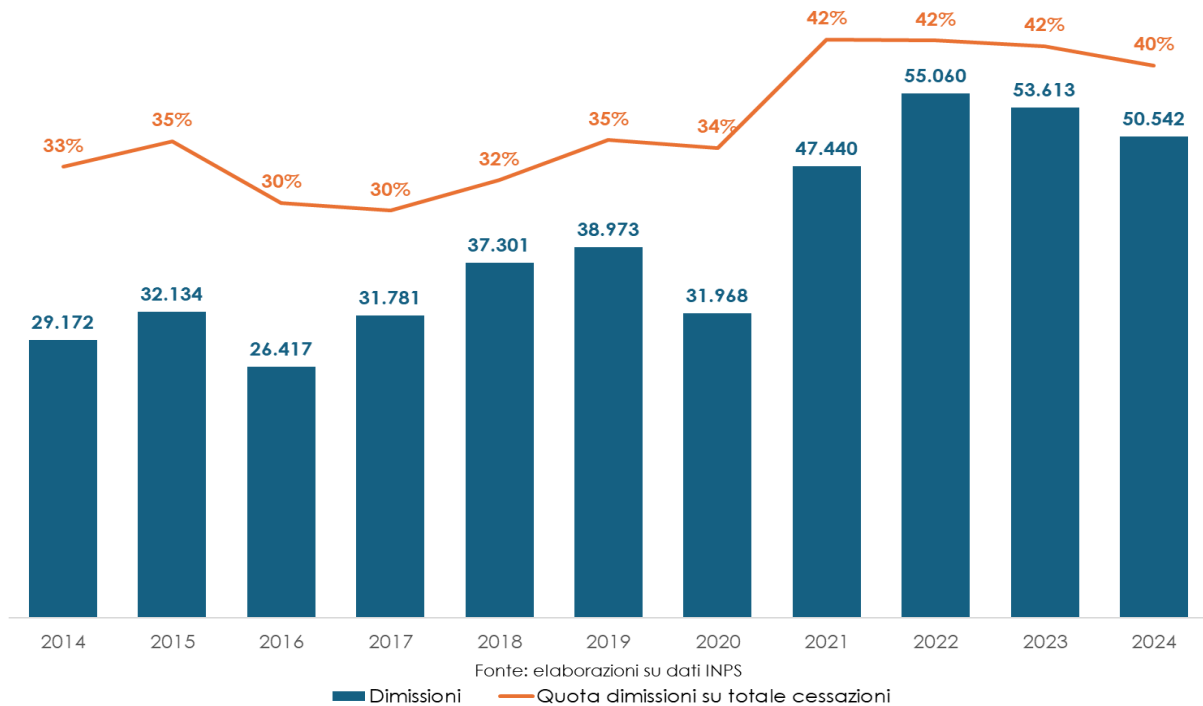
Informazioni sul fenomeno delle uscite per dimissioni sono disponibili da fonti amministrative<sup>8</sup> (INPS).

<sup>6</sup> La parte di turnover non volontario è costituita per la maggior parte dalla scadenza dei rapporti a termine e, in misura minore, dalle uscite per pensionamento o licenziamento.

<sup>7</sup> Talvolta si parla anche di attrition rate o tasso di abbandono

<sup>8</sup> Osservatorio sul precariato, Inps (<https://servizi2.inps.it/servizi/osservatoristatistici/14>)

Figura 19 – Numero delle dimissioni e incidenza su totale cessazioni – Bergamo, anni 2014-2024 (INPS 2025)



Per la provincia di Bergamo i dati del 2024 evidenziano una leggera contrazione del numero complessivo delle dimissioni (50.542 vs 53.616 nel 2023). Il valore degli ultimi anni è comunque ampiamente superiore alla media pre-Covid (poco più di 33mila all'anno nel quinquennio 2015-2019). Allo stesso tempo, appare opportuno ricordare che la quota delle dimissioni riscontrate nel 2024 sul totale delle cessazioni si è attestata al 40%, in leggera riduzione rispetto agli scorsi anni ma otto punti più elevata della media 2015-2019 (32%). In proporzione allo stock dei lavoratori dipendenti, le oltre 50.000 dimissioni registrate nel 2024 valgono il 13%, in linea con la media regionale.

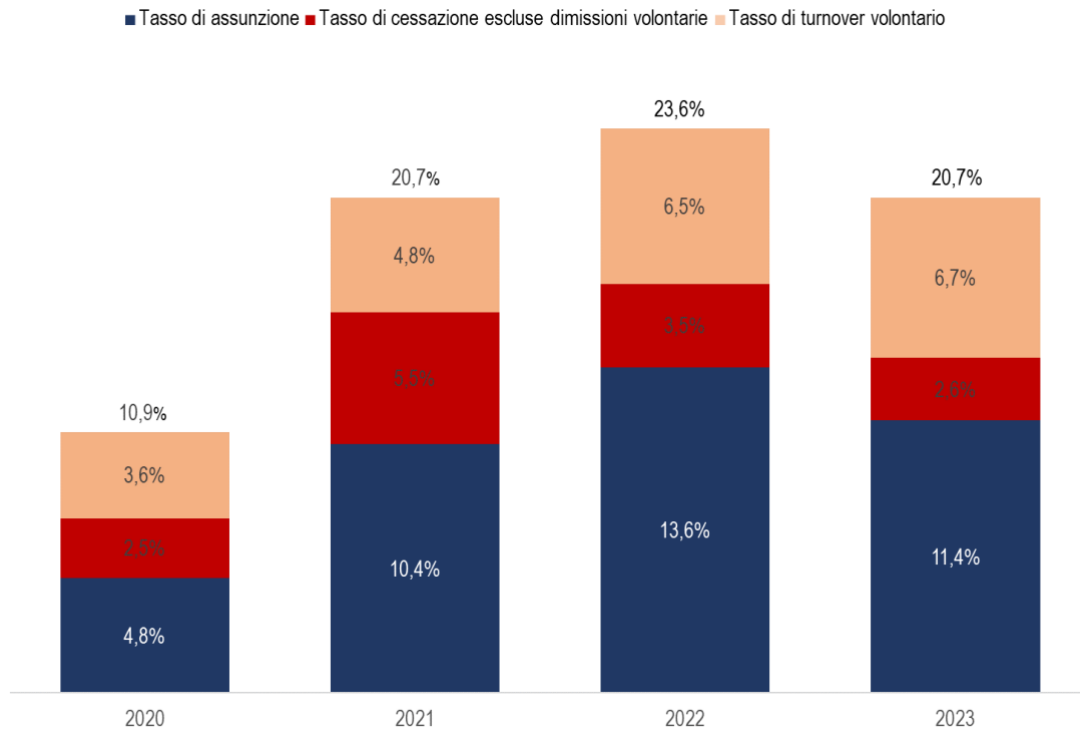
Anche dai dati microeconomici raccolti dall'indagine Confindustria sul Lavoro, malgrado il ritardo di un anno della rilevazione, è possibile monitorare l'andamento del fenomeno e fornire un'indicazione dei livelli fisiologici del tasso di abbandono da parte dei lavoratori.

Nell'ambito del flusso in uscita viene infatti chiesto di indicare lo specifico numero di cessazioni dovuto a dimissioni. Questa informazione permette di disaggregare il tasso di turnover complessivo in tre componenti:

- il tasso di assunzione, che nel 2023 scende all'11,4%, ma che comunque rimane superiore al tasso di cessazione complessivo (9,3%);
- la quota delle cessazioni per motivi diversi dalla dimissione, che è decrescente negli ultimi anni;

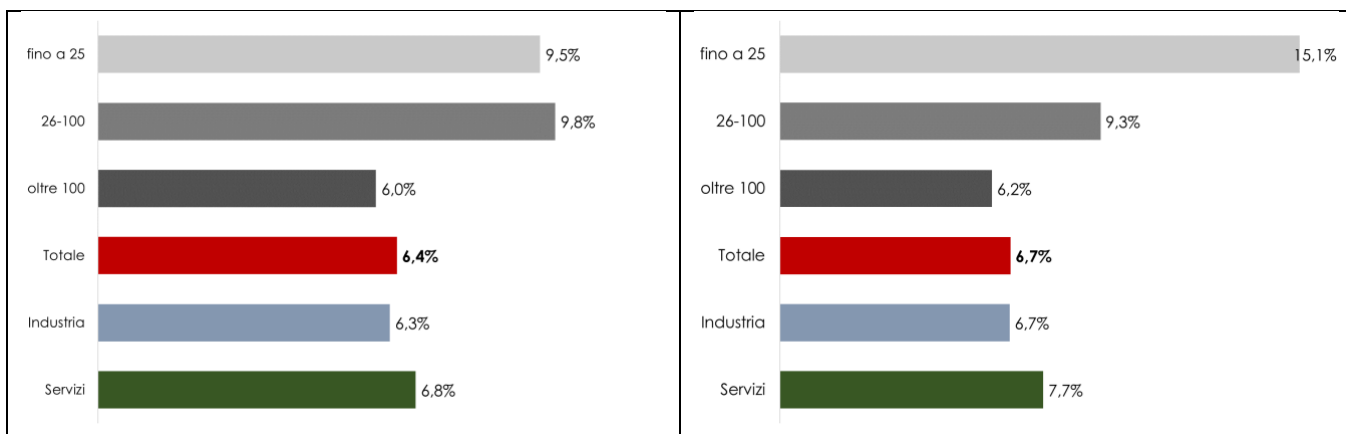
- il tasso di *turnover* volontario, in progressivo aumento. Quest'ultimo a Bergamo risulta pesare mediamente per poco più di un terzo su quello totale: nel 2023, infatti, è stato pari al 6,7% (Figura 20). In Lombardia questo indicatore è registrato al 6,5%.

Figura 20 - Scomposizione del tasso di turnover nelle imprese bergamasche (Indagine Confindustria sul Lavoro 2024)



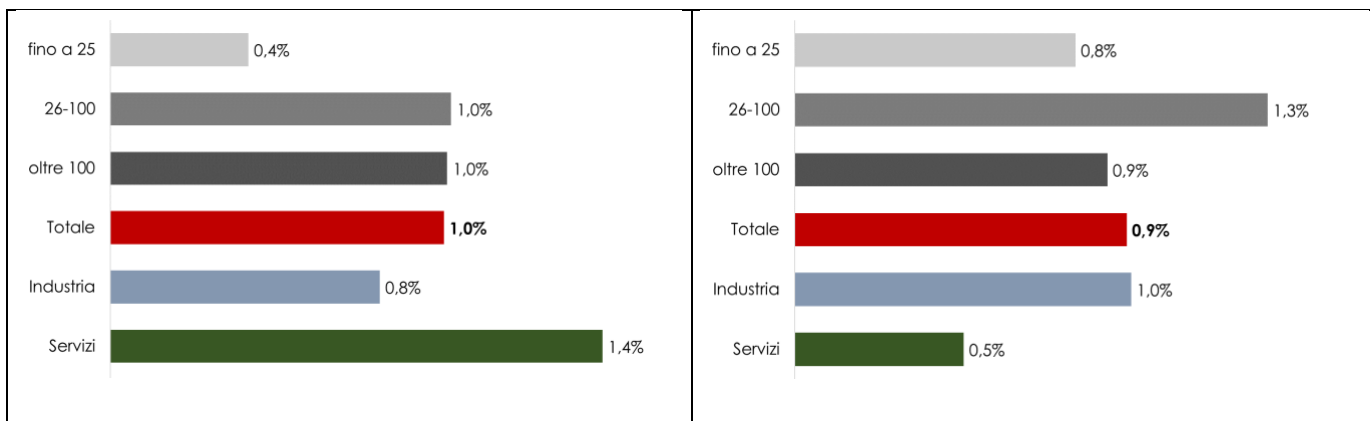
Analizzando nello specifico il tasso di turnover volontario, si rileva una discreta variabilità in funzione soprattutto della dimensione aziendale (Figura 21). In rapporto alla forza lavoro iniziale, i lavoratori che nel 2023 avevano scelto di uscire volontariamente sono stati molto meno numerosi nelle grandi imprese (6,2%) che non nelle medie (9,3%) e, soprattutto, nelle piccole (15,1%). Da questo punto di vista la realtà bergamasca differisce dalla media regionale, mentre il divario tra settore industriale e settore dei servizi è sostanzialmente analogo.

Figura 21 - Tasso di turnover volontario per dimensione e settore in Lombardia (sinistra) e a Bergamo (destra) (Indagine Confindustria sul Lavoro 2024)



Un ultimo approfondimento riguarda il tasso di turnover incentivato: si tratta di un indicatore ricompreso tra le cessazioni che non sono legate alle dimissioni volontarie da parte del lavoratore. Nelle imprese bergamasche nel 2023 tale tasso è risultato pari allo 0,9%, in leggero aumento sul 2022 (0,7%). Il valore è in linea con quello medio lombardo salvo per la diversa incidenza nel settore dei servizi, nel quale risulta decisamente inferiore (Figura 22).

Figura 22 - Tasso di turnover incentivato per dimensione e settore in Lombardia (sinistra) e a Bergamo (destra) (Indagine Confindustria sul Lavoro 2024)



## 7. IL MERCATO DEL LAVORO A VARESE - GLI SCENARI DEMOGRAFICI

In 10 anni la popolazione residente in Italia è passata da 60.295.497 unità al 1° gennaio 2015 a 58.934.177 al 1° gennaio 2025 (-1,36 milioni di unità in valore assoluto, pari al -2,3% anno/anno e un CAGR del -0,23%).

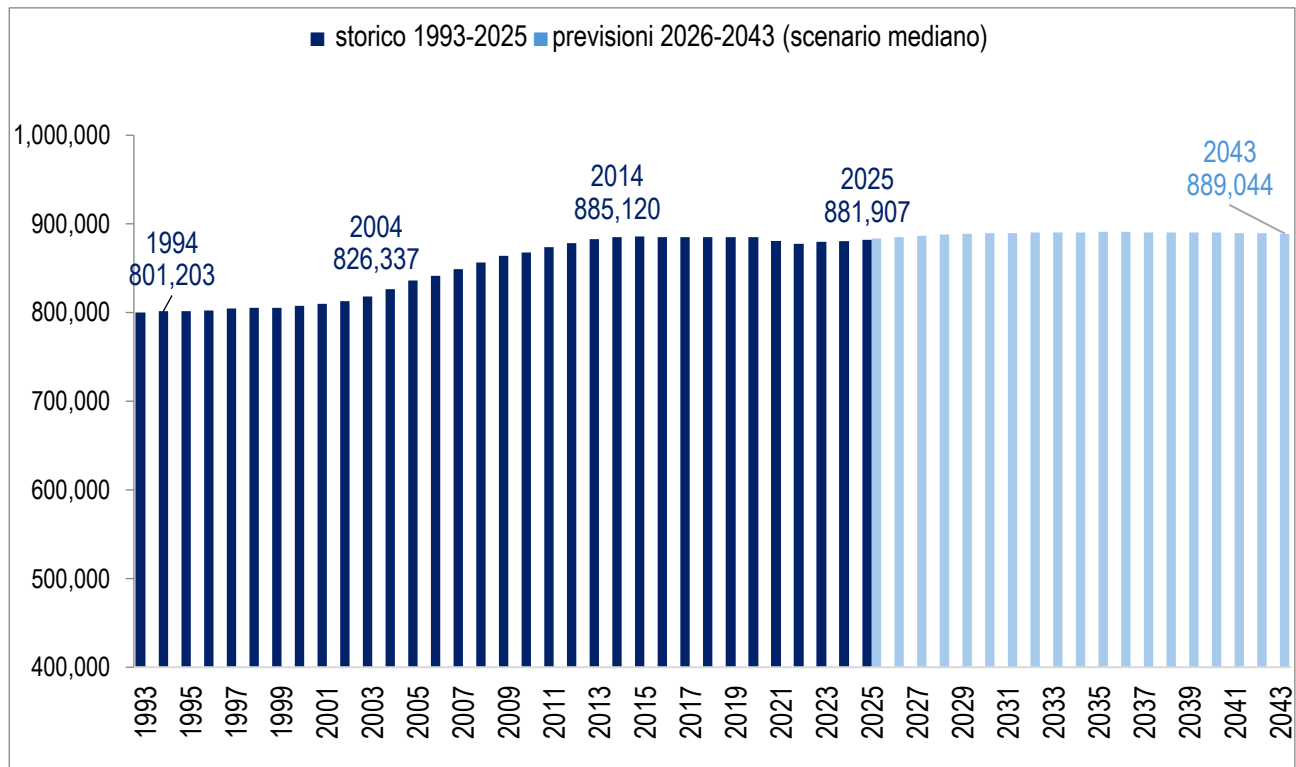
Il declino demografico è un fenomeno relativamente recente: guardando agli ultimi 25 anni, la popolazione residente in Italia ha mostrato prima una fase di crescita dal 2001 al 2013, seguita poi da un calo ininterrotto e ulteriormente aggravato dalle conseguenze di breve e medio periodo dell'epidemia di COVID-19 (drammatico eccesso di mortalità, forte contrazione dei movimenti migratori e, infine, anche effetti sulle decisioni riproduttive). Negli ultimi tre anni (2022, 2023 e 2024) il trend di calo è rallentato a favore di un assestamento, ma nei fatti ci si trova in uno «stallo» demografico attorno a poco meno di 59 milioni di residenti.

Negli ultimi 10 anni la popolazione residente in provincia di Varese è passata da 885.922 unità al 1° gennaio 2015 a 881.907 al 1° gennaio 2025 (-4.015 unità in valore assoluto, pari al -0,5% anno/anno e un CAGR del -0,05%), pari all'1,5% della popolazione nazionale.

Anche in provincia di Varese si è osservata una fase di crescita della popolazione fino al 2014 – trainata da un consistente saldo migratorio, specialmente estero – seguita da una stabilità tra il 2015 e il 2019 e poi da un calo nel biennio 2020-2021. Tuttavia, andando in leggera controtendenza rispetto al trend nazionale, nell'ultimo triennio, la popolazione residente in Provincia di Varese mostra un nuovo moderato aumento.

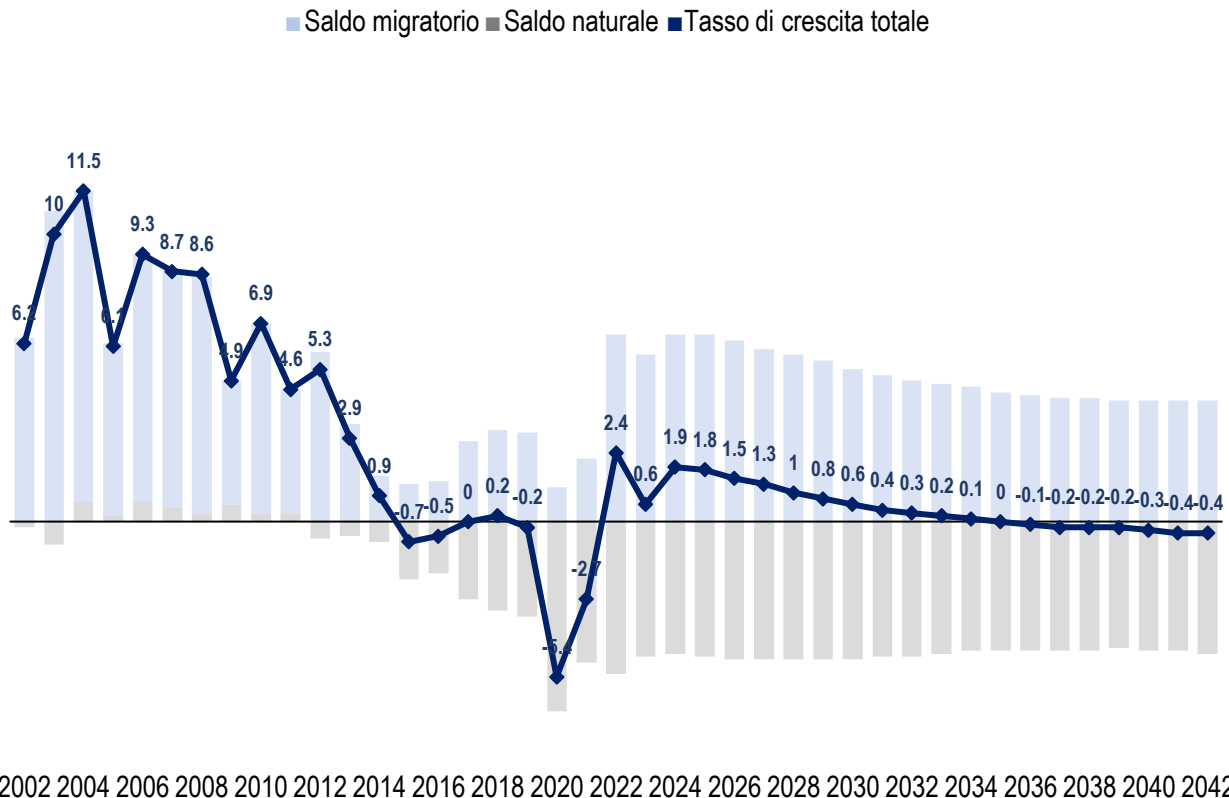


Figura 23 - Varese, popolazione residente 1993-2043 (ISTAT 2025)



La stagnazione della popolazione osservata in provincia di Varese tra 2015 e 2019 e poi il calo tra il 2020 e il 2021 sono il frutto da un lato di un saldo naturale (ossia la differenza tra nascite e decessi) negativo e in peggioramento e dall'altro lato di un saldo migratorio totale (ossia differenza tra iscrizioni e cancellazioni anagrafiche conseguenti a trasferimenti di residenza) che, pur mantenendosi positivo, non è riuscito a superare e poi a compensare il saldo naturale. Nell'ultimo triennio, invece, i saldi migratori positivi sia con l'estero che a livello interno hanno più che compensato un tasso di crescita naturale negativo.

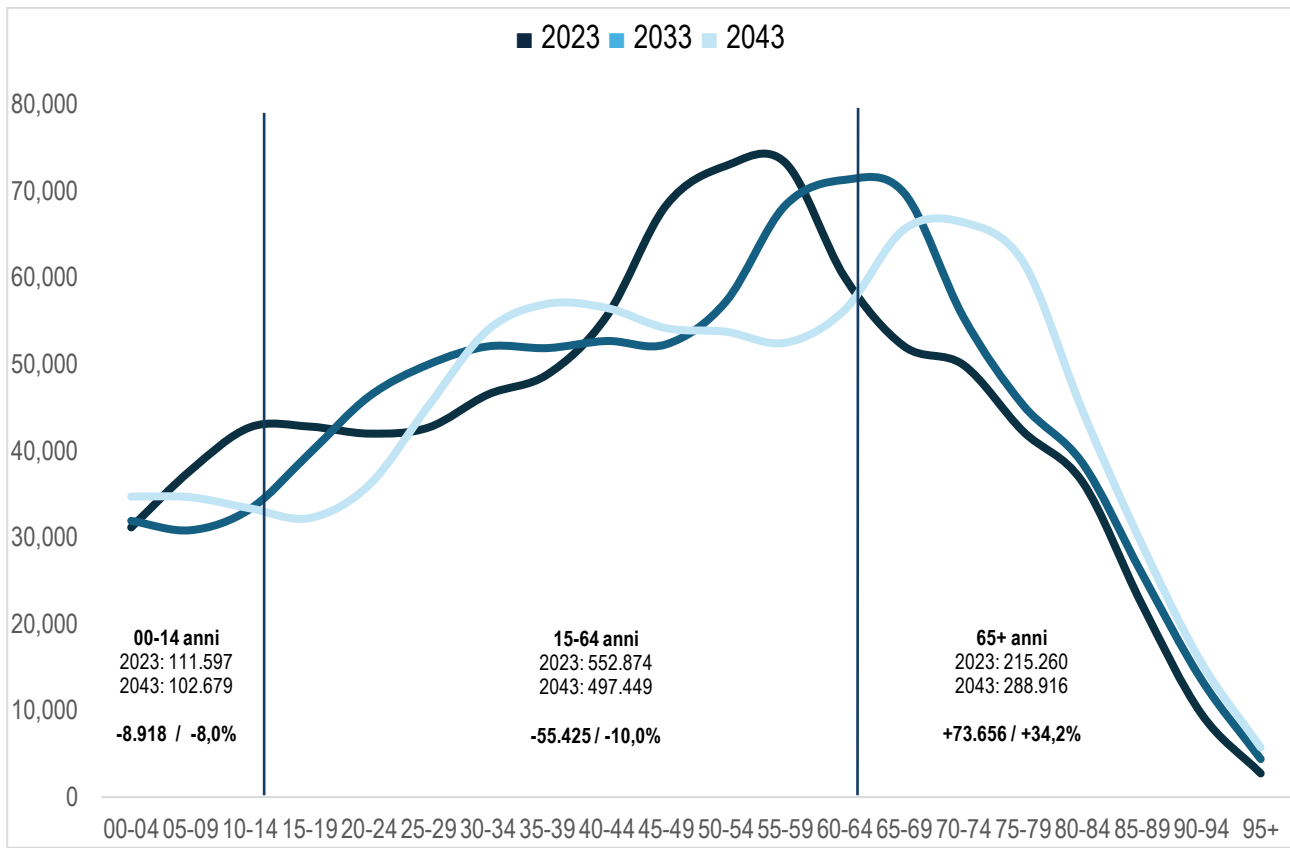
Figura 24 - Varese, popolazione residente, tasso di crescita totale 2002-2024 e previsioni 2025-2042 (per 1.000; ISTAT 2025)



A livello di previsioni, secondo lo scenario mediano elaborato dall'ISTAT (che a livello provinciale termina il suo orizzonte previsivo nel 2043), a Varese la popolazione è prevista continuare a crescere nei prossimi due decenni, seppur con ritmi progressivamente decrescenti: il saldo migratorio è previsto continuare a contrarsi, mentre il saldo naturale permarrà pressoché stabile e negativo. Nel complesso, la popolazione provinciale è prevista aumentare di circa 9.313 unità tra il 2023 e il 2043 (corrispondente ad un aumento del +1,1% e a un CAGR del +0,05%), con il saldo totale del bilancio demografico che dovrebbe entrare in territorio negativo dopo il 2036.

Suscita preoccupazione nel medio periodo il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione varesina: attualmente, la fascia d'età più numerosa è quella tra 50 e 59 anni (circa 146.000 persone), mentre le coorti più giovani risultano numericamente inferiori, con un trend decrescente all'abbassarsi dell'età. Sempre secondo lo scenario mediano dell'ISTAT, nonostante la bassa crescita della popolazione complessiva, i residenti varesini in età attiva (15-64 anni) son previsti ridursi nei prossimi 20 anni di circa 55.425 unità (-10,0%); al contempo, la popolazione in età anziana (65+ anni) aumenterà di circa 73.656 unità (+34,2%).

Figura 25 - Varese, previsioni della popolazione residente - scenario mediano



La contrazione sarà ancora più significativa nella coorte più giovane – e coincidente solitamente con l’inizio dell’età lavorativa – dei 20-24 anni, con una riduzione prevista della popolazione residente pari al 15%.

Questo fenomeno genera una serie di riflessioni, come per Bergamo:

- Diminuzione della disponibilità di lavoratori, con conseguente scarsità di uno dei principali fattori produttivi e accentuazione dei problemi di difficoltà di reperimento di figure professionali adeguate per la domanda di lavoro delle imprese del territorio;
- Riduzione della capacità di innovazione tecnologica e produttiva – e dunque di competitività del territorio;
- Contrazione del reddito medio e del livello di consumo, con ripercussioni sulla domanda aggregata;
- Trasformazione anche in questo caso del mercato in favore della silver economy, che comporta una crescente richiesta di beni e servizi specifici per la popolazione anziana, togliendo quindi risorse all’offerta per i beni e servizi per il resto della popolazione, in una sorta di “circolo vizioso”.

L’invecchiamento demografico determina inoltre significative criticità dal punto di vista sociale e assistenziale, per la sostenibilità finanziaria dei servizi educativi, pensionistici e sanitari e lo squilibrio crescente nel rapporto tra popolazione attiva e anziana, con un incremento delle persone non autosufficienti che necessitano di assistenza continua. A titolo esemplificativo, a Varese l’indice di

dependenza degli anziani è cresciuto dal 26,7% nel 2002 al 39,3% nel 2024, con previsioni di ulteriore aumento.

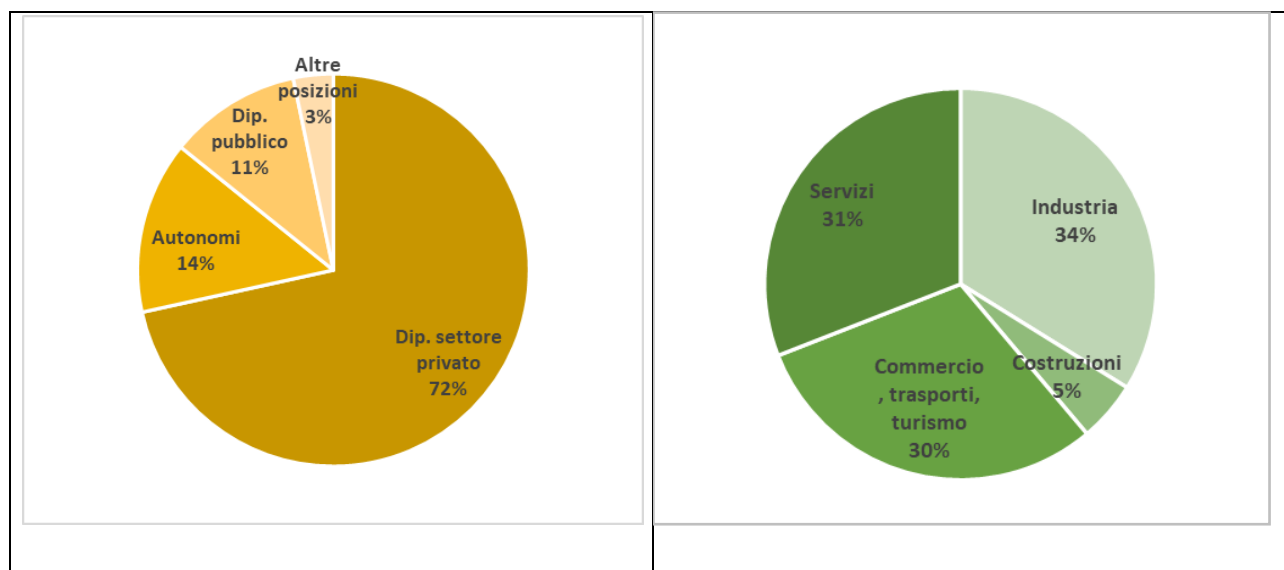
## 8. IL MERCATO DEL LAVORO A VARESE NEL 2024

### 8.1 Indicatori di struttura

Secondo gli ultimi dati disponibili (INPS, relativi al 2023), in provincia di Varese lavorano oltre 364 mila persone, di cui circa 301 mila sono lavoratori dipendenti.

Il dato settoriale - riferito ai lavoratori dipendenti del settore privato non agricolo – rispecchia la tipica vocazione produttiva della provincia, che vanta una specializzazione manifatturiera e industriale di rilevanza nazionale ed europea: Varese è, infatti, in questo settore, la quattordicesima provincia italiana e la quinta provincia lombarda per numero di addetti (88.323 nell'industria in senso stretto, di cui 85.572 nella sola manifattura).

Figura 26 - Varese, lavoratori per posizione lavorativa (INPS, 2023) e scomposizione settoriale dei lavoratori dipendenti del settore privato non agricolo (INPS, 2023)



I dati strutturali relativi al mercato del lavoro varesino mostrano, per il 2024, un tasso di disoccupazione 15-74 anni pari al 3,6%, in linea col dato lombardo (3,7%) e inferiore a quello italiano (6,5%).

Dopo due anni di calo, successivi al picco post-pandemico del 6,6%, il livello attuale rimane stabile rispetto a quello del 2023 ed è vicino a livelli considerati fisiologici, legati a momenti di transizione lavorativa, alla ricerca temporanea di nuova occupazione o a problemi di mismatch tra competenze richieste e qualifiche disponibili.

Tuttavia, emergono differenze significative tra le fasce d'età e tra uomini e donne, che meritano un approfondimento.

La fascia d'età 15-24 anni registra un tasso di disoccupazione particolarmente elevato, pari al 24,1% nel complesso, con solo una lieve differenza tra uomini (24,9%) e donne (23%). Questo valore è superiore a quello nazionale (20,3%) e molto più elevato di quello lombardo (12,7%).

Questi dati possono essere letti come un segnale di mismatch tra domanda e offerta di lavoro giovanile per quanto riguarda le competenze tecniche oltre che di una scarsa fluidità in entrata nel mercato del lavoro.

Con riferimento al disallineamento tra le competenze richieste dalle imprese e quelle possedute dai giovani in cerca di lavoro, va tenuto conto che Varese ha una forte vocazione industriale nella meccanica e nel tessile più avanzati, che richiedono livelli di expertise difficili da raggiungere senza adeguata esperienza o formazione. Secondo i dati del Progetto d'indagine Excelsior-Unioncamere, per l'anno 2024 la percentuale di entrate previste di giovani (fino ai 29 anni) nelle aziende varesine per cui si prevedeva difficoltà di reperimento era pari al 48%, con picchi dell'88% per fabbri ferrai costruttori di utensili, 78% per fonditori, saldatori, lattonieri, calderai, montatori di carpenteria metallica, 77% per operai specializzati addetti alle rifiniture delle costruzioni e 75% per operai specializzati nell'installazione e manutenzione di attrezzature elettriche ed elettroniche. Questo evidenzia, a maggior ragione, un bisogno di intervento sulla sfera del matching tra formazione tecnica e professionale secondaria e bisogni occupazionali delle imprese manifatturiere della provincia.

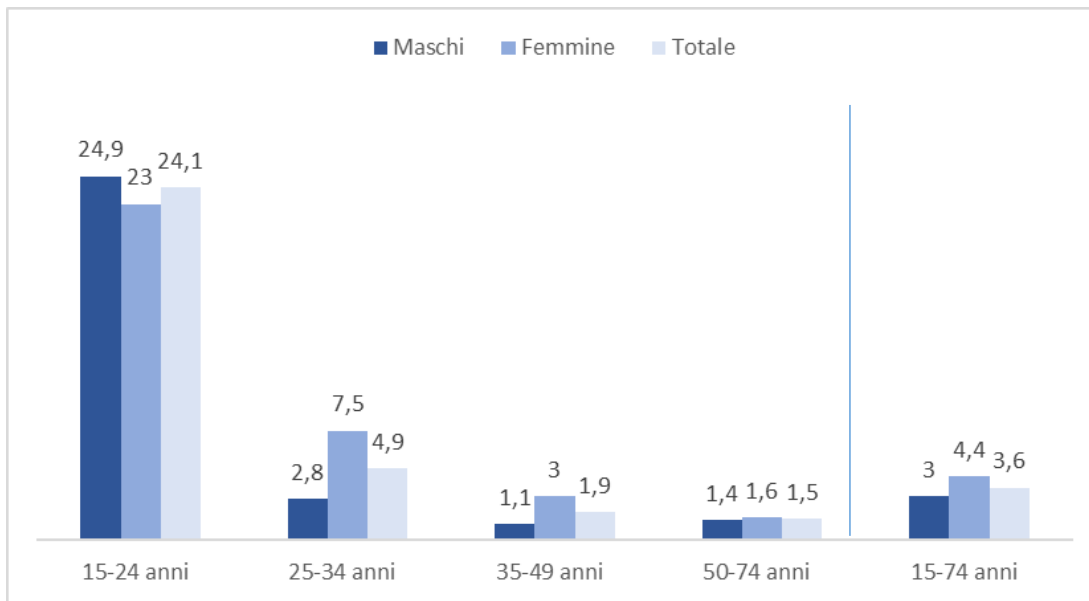
In questa fascia di età, occorre tener conto anche di un possibile effetto di prolungamento dello stato di disoccupazione, in un atteggiamento *"wait and see"* dettato da aspettative che, a causa della vicinanza del mercato del lavoro svizzero, potrebbero essere potenzialmente distorte sul fronte retributivo.

Nella fascia 25-34 anni, il tasso di disoccupazione complessivo scende invece drasticamente al 4,9%, leggermente al di sopra di quello lombardo (4%) e molto al di sotto di quello italiano (9%). Questo indica, contrariamente alla prima fascia, una migliore corrispondenza tra domanda e offerta di lavoro nel territorio provinciale per quella fascia di età che, tendenzialmente, vede anche l'emergere di figure più qualificate (con formazione terziaria) o con già esperienza lavorativa alle spalle. Tuttavia, si evidenzia una forte disparità tra uomini e donne, con i primi che hanno un tasso prossimo alla piena occupazione (2,8%) e le seconde maggiore più di due volte (7,5%).

Tra i 35 e i 49 anni, la disoccupazione scende ulteriormente al 1,9%, segnalando una situazione di sostanziale piena occupazione tra chi cerca lavoro – ben al di sotto della media lombarda (3,1%) e italiana (5,7%). Anche qui, tuttavia, il divario di genere è forte: 1,1% di tasso di disoccupazione per gli uomini e 3% per le donne, praticamente il triplo.

Livelli simili per la fascia 50-74 anni, con un tasso medio dell'1,5% (1,4% per gli uomini e 1,6% per le donne). Questo dato suggerisce che molti lavoratori di questa fascia sono già inseriti stabilmente nelle aziende e nei settori in cui operano, senza significative differenze di genere – e sono prossimi all'uscita dal mercato del lavoro.

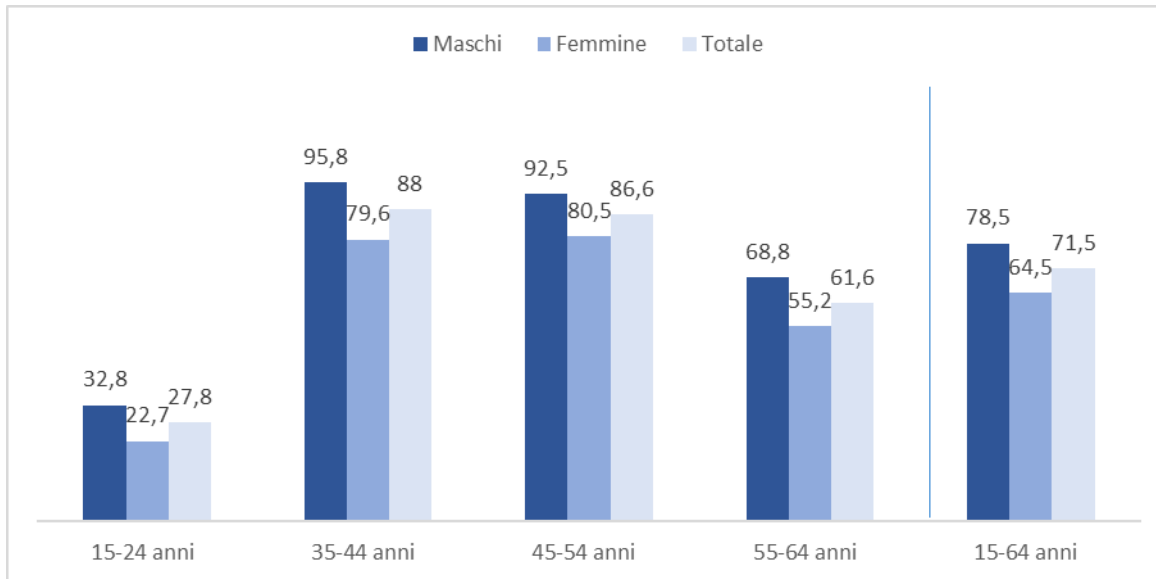
Figura 27 - Varese, tasso di disoccupazione per fascia di età e genere (2024) (ISTAT, 2025)



Considerando invece come indicatore il tasso di attività, al 2024 si attesta al 71,5%, leggermente inferiore al livello lombardo (72,1%) ma molto superiore a quello italiano (66,6%). Il gap tra il tasso di partecipazione al mercato del lavoro delle donne rispetto a quello degli uomini risulta pari a -14 p.p. (64,5% il tasso di attività femminile e 78,5% quello maschile). Il gap di genere in provincia di Varese è in linea con i livelli regionali (65,1% il tasso di attività femminile e 78,9% quello maschile – ossia -13,8 p.p.) ma inferiore rispetto a quello italiano (57,6% il tasso di attività femminile e 75,6% quello maschile – ossia -18 p.p.).

Il tasso di attività elevato, specialmente nelle fasce tra 35 e 54 anni, è un dato positivo, perché segnala un'alta partecipazione al mercato del lavoro della popolazione varesina e il fatto che, nonostante il gender gap comunque presente, il tasso di partecipazione femminile sia più alto di quello italiano o di altre province lombarde, rappresenta spazi di opportunità importanti. Spazi di opportunità a cui seguono però anche criticità quali la maggiore difficoltà delle donne attive a trovare lavoro, evidenziato dai precedenti dati sulla disoccupazione.

Figura 28 - Varese, tasso di attività per fascia di età e genere (2024) (ISTAT, 2025)



## 8.2 Indicatori di congiuntura

Alcune informazioni sull'andamento del mercato del lavoro locale possono essere tratte dall'analisi dei flussi di avviamenti e cessazioni di lavoratori dipendenti e parasubordinati nell'industria, costruzioni, commercio e servizi<sup>9</sup> rilevati tramite le comunicazioni obbligatorie forniteci dall'Osservatorio del Mercato del lavoro della Provincia di Varese.

Nel 2024 in provincia di Varese si sono registrati 90.566 avviamenti (+1,1% sul 2023) contro 85.957 cessazioni (+3,0% sul 2023), con un saldo netto positivo di circa 4.600 posizioni (Figura 7): un risultato decisamente positivo, malgrado il rallentamento rispetto al 2023 (-1.489 posizioni). Nel caso del solo settore industriale, il saldo del 2024 è positivo ma modesto, pari a +317 unità, frutto di 19.067 avviamenti (-5,4% sul 2023) e 18.750 cessazioni (-5,9% sul 2023). In questo caso il rallentamento nella capacità di generare nuovi posti di lavoro, riconducibile al debole ciclo congiunturale, era già evidente nel 2023, dopo due anni di ripresa post Covid.

<sup>9</sup> Totale economia ad esclusione degli ATECO A, O, P, Q, T, U. Non sono conteggiate le trasformazioni contrattuali. A differenza dei dati relativi alla provincia di Bergamo, sono qui considerati anche avviamenti e cessazioni delle seguenti tipologie contrattuali: lavoro intermittente, collaborazioni, spettacolo, contratto agenzia, lavoro con piattaforma a tempo indeterminato e determinato.

Figura 29 - Avviamenti, cessazioni e saldi annuali di lavoratori dipendenti e parasubordinati a Varese<sup>1</sup> (sopra) e nel solo settore industriale (sotto) (elaborazioni su dati dell'Osservatorio del Mercato del lavoro della Provincia di Varese, 2024)

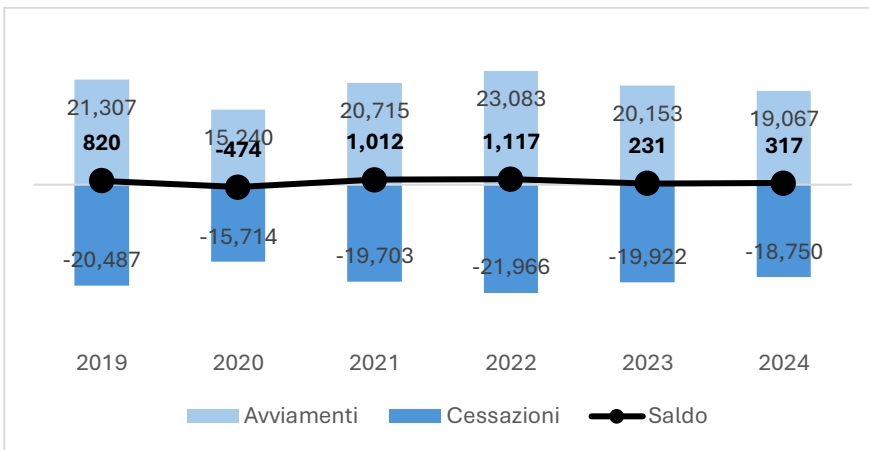
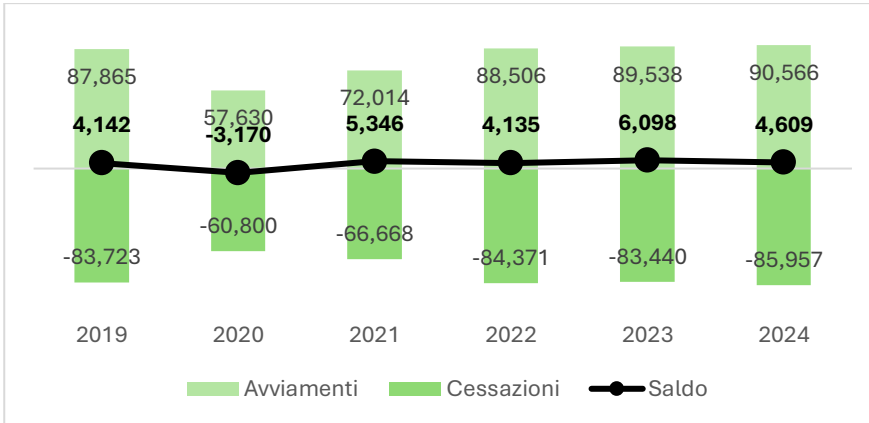
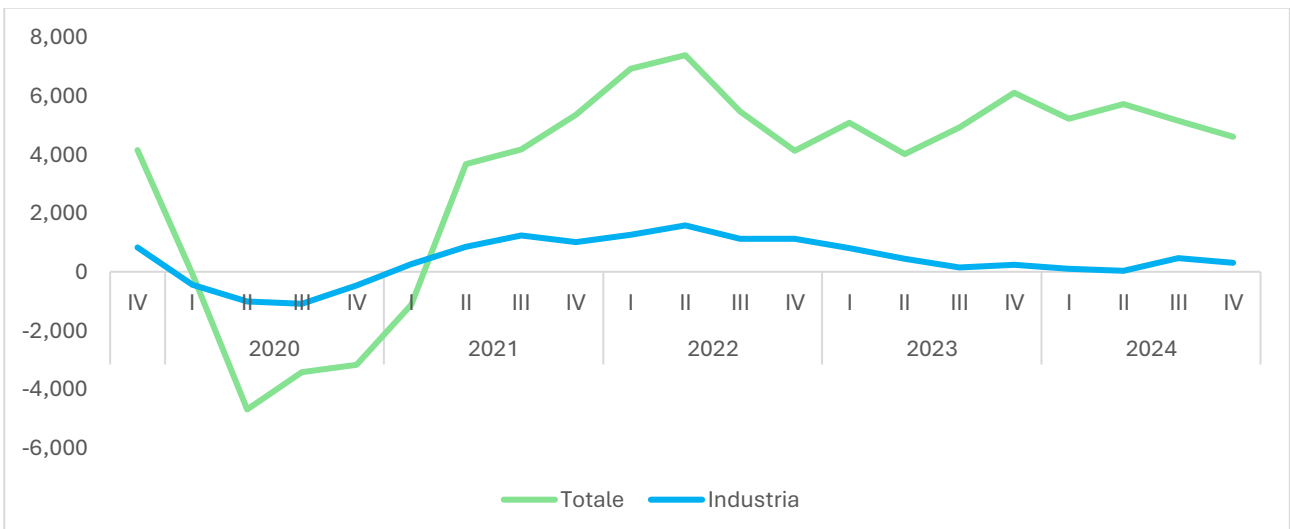


Figura 30 – Varese, saldi annualizzati avviamenti-cessazioni di lavoratori dipendenti e parasubordinati 1 (elaborazioni su dati dell'Osservatorio del Mercato del lavoro della Provincia di Varese, 2024)

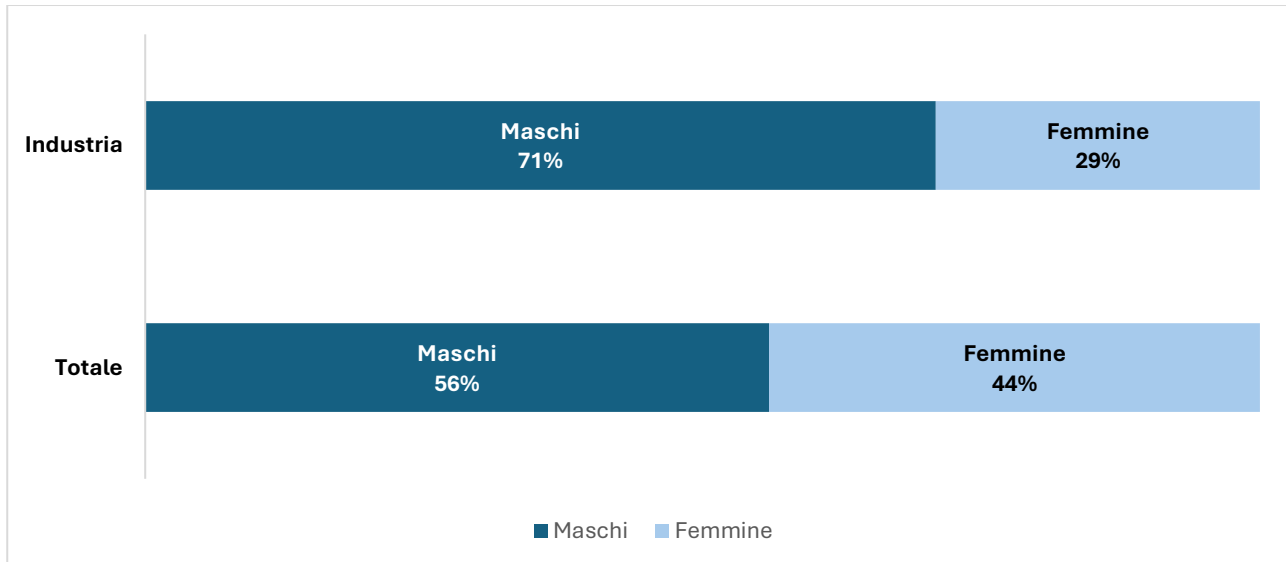


Concentrandosi sugli avviamenti del 2024 (Figura 31), si può scomporre il dato in base al genere. Nel settore industriale, si nota un significativo squilibrio a favore della componente maschile (il 71% degli



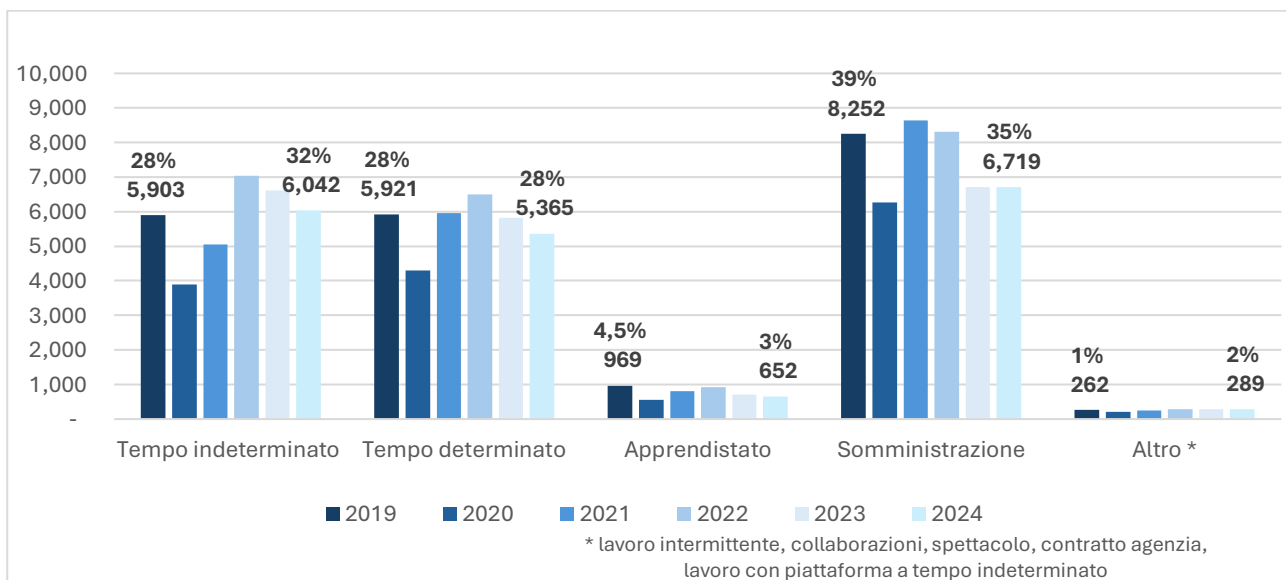
avviamenti contro il 29% delle femmine) che è invece è meno rilevante a livello generale (il 56% contro il 44%).

Figura 31 - Varese, avviamenti di lavoratori dipendenti e parasubordinati per genere 1 (elaborazioni su dati dell'Osservatorio del Mercato del lavoro della Provincia di Varese, 2024)



Osservando la dinamica degli avviamenti limitatamente al solo settore industriale, si nota un incremento dell'incidenza della formula contrattuale del tempo indeterminato, applicata in circa 6.000 casi, pari al 32% del totale (nel 2019 erano 5.900 avviamenti, pari al 28% del totale), a fronte di una stabilità della quota di avviamenti a tempo determinato e a un calo di somministrazione ed apprendistato.

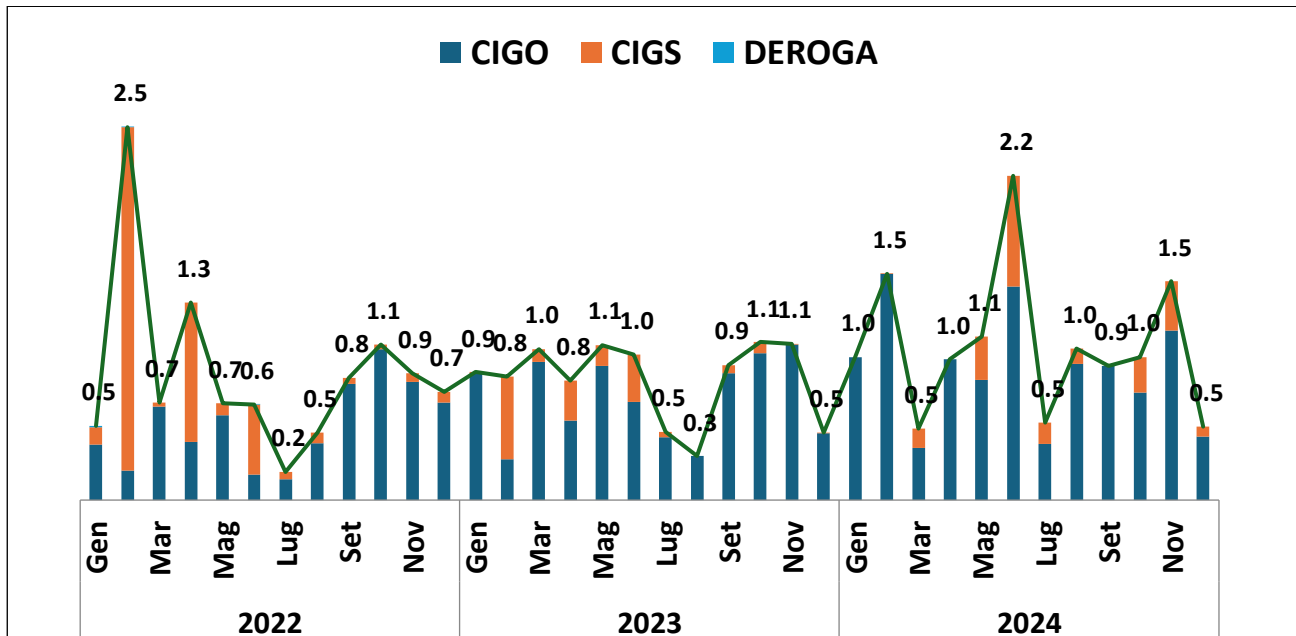
Figura 32 - Varese, numero avviamenti di lavoratori dipendenti e parasubordinati nell'industria per tipologia contrattuale e quota % sul totale degli avviamenti (elaborazioni su dati dell'Osservatorio del Mercato del lavoro della Provincia di Varese, 2024)



Benché sia opportuno ricordare che le ore autorizzate non coincidano con quelle effettivamente utilizzate, essendo il "tiraggio" soltanto una frazione del totale, tuttavia la dinamica della domanda

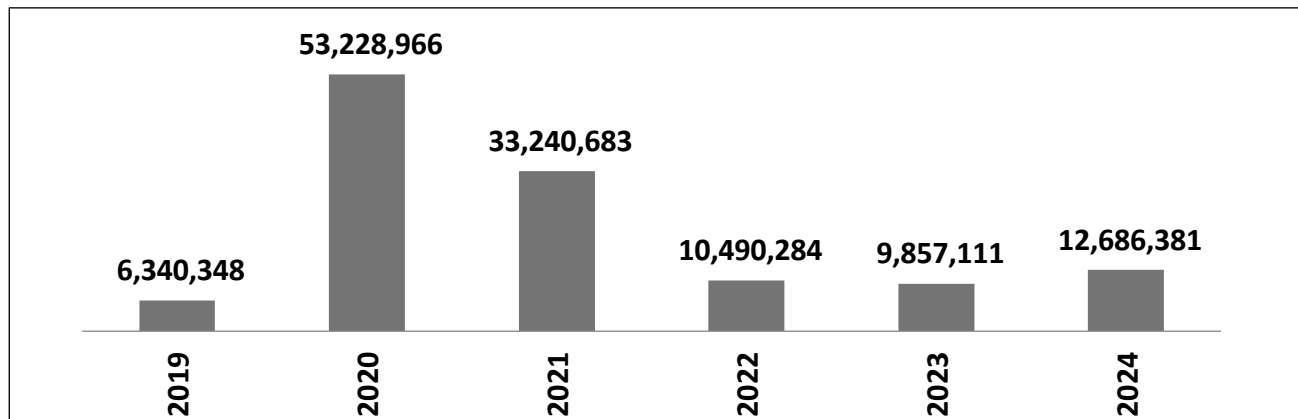
mezzo per mezzo e, cumulata anno per anno, può dare informazioni interessanti sul livello di tensione nell'economia industriale locale.

Figura 33 – Varese, ore autorizzate di Cassa Integrazione nell'industria (milioni di ore) (INPS, 2025)



Dopo livelli di ore autorizzate senza precedenti (neanche nella crisi del 2009-2012) registrate nel 2020 (più di 53 milioni) e un livello ancora notevole nel 2021 (più di 33 milioni di ore), in cui in fattispecie la cassa integrazione in deroga nel settore dei trasporti aveva inciso notevolmente, nel 2022 la tipologia di ammortizzatore in deroga è sostanzialmente scomparsa, a “favore” di quella straordinaria e poi, a partire dal 2023, sempre più di quella ordinaria – la cui concentrazione è per lo più nei settori metalmeccanico, chimico-farmaceutico e gomma-plastica, tessile. Dal 2022 l’ammontare complessivo del monte ore annuo è calato dopo l’exploit del 2020 e 2021, aggirandosi fino al 2024 in un intorno tra poco meno di 10 e quasi 13 milioni di ore autorizzate all’anno, attestandosi così a livelli comunque più alti del pre-pandemia (6 milioni di ore autorizzate circa al 2019). Rimangono quindi forti incertezze su quale potrà essere il trend degli ammortizzatori sociali, col rischio che le tensioni economiche internazionali sulle supply chain possano avere un effetto negativo sulle dinamiche produttive e, conseguentemente, occupazionali.

Figura 34 - Varese, totale ore autorizzate di CIG nell'industria (INPS, 2025)



## 9. IL MERCATO DEL LAVORO A VARESE - LE DIFFICOLTÀ DI ASSUNZIONE

### 9.1 Le informazioni disponibili dal Sistema Excelsior

L'indagine Excelsior<sup>10</sup>, realizzata da Unioncamere in accordo con l'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro, mette a disposizione informazioni sulle difficoltà incontrate dalle imprese per reperire specifici profili con dettaglio provinciale. Sulla base di queste informazioni, nel 2024 in Lombardia le difficoltà delle imprese nel reperire i profili desiderati interessa il 49% delle entrate programmate, una quota che risulta inferiore rispetto a quelle rilevate nelle altre regioni del Nord e Centro Italia.

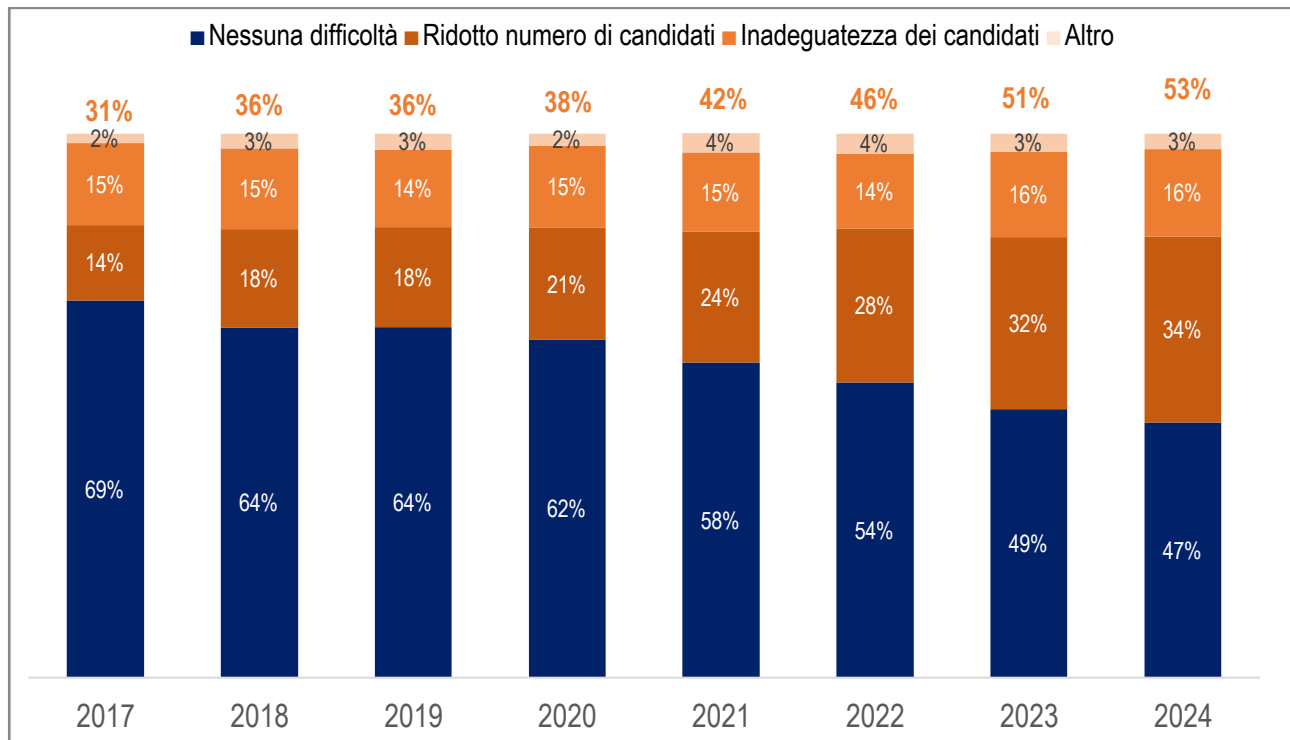
A Varese il problema della difficoltà di reperimento di figure professionali si è accentuato col passare del tempo, specialmente dopo la pandemia di COVID-19: nella serie storica della banca dati Excelsior, la difficoltà media di reperimento nell'industria in senso stretto di Varese è cresciuta dal 31% del 2017 al 53% del 2024: le punte si riscontrano in corrispondenza degli operai specializzati (71%) e dei profili tecnici (59%).

Gli indicatori di struttura relativi al mercato del lavoro descritti in precedenza, assieme ad una dinamica demografica calante e al mismatch tra richieste di expertise da parte delle imprese e l'offerta di lavoro, accentuano notevolmente la tensione a livello di difficoltà di reperimento, specialmente col ricambio generazionale in corso negli ultimi anni in molte aziende del territorio.

I dati Excelsior restituiscono un quadro di difficoltà di reperimento non solo da un punto di vista quantitativo, ma anche qualitativo: il 16% delle posizioni non riesce ad essere occupato a causa della mancanza delle competenze richieste nei candidati e il 34% per il ridotto numero di candidati (al 2024).

<sup>10</sup> L'indagine, inserita nel Programma Statistico Nazionale e svolta con cadenza mensile, si basa su 275.000 interviste a un campione rappresentativo di imprese dei diversi settori industriali e dei servizi.

Figura 35 - Varese, difficoltà di reperimento nell'industria in senso stretto

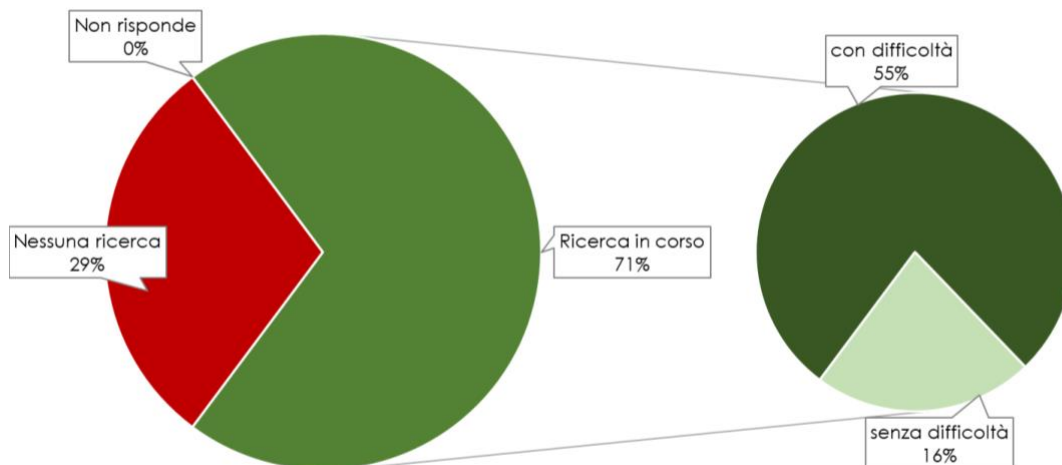


## 9.2 Il focus dell'Indagine Confindustria (Edizione 2023/2024)

L'indagine annuale dedicata al Lavoro da Confindustria e che coinvolge tutte le associazioni del sistema (territoriali e di categoria) raccoglie dati e informazioni utili per strutturare politiche associative, e consente alle aziende che partecipano di ottenere feedback sul proprio posizionamento.

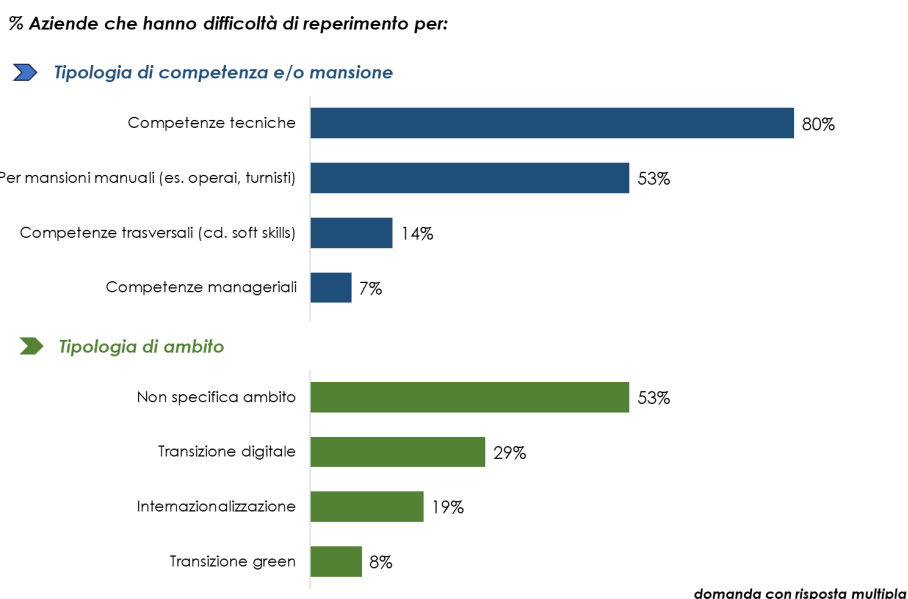
Nell'edizione 2024, con dati riferiti al 2023, è stato chiesto alle imprese se avessero riscontrato significative difficoltà di reperimento di personale nelle politiche di assunzione. A livello lombardo, ben il 65% delle imprese intervistate ha dichiarato di aver difficoltà con riferimento alle ricerche di personale in corso. A Varese la percentuale risulta pari al 55%; il 16% delle imprese, invece, non ha riscontrato problematiche, mentre il 29% non aveva ricerche in corso al momento di compilazione del questionario (inizio 2024).

Figura 36 – Distribuzione delle risposte su ricerca di personale e difficoltà di reperimento a Varese (% calcolata sul totale aziende)



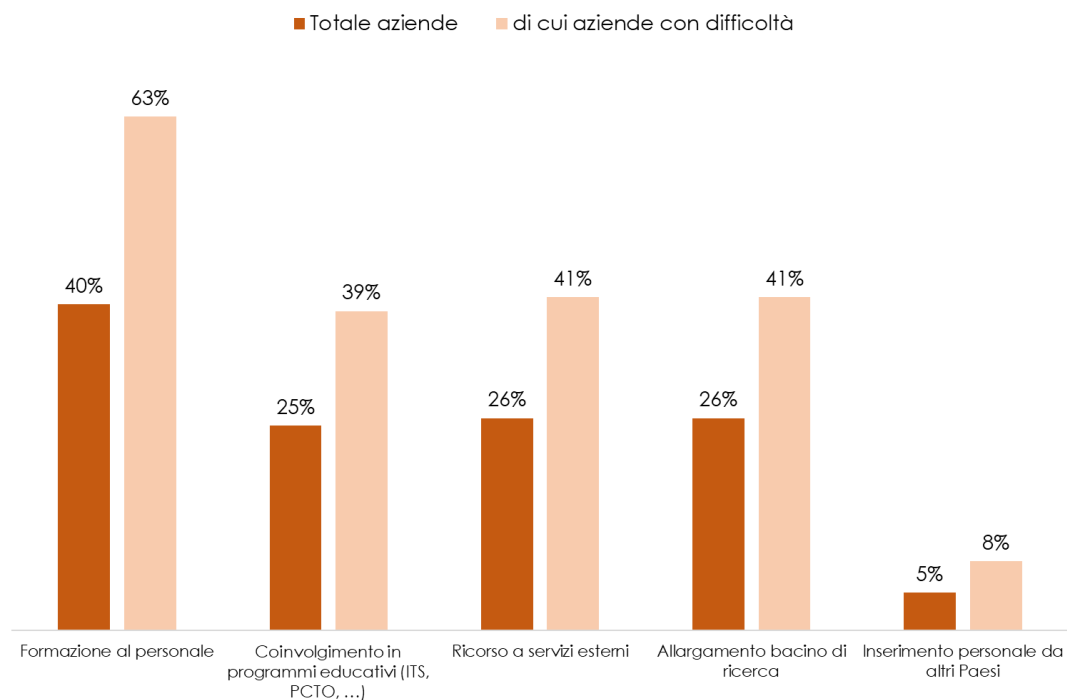
Le maggiori problematiche espresse dalle aziende varesine riguardano le competenze / mansioni tecniche (segnalate dall'80% delle imprese con difficoltà di reperimento) e quelle manuali (53%). Meno diffuse le segnalazioni riguardanti le competenze trasversali, le cosiddette soft skills, (14%) e quelle manageriali (7%). Per quanto riguarda, invece, gli ambiti, si registrano maggiori problemi nel reperire risorse con competenze funzionali alla transizione digitale (segnalate dal 29% delle imprese con difficoltà di reperimento), mentre risultano meno diffuse le problematiche negli ambiti internazionalizzazione (19%) e green (8%). Tuttavia, la maggior parte delle imprese con difficoltà di reperimento non hanno indicato un ambito specifico.

Figura 37 - Tipologia di competenze / mansioni e di ambiti in cui si è registrata difficoltà di reperimento tra le aziende varesine (% calcolata tra chi ha segnalato difficoltà di reperimento, possibili più risposte)



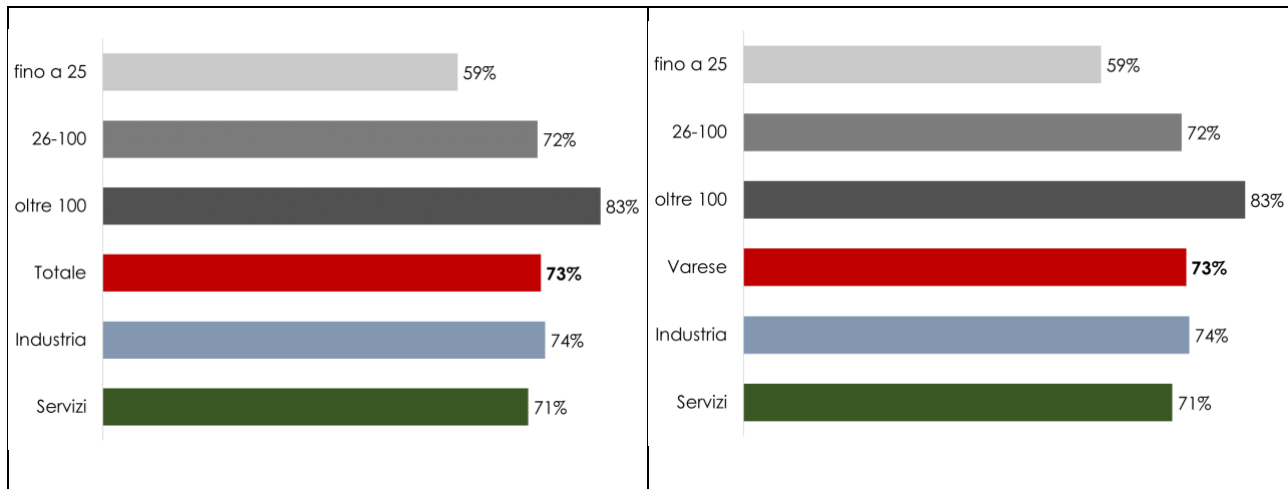
Diverse sono le soluzioni messe in atto dalle imprese quando devono far fronte all'emergere di un fabbisogno di competenze funzionali alla loro piena operatività, prima fra tutte, l'attività di formazione al personale già presente in azienda. Tale attività è implementata dal 40% del totale delle imprese, percentuale che sale al 63% tra le imprese che lamentano difficoltà di reperimento, sintomo che si assumono le figure disponibili anche se non perfettamente allineate alla richiesta e si procede successivamente a una formazione interna. Seguono altre tipologie di azioni, come il coinvolgimento in programmi educativi sul territorio (come gli ITS, l'alternanza scuola lavoro...), il ricorso a servizi esterni (es. collaborazioni, consulenti...), e l'allargamento del bacino di ricerca (in termini geografici o di metodologia di ricerca).

Figura 38 - Diffusione delle soluzioni alla mancanza o insufficienza di competenze necessarie all'attività dell'impresa (% calcolata sul totale aziende varesine e % calcolata tra chi ha segnalato difficoltà di reperimento)



Nel corso del 2023, la quota di imprese varesine che ha offerto ai propri dipendenti almeno un'attività di formazione diversa da quella obbligatoria è stata pari al 73%. La quota di imprese con attività di formazione aumenta con la dimensione aziendale: è, infatti, pari al 59% tra le imprese con meno di 25 dipendenti, sale al 72% nelle imprese con 26-100 dipendenti, per arrivare all'83% in quelle con più di 100 dipendenti. Non significativa invece, per il territorio varesino, la differenza tra le imprese del comparto industria e quelle di servizi.

Figura 39 - Aziende con almeno un'attività di formazione aziendale diversa da quella obbligatoria nel corso del 2023 (% sul totale imprese) nel totale del campione lombardo (sinistra) e a Varese (destra)



## 10. IL MERCATO DEL LAVORO A VARESE – IL TURNOVER

### 10.1 Turnover complessivo <sup>11</sup>

Il tasso di *turnover* misura l'intensità con cui avviene il processo di sostituzione della forza lavoro all'interno di un'azienda nel corso di un anno. Tale indicatore rappresenta la quota di forza lavoro che è variata nei 12 mesi, o per effetto dell'entrata di nuovi lavoratori oppure come conseguenza della loro uscita dall'azienda. Il tasso di turnover per il 2023 è calcolato, nell'indagine Confindustria sul Lavoro, come il rapporto tra la somma di assunzioni e cessazioni, avvenute tra il 1° gennaio ed il 31 dicembre, e il numero di dipendenti in organico al 31.12.2022.

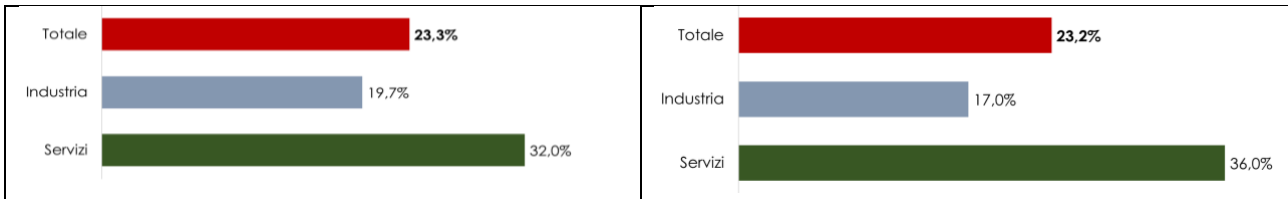
Nel 2023, nelle imprese lombarde che hanno partecipato alla rilevazione, è stato registrato un tasso di *turnover* medio del 23,3%, un valore complessivamente analogo a quello rilevato nel 2022 (23,7%).

In provincia di Varese il tasso di *turnover* è stato pari al 23,3%, in linea con la media regionale.

Va peraltro detto che tale tasso è stato osservato nel campione dei rispondenti locali e potrebbe essere sovrastimato a causa di un'elevata percentuale di rispondenti di imprese di servizi di grande dimensione caratterizzate da forte stagionalità. La distorsione verso l'alto del campione consiglia di non procedere ad una disaggregazione dimensionale. Si evidenzia, in maniera ancora più forte che a livello regionale, un divario tra il turnover medio complessivo registrato tra le imprese dell'industria (17%) e quello registrato tra le imprese dei servizi (36%).

<sup>11</sup> I dati sul turnover sono ricavati in parte dall'indagine Confindustria sul Lavoro edizione 2023-2024 e in parte da fonte INPS. Il campione varesino dell'indagine sul Lavoro è composto da 113 imprese per circa 17 mila dipendenti.

Figura 40 - Tasso di turnover per settore in Lombardia (sinistra) e a Varese (destra)

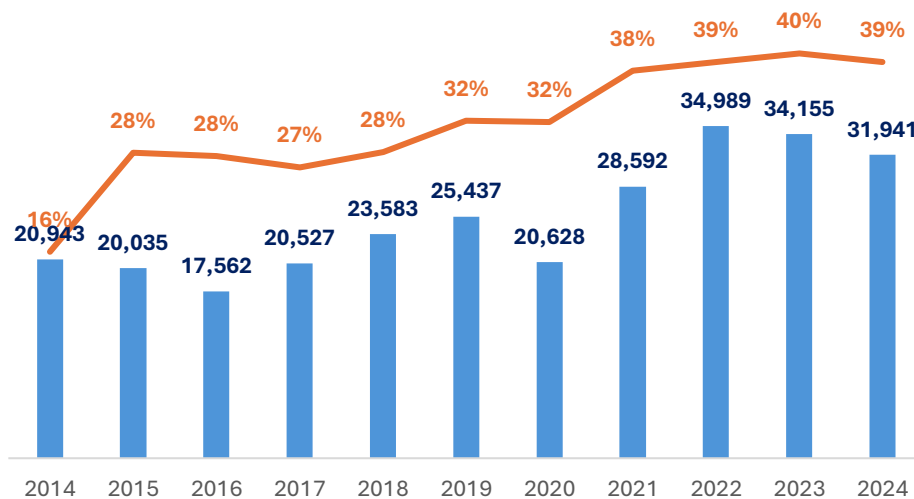


## 10.2 Turnover volontario

Di particolare rilievo è la quota di turnover collegata alla scelta dei lavoratori di lasciare l'azienda<sup>12</sup>. Si parla, in questo caso, di "tasso di turnover volontario"<sup>13</sup>, percentuale che considera solo le uscite per dimissioni e rappresenta una misura diretta delle potenzialità aziendali in termini di *retention*. Il livello di questo indicatore e il suo andamento sono strettamente correlati alle condizioni esterne del mercato locale del lavoro: un mercato particolarmente dinamico, in grado di offrire buone opportunità, può incentivare le uscite, mentre una situazione esterna caratterizzata da elevati tassi di disoccupazione può disincentivare la decisione di lasciare l'azienda.

Informazioni sul fenomeno delle uscite per dimissioni sono disponibili da fonti amministrative<sup>14</sup> (INPS).

Figura 41 - Numero delle dimissioni e incidenza su totale cessazioni – Varese, anni 2014-2024 (INPS 2025)



Fonte: elaborazioni su dati INPS

■ Dimissioni    — Quota dimissioni su totale cessazioni

<sup>12</sup> La parte di turnover non volontario è costituita per la maggior parte dalla scadenza dei rapporti a termine e, in misura minore, dalle uscite per pensionamento o licenziamento.

<sup>13</sup> Talvolta si parla anche di attrition rate o tasso di abbandono

<sup>14</sup> Osservatorio sul precariato, Inps (<https://servizi2.inps.it/servizi/osservatoristatistici/14>)



Per la provincia di Varese i dati del 2024 evidenziano una leggera contrazione del numero complessivo delle dimissioni (31.941 vs 34.155 nel 2023). Il valore degli ultimi due anni è comunque ampiamente superiore alla media pre-Covid (poco più di 21mila all'anno nel quinquennio 2015-2019). Allo stesso tempo, appare opportuno ricordare che la quota delle dimissioni riscontrate nel 2024 sul totale delle cessazioni si è attestata al 39,3%, in leggera diminuzione rispetto al 2023, ma 10,6 punti percentuali più elevato della media 2015-2019 (28,7%). In proporzione allo stock dei lavoratori dipendenti, le quasi 32.000 dimissioni valgono il 12,3%, in linea con la media regionale.

Anche dai dati microeconomici raccolti dall'indagine Confindustria sul Lavoro, malgrado il ritardo di un anno della rilevazione, è possibile monitorare l'andamento del fenomeno e fornire un'indicazione dei livelli fisiologici del tasso di abbandono da parte dei lavoratori.

Nell'ambito del flusso in uscita viene infatti chiesto di indicare lo specifico numero di cessazioni dovuto a dimissioni. Il numero di lavoratori che esce volontariamente pesa mediamente per circa il 29% su quello totale: nel 2023 il tasso di turnover volontario è, infatti, mediamente pari al 6,8%. Il dato è in linea con quello del 2022, quando, invece, si era assistito a un'accelerazione delle uscite volontarie dalle imprese rispetto al 2021.

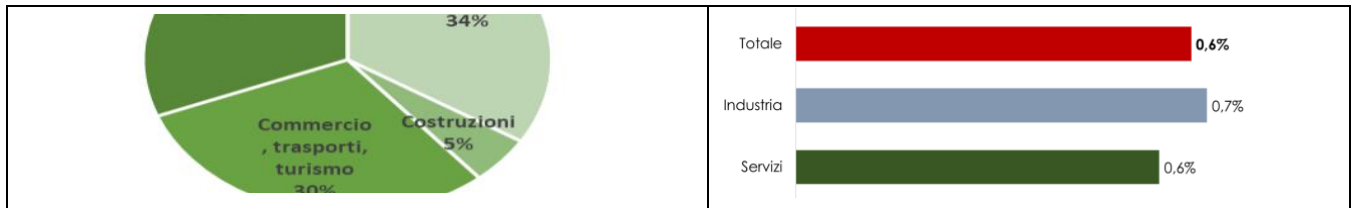
Analizzando nello specifico il tasso di turnover volontario, il divario tra settore industriale e settore dei servizi è maggiore rispetto a quello della media regionale con il 5,6% nell'industria e il 9,2% nei servizi.

Figura 42 - Tasso di turnover volontario per settore in Lombardia (sinistra) e a Varese (destra)



Un ultimo approfondimento riguarda il tasso di turnover incentivato: si tratta di un indicatore ricompreso tra le cessazioni che non sono legate alle dimissioni volontarie da parte del lavoratore. Nelle imprese varesine nel 2023 tale tasso è risultato pari allo 0,6%. Il valore risulta più basso rispetto a quello medio lombardo (1,0%) e, in particolar modo, nel settore dei servizi (Figura 21).

Figura 43 - Tasso di turnover incentivato per settore in Lombardia (sinistra) e a Varese (destra)



## 11. CONCLUSIONI

Negli ultimi anni, il mercato del lavoro italiano ha mostrato una dinamica complessivamente positiva. A partire dalla fase post-pandemica si è registrata una crescita significativa dell'occupazione, sia in termini assoluti che in rapporto all'aumento del PIL, con un tasso di occupazione che nel 2024 ha raggiunto il 62,2%. Contestualmente, anche le ore lavorate hanno superato i livelli pre-pandemici e nuovi posti di lavoro si sono caratterizzati per una buona qualità contrattuale: la quota di contratti a tempo indeterminato è cresciuta, mentre quella dei contratti a termine e del part-time involontario è rimasta stabile o in calo.

Tuttavia, persistono alcune criticità: la produttività del lavoro ha registrato una crescita contenuta, e il recupero salariale rispetto all'inflazione è stato parziale, soprattutto nei servizi e nella pubblica amministrazione. Rimangono elevate anche le incidenze della povertà assoluta tra gli occupati e i livelli di disoccupazione giovanile. Un ulteriore elemento di attenzione riguarda le prospettive demografiche: la riduzione della popolazione in età attiva e l'invecchiamento possono compromettere la sostenibilità futura dell'offerta di lavoro e, di conseguenza, della crescita economica.

All'interno del contesto nazionale, i mercati del lavoro di Bergamo e Varese presentano caratteristiche comuni che li distinguono ed esasperano alcuni aspetti: entrambe le province si contraddistinguono difatti per un livello sistematicamente inferiore di disoccupazione (rispettivamente 1,6% e 3,6% nel 2024) e una maggiore partecipazione al mercato del lavoro (tasso di attività 69,5% a Bergamo e 71,5% a Varese, contro il 66,6% italiano), specialmente per quanto riguarda la componente femminile.

Correlato a ciò, le imprese di entrambi i territori manifestano crescenti difficoltà di reperimento del personale, soprattutto in ambito tecnico, in relazione sia alla trasformazione del tessuto produttivo sia al progressivo restringimento della base demografica. Queste tensioni si riflettono inoltre in un significativo turnover volontario da parte dei dipendenti rispetto al pre-Covid, facendo sorgere nelle aziende la necessità di adottare modelli evoluti nella gestione delle risorse umane che valorizzino le competenze chiave e ne favoriscano la permanenza all'interno del know-how dell'impresa.

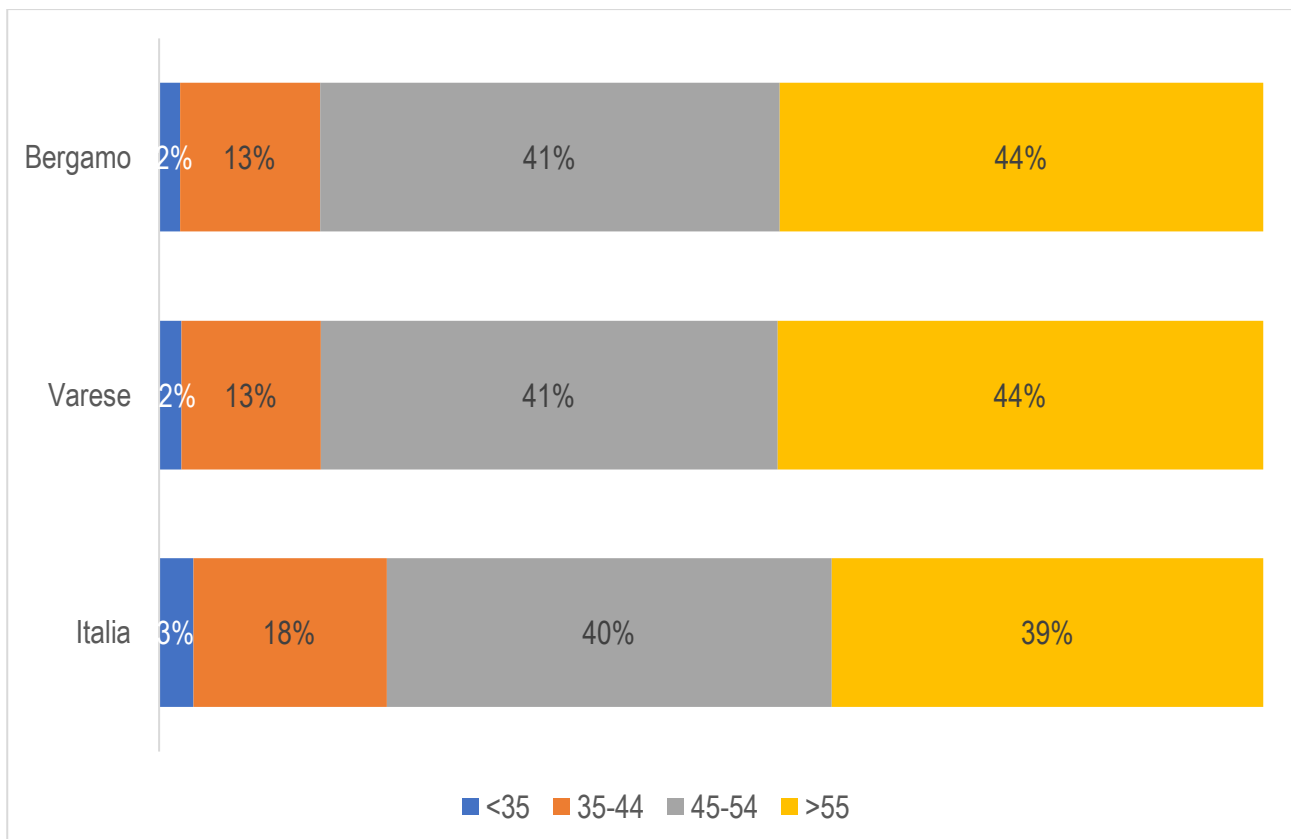
La forte vocazione industriale dei due territori, inoltre, si confronta con uno scenario globale caratterizzato da elevata incertezza e trasformazioni tecnologiche. L'integrazione nelle catene del valore internazionali, che ha per lungo tempo rappresentato un vantaggio competitivo, espone ora le imprese a rischi sistemici legati alla geopolitica, alle pressioni sui costi e alla riorganizzazione delle

filiere. La manifattura è pertanto chiamata a evolversi in chiave di efficienza e innovazione, rafforzando nel contempo la capacità di adattamento delle strutture produttive e organizzative. La propria competitività dipenderà sempre più da fattori quali la qualità del capitale umano, la capacità di gestire la complessità e la rapidità con cui le imprese riescono a reinterpretare i propri modelli operativi.

In questo contesto le figure dirigenziali svolgono un ruolo centrale nella gestione del capitale umano e nella definizione delle strategie organizzative. I manager e i Dirigenti sono chiamati a guidare processi di cambiamento continui, a gestire strutture sempre più ibride e flessibili e a valorizzare competenze sia tecniche sia trasversali come il pensiero critico, la leadership collaborativa e la capacità di innovazione. L'adozione di modelli manageriali evoluti diventa dunque imprescindibile per attrarre e trattenere giovani in un mercato del lavoro teso e in evoluzione, con una particolare attenzione alle differenze generazionali, con le imprese che devono integrare lavoratori con aspettative, strumenti cognitivi e modelli valoriali profondamente diversi, oltre che gestire il complesso trasferimento di competenze dai lavoratori senior a quelli più giovani.

Un tema di ricambio generazionale è peraltro presente anche all'interno della medesima classe manageriale: nel 2023 nelle province di Bergamo e Varese, tra i circa 5.000 dirigenti il 44% aveva più di 55 anni (39% in Italia); viceversa, solo il 15% ne aveva meno di 45. Questi dati evidenziano come anche ai vertici aziendali stia emergendo una sfida strutturale legata al passaggio generazionale, che si intreccia con le trasformazioni organizzative e con le dinamiche demografiche già in atto nel mercato del lavoro.

Figura 44 - Figure dirigenziali per classe di età (INPS, 2023)



## Fase 2 – Analisi Survey Modelli formativi per l'attrattività delle aziende verso i giovani

Progetto di Fondirigenti  
IS\_07\_2024 - CIG B2B8050B71

## 1. Competenze manageriali per accrescere l'attrattività delle imprese verso le nuove generazioni – la progettazione della survey

Nel periodo compreso tra gennaio e febbraio 2025, in concomitanza con gli studi sul mercato del lavoro nazionale e territoriale condotti dai Centri Studi di Confindustria Bergamo e Varese, è stata realizzata una survey mirata ad analizzare le competenze manageriali dei dirigenti e dei manager nella gestione delle nuove generazioni in azienda. Questa iniziativa si è resa necessaria a causa della crescente difficoltà nel reclutare risorse specializzate e meno qualificate, nonché per valutare il livello di attrattività delle aziende nei confronti dei giovani. La survey associata a questa iniziativa strategica rappresenta uno strumento fondamentale per raccogliere dati ed informazioni utili a comprendere le dinamiche attuali e le esigenze delle imprese.

La survey, composta da 12 domande, è stata progettata per raccogliere informazioni demografiche sui rispondenti e dettagli sull'azienda, inclusa la presenza di manager inquadrati come Dirigenti e l'adesione al Fondo Fondirigenti. Le domande sono state formulate per analizzare il livello di selezione e *retention* delle nuove risorse umane, evidenziando le difficoltà riscontrate durante le fasi di selezione e inserimento dei giovani nel contesto lavorativo.

Inoltre, per approfondire le competenze manageriali, sono state incluse domande relative alla presenza di un HR Manager o di una funzione HR più generica. È stato chiesto di identificare quali aspetti delle politiche HR siano considerati più urgenti e quali competenze i manager debbano possedere per attrarre, selezionare, formare e trattenere i giovani talenti.

## 2. La rilevazione

La gestione delle nuove generazioni in azienda richiede un approccio innovativo e flessibile, in grado di rispondere alle loro aspettative e necessità. È fondamentale che le aziende sviluppino strategie di *engagement* che promuovano un ambiente di lavoro inclusivo e stimolante, in cui i giovani possano esprimere il loro potenziale e contribuire attivamente al successo dell'organizzazione. La formazione continua, la possibilità di crescita professionale e un forte *focus* sul benessere lavorativo sono elementi chiave per attrarre e mantenere i giovani nel lungo termine. In questa direzione, la survey, come scritto sopra, è stata strutturata in 12 domande a scelta multipla aventi l'obiettivo di identificare le competenze manageriali necessarie per gestire efficacemente le nuove generazioni. Questo aspetto è cruciale, poiché le aspettative e le motivazioni dei giovani lavoratori possono differire significativamente da quelle delle generazioni precedenti.

Nello specifico, poi, la survey ha permesso la raccolta di:

- dati anagrafici e informazioni sull'azienda che consente di segmentare i risultati e analizzare le risposte in base a variabili come dimensione dell'azienda, settore e localizzazione, presenza di Dirigenti e adesione al Fondo Fondirigenti;
- dati utili a rilevare la presenza di funzioni HR ovvero, di un HR Manager o di funzioni HR, evidenziando l'importanza di avere professionisti dedicati alla gestione delle risorse umane, specialmente in un contesto in cui le esigenze dei giovani lavoratori sono in continua evoluzione;
- dati relativi alle fasi di selezione e retention ovvero, domande che permettono riflessioni sulle difficoltà che le aziende affrontano nel reclutare e mantenere i giovani, permettendo di identificare aree di miglioramento;
- dati che identificano lacune nelle competenze manageriali attuali e suggerire aree in cui è necessario investire in formazione e sviluppo;
- informazioni sulle strategie di engagement che possono aiutare le aziende a sviluppare strategie più efficaci per attrarre e trattenere i giovani, come programmi di mentoring, opportunità di crescita professionale e politiche di lavoro flessibile.

La survey è stata rivolta ai referenti e responsabili delle Risorse Umane di oltre 2.000 aziende associate a Confindustria Bergamo e Varese che hanno ricevuto l'invito a partecipare alla compilazione del questionario tramite newsletter dedicate, invii mirati e/o telefonate. Questo tipo di azione comunicativa ha permesso di raggiungere un'audience il più ampio possibile. Il tempo medio per la compilazione è stato stimato tra i 5 e i 7 minuti.

### 3. Diffusione

La survey è stata strutturata per una compilazione telematica tramite link unico di accesso pubblico. Il link dedicato alla compilazione della survey è stato gestito ed inviato in modo separato dalle due territoriali. Per quanto riguarda il territorio di Bergamo la survey è stata inviata con due inoltri a distanza di 10 giorni a 384 referenti appartenenti alle aziende associate a Confindustria Bergamo ed aderenti a Fondirigenti; il terzo invio effettuato a distanza di 15 giorni è stato invece fatto su quasi 4.200 contatti del database di Servizi Confindustria. E' stato inoltre inserito un pop up in homepage sulla pagina del sito di Servizi Confindustria Bergamo per garantire una maggior visibilità al progetto ed alla survey, che ha generato 1.632 visualizzazioni.

Sul territorio di Varese la diffusione della survey è avvenuta tramite il sito internet di Servizi Confindustria Varese che ha generato 263 visualizzazioni e tramite il profilo LinkedIn della società che ha prodotto 352 visualizzazioni. Sono state inoltre inviate newsletter dedicate con la quale sono stati raggiunti un totale di 206 contatti.

L'attività di diffusione tramite newsletter, sito e LinkedIn ha permesso di ottenere la compilazione della survey da parte di 50 aziende appartenenti al territorio di Bergamo e 55 aziende del territorio di Varese, raggiungendo così l'obiettivo target di 100 compilazioni.

## 4. Principali risultati emersi

### 4.1 Breve Premessa

Nella seguente sezione vengono analizzate le risposte alla survey della totalità delle risposte pervenute. In particolare, è stata condotta un'analisi complessiva che ha considerato la totalità delle risposte pervenute, rappresentate da 105 aziende rispondenti distribuite sui due territori oggetto di studio. Questo ha permesso di avere una visione di insieme delle tendenze generali, identificare i modelli comuni e fare un'analisi di carattere macro rispetto ai trend oggetto di indagine.

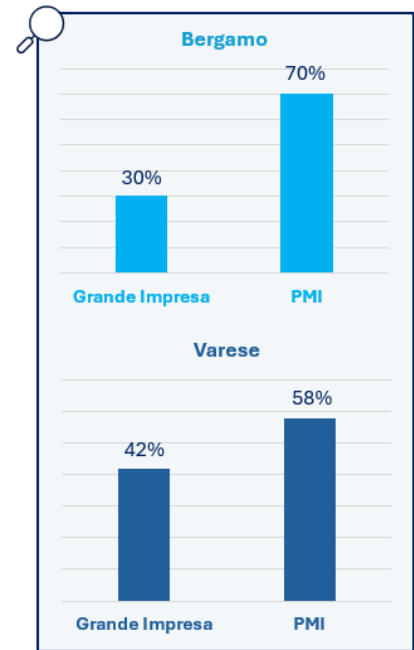
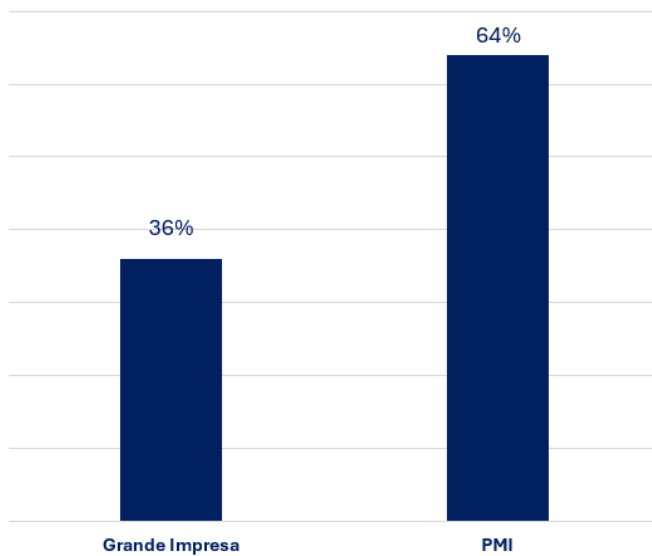
Oltre all'analisi generale, poi, i dati sono stati analizzati in modo differenziato, suddividendo i risultati della provincia di Bergamo e Varese in modo da identificare le caratteristiche locali e differenze significative tra i due territori.

La metodologia basata su due livelli ha permesso una panoramica generale del fenomeno studiato e un'analisi di dettaglio delle specificità territoriali, permettendo di ottenere dati per ciascuna provincia coinvolta. Tali dati caratterizzano la prima fase attraverso i quali è stato possibile analizzare le competenze manageriali rispetto alla gestione delle nuove generazioni in azienda e costituiscono la base per la realizzazione della fase successiva della presente iniziativa strategica. I risultati emersi infatti permetteranno di progettare n. 2 focus group di sensibilizzazione in modalità plenaria con l'obiettivo di analizzare le modalità adottate dalle singole aziende rispetto ai propri processi attrazione, selezione, formazione e trattenuta dei giovani in azienda.

### 4.2 Analisi dei dati

Le prime domande delle survey hanno permesso di raccogliere informazioni riguardanti le aziende rispondenti. Nello specifico, si inizia ad osservare che per entrambi i territori, hanno risposto maggiormente le aziende di piccole e medie dimensioni 64% sul totale (67 aziende) rispetto alle grandi pari al 36% (38 aziende). In particolare per il territorio di Bergamo il 70% delle aziende (35 aziende) si sono dichiarate PMI e il 30% delle aziende (15 aziende) si sono dichiarate di grandi dimensioni; per il territorio di Varese il 58% delle aziende (32 aziende) si sono dichiarate PMI e il 42% delle aziende (23 aziende) si sono dichiarate di grandi dimensioni.

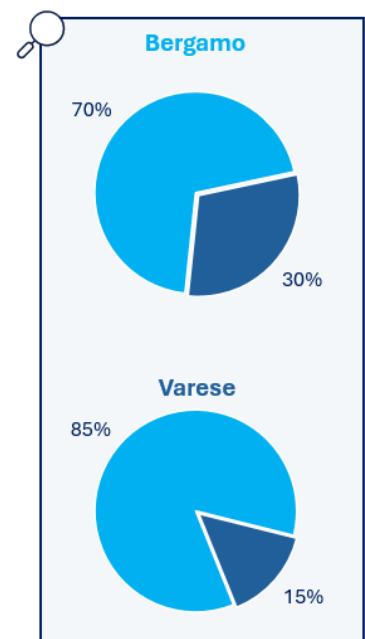
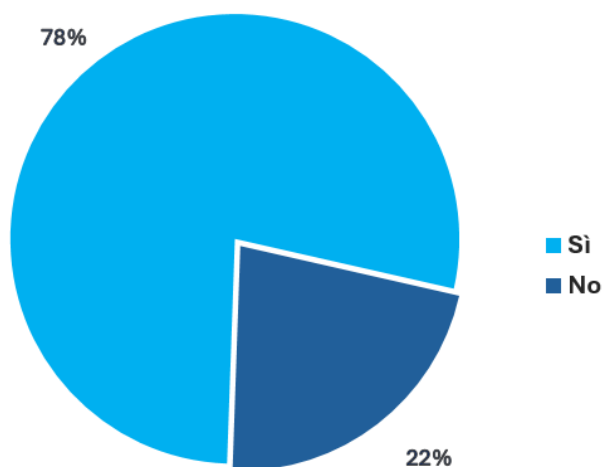
### Dimensionamento aziende



Il dato rispetta il tessuto imprenditoriale delle due province caratterizzato perloppunto prevalentemente da piccole e medie imprese.

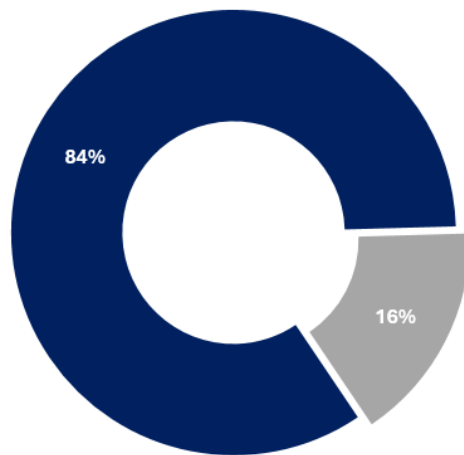
Alle domande, invece, relative alla presenza di manager inquadrati come Dirigenti e la relativa adesione al Fondo Fondirigenti troviamo che l'84% delle aziende (88 aziende) ha almeno un dirigente nel proprio organigramma e che il 78% delle aziende (82 aziende) è aderente a Fondirigenti.

### Aziende aderenti a Fondirigenti?

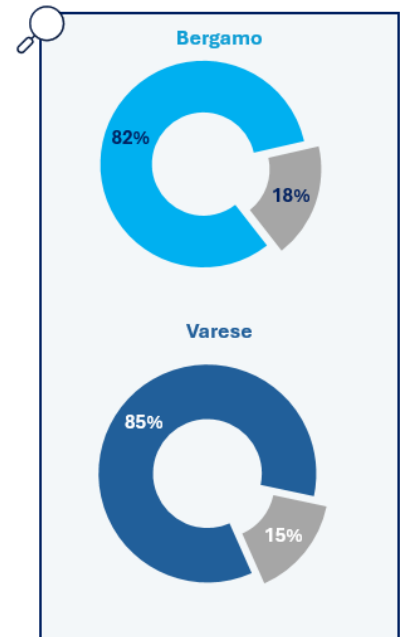




**Aziende con almeno 1 dirigente**

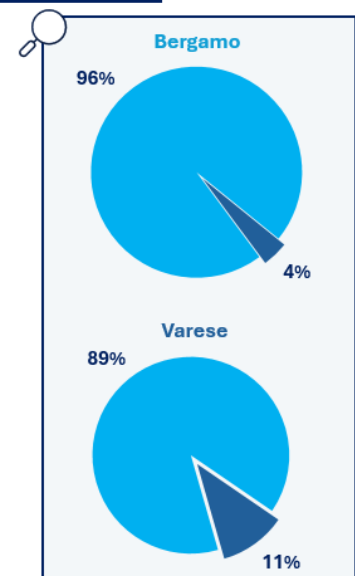
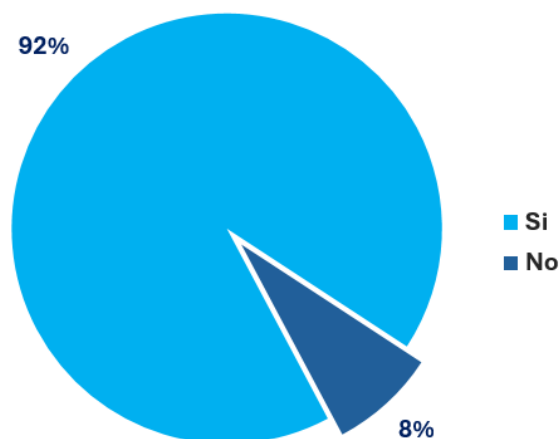


■ Aziende con almeno 1 dirigente inquadrate ■ Aziende senza dirigenti inquadrate



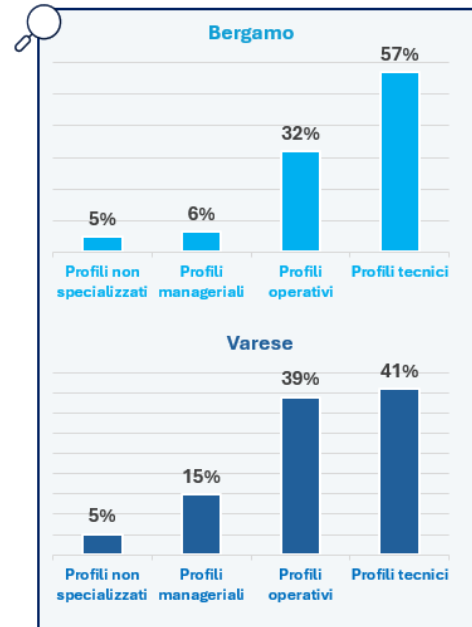
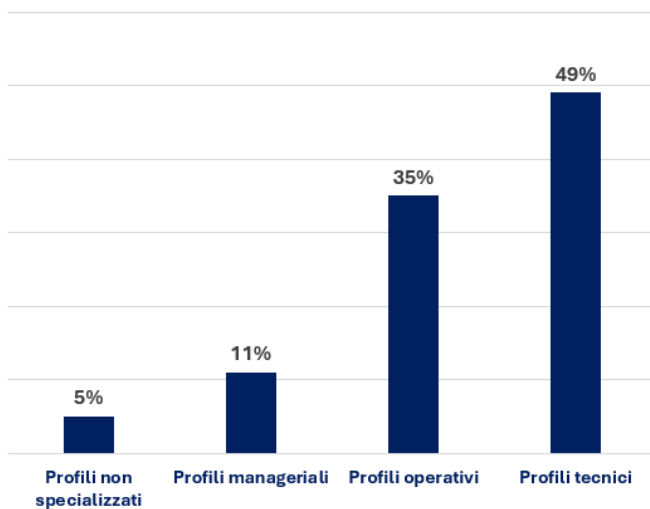
Nell'ultimo anno il 92% delle aziende (96 aziende) hanno previsto inserimenti di nuovo personale tecnico – operativo, in linea con il tessuto produttivo di tipo manifatturiero che caratterizza le due province. Questo dato conferma che le aziende del territorio bergamasco e varesotto in egual misura (96% sul territorio di Bergamo – 48 aziende; e l'89% sul territorio di Varese – 49 aziende) continuano ad avere la necessità di occupabilità cercando di colmare la *mismatch* di competenze tecniche che si è già andato ad aggravare negli ultimi anni e che tende ad un peggioramento.

**Nell'ultimo anno, l'azienda ha previsto inserimenti di risorse umane?**



L’inserimento delle risorse umane poi si è concentrato nella maggior parte dei casi sui profili tecnici e operativi, rappresentando l’84% considerando le due voci (35% profili operativi e 49% profili tecnici) , sia per il territorio di Bergamo che quello di Varese. Meno impattante invece l’inserimento di figure manageriali o profili non specializzati rispettivamente all’11% (12 aziende) e 5% (6 aziende).

### Su quali famiglie professionali?



La volontà delle aziende di assumere nuovo personale si scontra con le difficoltà di attrazione e selezione delle nuove generazioni. Alla domanda che indaga se le aziende hanno avviato azioni di selezione dedicate ai giovani troviamo che il 33% delle aziende (35 aziende) avvia selezioni rivolte ai giovani perché hanno strutturato percorsi di crescita e carriera interni (dato più marcato a Bergamo - 40% - rispetto a Varese- 27%). La seconda motivazione che spinge le aziende ad avviare la selezione di giovani è che il livello di responsabilità della job è ritenuto coerente con una figura giovane: marcata leggermente di più a Varese con il 22% (12 aziende) rispetto a Bergamo (16% - 8 aziende).

La ricerca di competenze innovative ed il rinnovamento dei *team*, invece, sono secondari facendo registrare un equilibrio tra Bergamo e Varese.

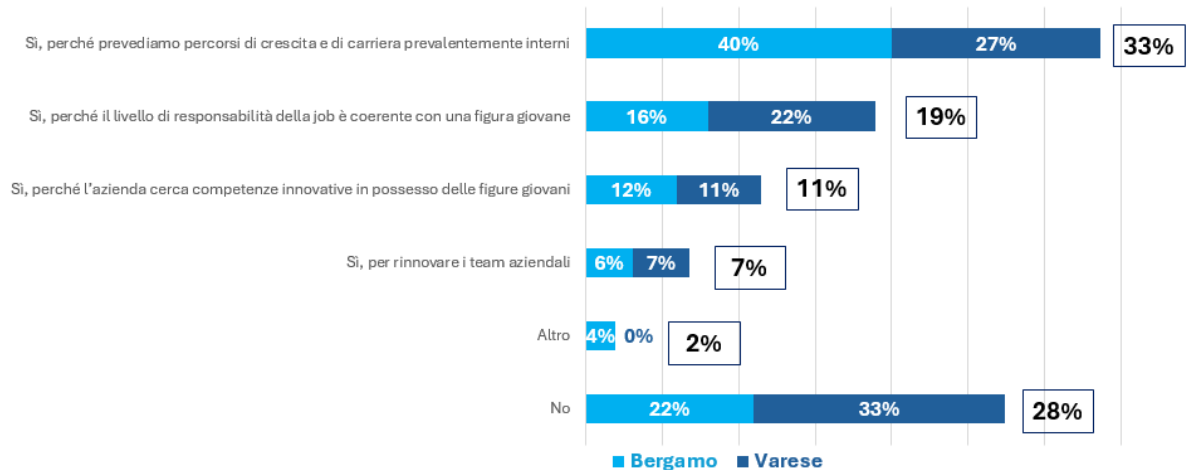
Ricercando figure tecniche non stupisce la mancata ricerca di competenze innovative.

Va evidenziato, inoltre, che un numero significativo di aziende (28% sul totale pari a 29 aziende) dichiara di non avviato nell’ultimo anno di selezione specifiche per i giovani, con una maggiore incidenza a Varese (33%) rispetto a Bergamo (22%): quest’ ultima infatti risulta più proattiva in ottica di crescita interna rispetto a Varese che invece mostra una maggiore tendenza ad avviare selezioni per i giovani.

Le informazioni rilevate permettono di indagare, nella nuova fase della presente iniziativa strategica,

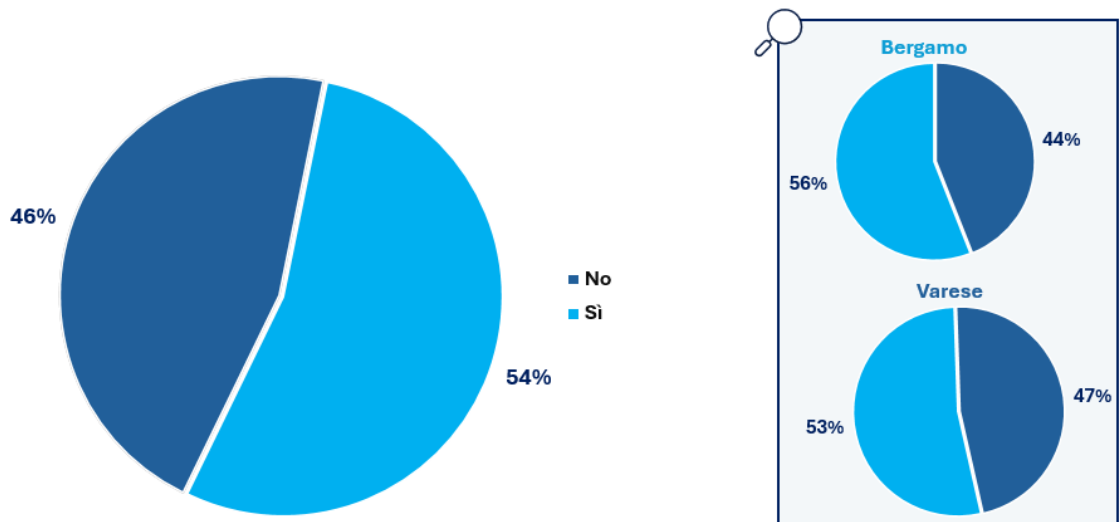
le effettive difficoltà di recruitment e come le aziende si stanno posizionando rispetto all'attrattività verso le nuove generazioni, evidenziando eventualmente criticità ma anche opportunità di miglioramento.

**Nell'ultimo anno, l'azienda ha avviato azioni di selezione rivolti specificatamente a giovani (neo diplomati/neo laureati)?**



Continuando con le domande, è stato poi chiesto alle aziende se riscontrano difficoltà nella fase di selezione dei giovani e in particolare di neolaureati e neodiplomati.

**Rispetto alle nuove generazioni la tua azienda nell'ultimo anno ha avuto particolare difficoltà nella fase di selezione (neodiplomati/neolaureati)?**



Il grafico riporta che il 54% delle aziende (57 aziende) ha risposto di avere avuto difficoltà nell'ultimo

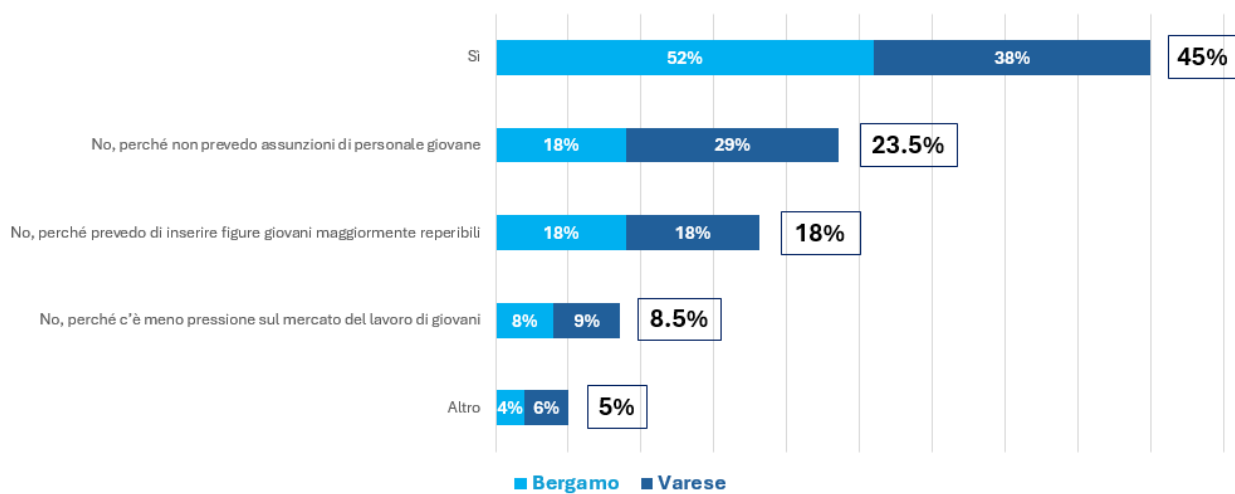
anno nella fase di lezione e il 46% (48 aziende) invece non ha avuto difficoltà.

A livello territoriale i risultati mostrano un equilibrio tra Bergamo e Varese nelle difficoltà avute dalle aziende:

- Bergamo: 56% Sì (28 aziende), 44% No (22 aziende)
- Varese: 53% Sì (29 aziende), 47% No (26 aziende)

Questi dati evidenziano una problematica diffusa sia sul territorio di Bergamo che di Varese, seppur a Bergamo la situazione appare leggermente più accentuata rispetto a Varese.

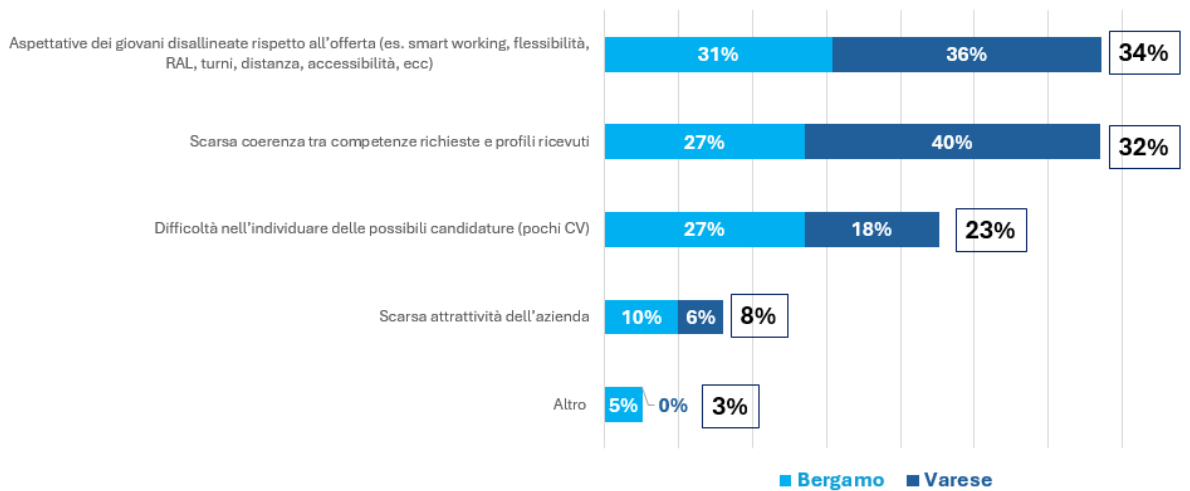
### Prevedi difficoltà nell'inserimento dei giovani nel 2025?



In particolare, il 45% delle aziende (47 aziende) sui due territori conferma le difficoltà di inserimento in azienda da parte dei giovani; il 23,5% (25 aziende) non prevede assunzione di personale giovane e di conseguenza pensa di non registrare problemi perché non pianifica di assumere; il 18% (19 aziende) poi ipotizzano di trovare giovani con competenze facilmente reperibili ed infine l'8,5% (9 aziende) percepisce una minore competizione per i giovani, suggerendo un cambiamento nelle dinamiche di domanda e offerta nel mercato del lavoro giovanile e un crescente disallineamento tra le competenze richieste dalle aziende e quelle possedute dai giovani in ingresso nel mondo del lavoro, e/o potrebbero riflettere altre sfide strutturali nel processo di transizione scuola-lavoro.

Il grafico successivo evidenzia le principali difficoltà riscontrate dalle aziende nella fase di selezione dei giovani candidati. La difficoltà maggiore riguarda le "aspettative dei giovani disallineate rispetto all'offerta", come smart working, flessibilità, RAL (Retribuzione Annuale Lorda), turni, distanza, accessibilità. Questa problematica è distribuita per il 31% a Bergamo e 36% a Varese, rappresentando il 34% delle difficoltà riscontrate dalle aziende.

## In generale, quali sono le maggiori difficoltà riscontrate nella fase di selezione dei giovani?



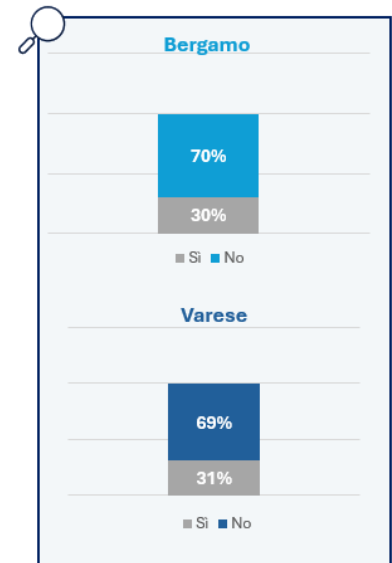
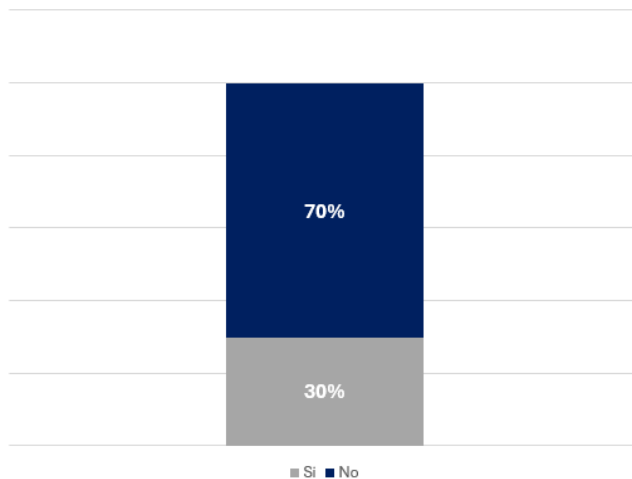
Secondariamente, il 32% delle aziende lamenta una scarsa coerenza tra competenze richieste e profili ricevuti. Anche qui esiste una marcata differenza territoriale, con Varese che registra un 40% contro un più contenuto 27% di Bergamo. Allo stesso modo con un 23% è la difficoltà nell'individuare possibili candidature, con una carenza di CV ricevuti. In questo caso, Bergamo (27%) sembra soffrire maggiormente rispetto a Varese (18%).

La scarsa attrattività dell'azienda rappresenta un ostacolo per l'8% delle imprese che hanno riscontrato difficoltà nell'inserimento di giovani (6 aziende), con una prevalenza a Bergamo (10%) rispetto a Varese (solo 6%). Il 3% delle aziende indica, poi, altre problematiche non specificate, con Bergamo al 5% e Varese che non ritiene di dover aggiungere altre difficoltà rispetto a quelle opzionabili.

Questi dati evidenziano un significativo divario tra le aspettative dei giovani e le condizioni offerte dalle aziende, oltre a problemi strutturali nel matching tra domanda e offerta di competenze. È notevole anche come le problematiche si distribuiscano diversamente tra le due province, suggerendo possibili differenze nei contesti economici e sociali locali.

Dopo aver indagato la fase di selezione, è stato chiesto alle aziende un parere sulla fase di retention delle nuove generazioni e parimento è emerso che sia a Bergamo che a Varese il 30% delle aziende (32 aziende) ha riscontrato difficoltà nel trattenere i giovani in azienda.

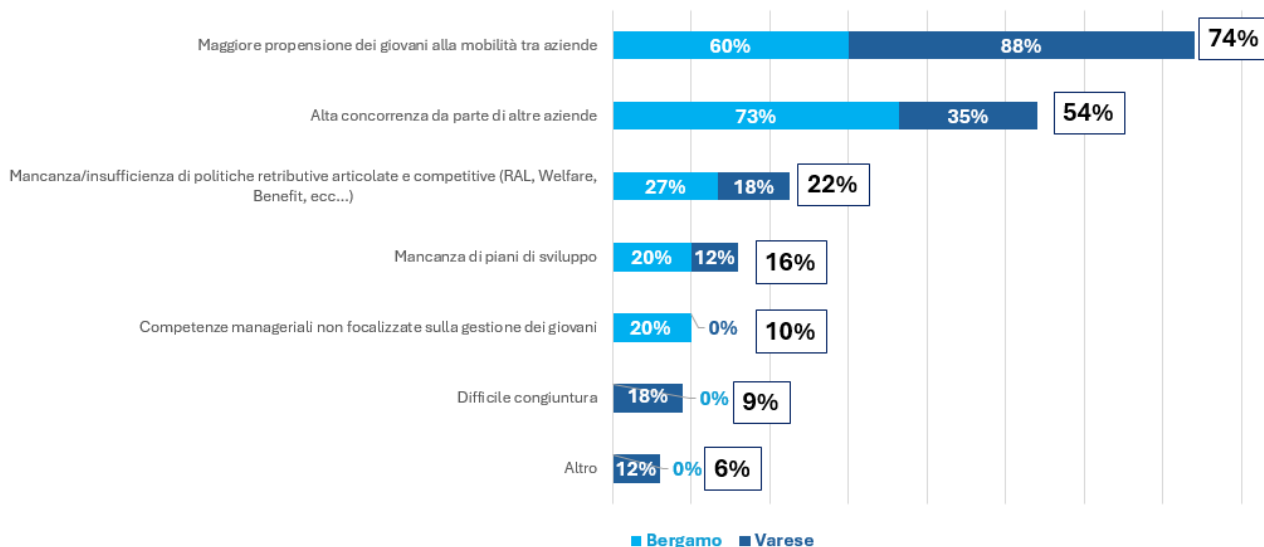
**La tua azienda, negli ultimi due anni, ha avuto difficoltà nel trattenere le nuove generazioni (neodiplomati/neolaureati)?**



Nello specifico, la difficoltà principale, riscontrata dal 74% delle aziende (24 aziende) è la "maggiore propensione dei giovani alla mobilità tra aziende": problematica maggiormente avvertita a Varese (88%) rispetto a Bergamo (60%). Al secondo posto troviamo "l'alta concorrenza da parte di altre aziende" con il 54% (17 aziende), dove Bergamo (56%) sembra risentire maggiormente di questo problema rispetto a Varese (45%).

Con percentuali più basse seguono la mancanza/insufficienza di politiche retributive (22%), dato registrato più nella provincia di Bergamo (27%); mancanza di piani di sviluppo (16%); competenze manageriali non focalizzate sulla gestione dei giovani e difficile congiuntura si registrano invece solo sul territorio di Bergamo.

## Quali sono le maggiori difficoltà riscontrate nel trattenere i giovani?

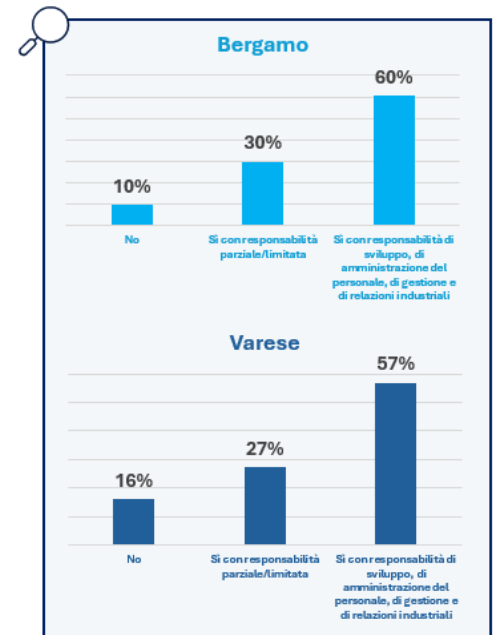
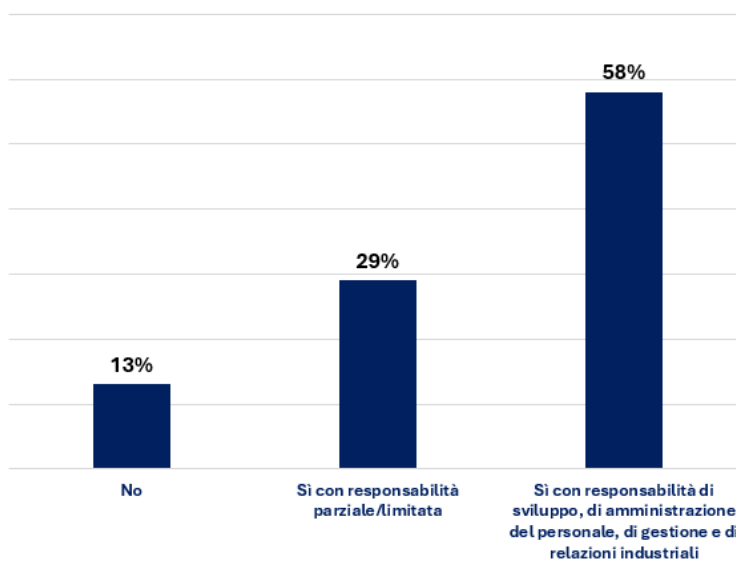


Questi dati suggeriscono che il principale problema nella retention dei giovani è legato alla loro naturale propensione a cambiare lavoro, seguito dalla forte concorrenza nel mercato del lavoro. È interessante notare come le politiche retributive e di sviluppo professionale, pur essendo importanti, risultino meno critiche rispetto alla mobilità intrinseca dei giovani lavoratori.

Per indagare il gap di competenze dei Dirigenti e manager d'azienda è stato chiesto dapprima la presenza in azienda di un Manager delle Risorse Umane oppure se la funzione HR è trasversale anche rispetto allo sviluppo, l'attività di amministrazione del personale e/o di gestione delle relazioni sindacali.

Ne è emerso che la maggior parte delle aziende (58% - 61 aziende) hanno una funzione HR che abbraccia più funzioni e solo in minima parte si registra la mancanza della funzione HR (13% - 14 aziende), assente nelle aziende piccole, a conduzione familiare.

### Esiste un HR o funzione HR nella tua azienda?



Dal punto di vista delle politiche HR nelle aziende di Bergamo e Varese l'aspetto considerato più urgente, con il 56% delle risposte (59 aziende), è il potenziamento della formazione continua dei team su aspetti sia tecnici che soft, con valori simili tra Bergamo e Varese. Questo evidenzia quanto sia cruciale l'aggiornamento continuo delle competenze dei dipendenti. Similarmente, il miglioramento delle fasi di selezione e attrazione è un'altra urgenza da gestire con il 50% delle aziende (56 aziende) che ritengono sia una seconda urgenza dal punto di vista delle politiche hr, leggermente più sentita a Bergamo (56%) rispetto a Varese (45%).

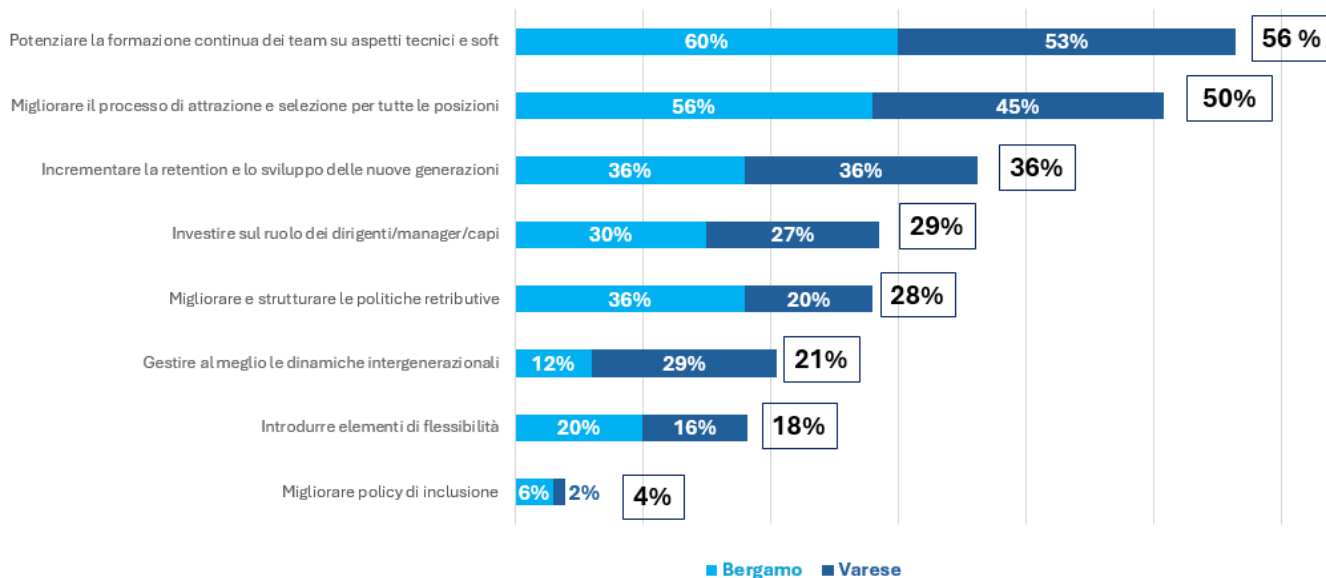
Segue "Incrementare la retention e lo sviluppo delle nuove generazioni" con il 36% (38 aziende), in egual misura su entrambi i territori. Al quarto posto pressoché a pari merito si attestano l'aspetto relativo all'investimento sul ruolo dei dirigenti con il 29% delle risposte (30 aziende) e quello relativo al miglioramento e/o perfezionamento delle politiche retributive con il 28% delle risposte (29 aziende).

Con percentuali minori troviamo la gestione delle dinamiche intergenerazionali con il 21% delle risposte (22 aziende) e gli elementi di flessibilità con il 18% delle risposte (19 aziende).

Con solo il 4% delle risposte (4 aziende) rimane il tema del miglioramento delle policy di inclusione.



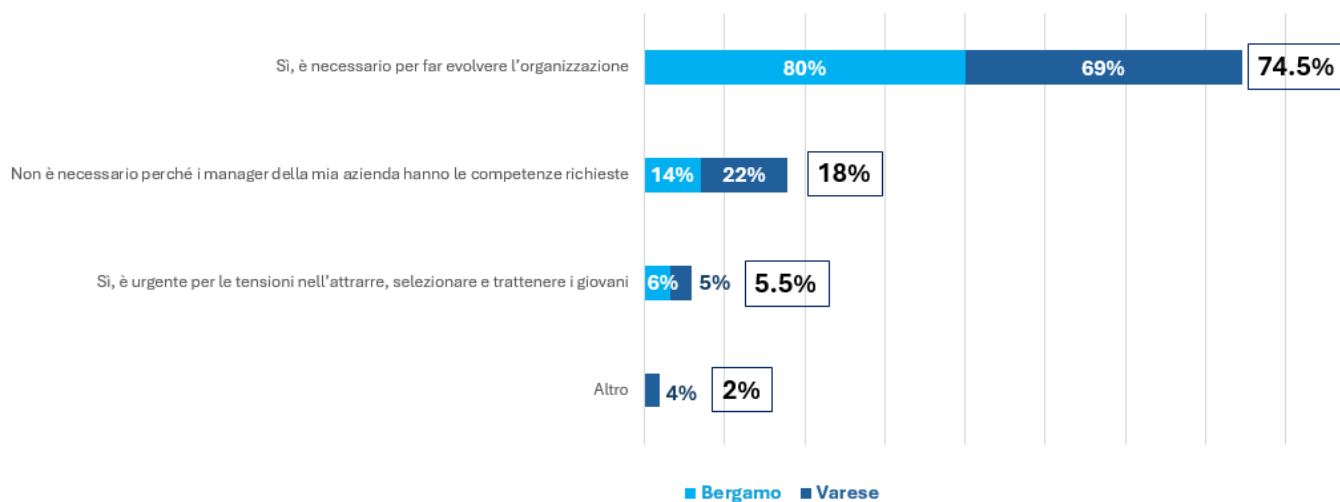
### Quale dei seguenti aspetti ritieni più urgente per la tua azienda dal punto di vista delle politiche HR?



Questi dati evidenziano come la formazione continua e il miglioramento dei processi di selezione siano le priorità assolute per le aziende di entrambi i territori. La gestione dei giovani e il loro sviluppo rappresentano anche priorità significative, coerentemente con le difficoltà di attraction e retention evidenziate nei grafici precedenti e confermano la necessità, evidenziata in entrambi i territori, di migliorare le competenze dei Dirigenti e manager d’azienda.

Dopo aver registrato le urgenze dal punto di vista delle politiche HR è stata indagata la percezione delle aziende riguardo alla necessità di migliorare le competenze dei Dirigenti e manager per gestire i giovani.

**Pensi sia necessario migliorare le competenze dei manager (HR, dirigenti, capi) della tua azienda per attrarre, selezione, formare e trattenere i giovani**



Si evidenzia che la maggioranza delle aziende (74,5% – 78 aziende) ritiene sia necessario far evolvere l'organizzazione per migliorare le competenze dei manager nell'attrarre, selezionare, formare e trattenere i giovani. Questa consapevolezza è distribuita in modo equilibrato tra i territori di Bergamo (80%) e Varese (69%), indicando un problema strutturale riconosciuto in entrambe le aree.

Solo il 18% delle imprese (19 aziende) considera i propri manager già dotati delle competenze necessarie, con una maggiore fiducia nelle proprie capacità manageriali a Varese (22%) rispetto a Bergamo (14%).

Un dato interessante riguarda il 5.5% di aziende (6 aziende) che percepisce la situazione come urgente a causa delle tensioni nell'attrarre, selezionare e trattenere i giovani, con una distribuzione pressochè paritaria tra Bergamo e Varese (rispettivamente 6% e 5%).

Questi dati evidenziano una forte consapevolezza nelle aziende riguardo alla necessità di sviluppare nuove competenze dirigenziali e manageriali per affrontare le sfide del mercato del lavoro giovanile.

La quasi unanimità con cui viene riconosciuta questa esigenza (se si sommano le risposte affermative si arriva all'80%) suggerisce che le imprese stanno comprendendo come il rapporto con i giovani talenti richieda approcci organizzativi e manageriali diversi rispetto al passato, probabilmente più allineati alle aspettative delle nuove generazioni.

Infine, l'ultima domanda si è concentrata su una classifica di competenze ritenute prioritarie dalle aziende ovvero, quali competenze i manager dovrebbero possedere per gestire efficacemente i giovani.

La leadership e gestione del team emerge come la competenza più importante (41% - 43 aziende), con una maggiore enfasi a Bergamo (46% - 23 aziende) rispetto a Varese (37% - 20 aziende). Questo suggerisce che la capacità di guidare e coordinare i team è considerata fondamentale per attrarre e trattenere i giovani.

Segue la gestione del feedback (31% - 33 aziende), considerata ugualmente importante in entrambi i territori, indice di come il dialogo costruttivo e la valutazione trasparente siano percepiti come elementi chiave nella relazione con i giovani collaboratori.

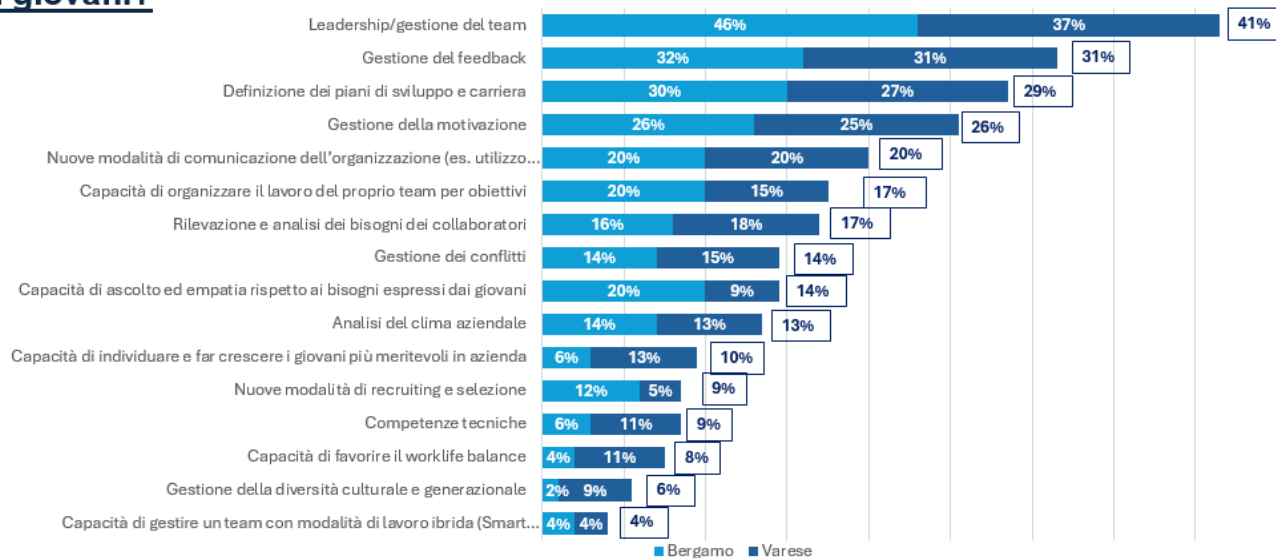
La definizione dei piani di sviluppo e carriera si posiziona al terzo posto (29% - 30 aziende), con un leggero vantaggio per Bergamo (30%) rispetto a Varese (27%). Questo riflette la consapevolezza che i giovani cercano percorsi di crescita chiari e opportunità di avanzamento professionale.

La gestione della motivazione (26% - 27 aziende) e le nuove modalità di comunicazione organizzativa (20% - 21 aziende) occupano posizioni intermedie, mentre è interessante notare come competenze più innovative come la gestione della diversità culturale e generazionale (6% - 6 aziende) e la capacità di gestire team con modalità di lavoro ibrida (4% - 4 aziende) siano ancora considerate meno prioritarie.

È significativo osservare come le competenze più tecniche (9% - 9 aziende) siano ritenute meno rilevanti rispetto alle soft skills, suggerendo che le aziende percepiscono la gestione dei giovani talenti principalmente come una sfida relazionale e organizzativa piuttosto che tecnica.

Le differenze tra Bergamo e Varese mostrano alcune variazioni nelle priorità territoriali, con Bergamo che tende a dare maggiore importanza a competenze come la leadership e l'organizzazione del lavoro, mentre Varese sembra più attenta alla rilevazione dei bisogni dei collaboratori e alla gestione dei conflitti. Nel complesso, emerge un quadro in cui le competenze dei Dirigenti e dei manager più valorizzate riguardano la leadership, il feedback, lo sviluppo professionale e la motivazione, elementi chiave per costruire un ambiente di lavoro attrattivo per le nuove generazioni.

**Quali pensi che siano le competenze che i manager (HR, dirigenti, capi) della tua azienda dovrebbero possedere per attrarre, selezionare, formare e trattenerne i giovani?**



## 5. Conclusioni

La presente iniziativa strategica ha permesso, in questa prima fase, di raccogliere dati inerenti le competenze manageriali per migliorare i quattro focus principali relativi all'attrattività, selezione, formazione e retention delle aziende verso le nuove generazioni. In questa direzione, è stata, infatti, condotta una survey nei territori di Bergamo e Varese nei primi mesi del 2025 e dalla quale emergono elementi significativi che permettono di delineare un quadro delle sfide e delle opportunità che le aziende stanno affrontando.

### 5.1 Il contesto e le criticità

Il tessuto imprenditoriale delle province di Bergamo e Varese, prevalentemente caratterizzato da PMI (64% dei rispondenti) con una forte vocazione manifatturiera, evidenzia una costante necessità di inserimento di personale tecnico-operativo (84% delle aziende), ma si trova a dover affrontare crescenti difficoltà nell'attrazione e parzialmente nella retention dei giovani.

E' interessante notare che il 54% delle aziende dichiara di aver riscontrato difficoltà nella selezione di neodiplomati e neolaureati nell'ultimo anno, e che il 46% preveda problemi in questo ambito anche per il 2025, segnalando un trend in peggioramento del mismatch tra domanda e offerta di competenze.

Le principali criticità nella fase di selezione riguardano:

- Aspettative dei giovani disallineate rispetto all'offerta aziendale (34%)
- Scarsa coerenza tra competenze richieste e profili ricevuti (32%)
- Difficoltà nell'individuare possibili candidature (8%)
- Scarsa attrattività percepita dell'azienda (3%)

Un aspetto che ancora non è precipito come preoccupante dalle aziende è il dato relativo alla retention: solo il 30% delle aziende dichiara difficoltà nel trattenere i giovani, principalmente a causa della loro maggiore propensione alla mobilità tra aziende (39%) e dell'alta concorrenza nel mercato del lavoro (28%).

### 5.2 La consapevolezza e le priorità di intervento

Un dato estremamente positivo è la diffusa consapevolezza delle aziende riguardo alla necessità di sviluppare nuove competenze manageriali per affrontare queste sfide: ben il 74,5% ritiene necessario far evolvere l'organizzazione per migliorare le capacità dei manager nell'attrarre, selezionare, formare e trattenere i giovani. Solo il 18% considera i propri manager già dotati delle competenze necessarie, mentre il 5.5% percepisce la situazione come urgente.

Le aziende identificano come priorità di intervento nelle politiche HR:

1. Il potenziamento della formazione continua dei team (56%)
2. Il miglioramento delle fasi di attrazione e selezione (50%)
3. L'incremento della retention e lo sviluppo delle nuove generazioni (36%)
4. L'investimento sul ruolo dei dirigenti e il perfezionamento delle politiche retributive (entrambi al 29%)

### 5.3 Le competenze manageriali chiave

L'indagine ha permesso di identificare con chiarezza le competenze che i manager dovrebbero sviluppare per gestire efficacemente i giovani talenti:

1. Leadership e gestione del team (41%)
2. Gestione del feedback (31%)
3. Definizione dei piani di sviluppo e carriera (29%)
4. Gestione della motivazione (26%)
5. Nuove modalità di comunicazione organizzativa (720%)

È significativo notare come le competenze tecniche (9%) siano ritenute meno rilevanti rispetto alle soft skills, suggerendo che la gestione dei giovani talenti è percepita principalmente come una sfida relazionale e organizzativa.

### 5.4 Implicazioni strategiche

I risultati della survey evidenziano la necessità di un cambio di paradigma nella gestione delle risorse umane, in particolare dei giovani. Le aziende delle province di Bergamo e Varese dovrebbero:

1. **Ripensare la propria value proposition** per allinearla meglio alle aspettative delle nuove generazioni, con particolare attenzione a flessibilità, opportunità di crescita e valorizzazione professionale.
2. **Investire nello sviluppo delle competenze manageriali**, con focus specifico su leadership, feedback costruttivo, definizione di percorsi di carriera chiari e gestione della motivazione.
3. **Innovare i processi di recruitment e selezione** per intercettare più efficacemente i profili desiderati e comunicare meglio i valori e le opportunità offerte dall'azienda.
4. **Creare ambienti di lavoro più inclusivi e stimolanti**, capaci di valorizzare i contributi dei giovani e di integrarli efficacemente nei team esistenti.
5. **Elaborare strategie di retention mirate**, che tengano conto della maggiore propensione alla mobilità delle nuove generazioni e offrano incentivi non solo economici ma anche legati alla qualità dell'esperienza lavorativa.

La sfida dell'attrattività verso le nuove generazioni rappresenta una priorità strategica per garantire la competitività e la sostenibilità del tessuto produttivo locale. Le aziende che sapranno investire maggiormente nello sviluppo delle competenze manageriali per gestire efficacemente questo cambiamento potranno trasformare questa sfida in un'opportunità di crescita e innovazione.

## Allegato 1 – Survey

### Modelli formativi per l'attrattività delle aziende verso i giovani – indagine Strategica Fondirigenti

Gentile Dirigente/Manager/Responsabile HR,

la presente indagine fa parte dell'Iniziativa Strategica di Fondirigenti che è stata progettata per raccogliere informazioni con riguardo alla percezione ed all'attrattività della tua azienda nei confronti delle nuove generazioni. Il mercato del lavoro, infatti, sta cambiando rapidamente e per le aziende è sempre più importante comprendere come i giovani vedono la realtà aziendale.

Il tuo punto di vista è di fondamentale importanza per comprendere meglio le esigenze aziendali e migliorare le strategie di sviluppo. Le tue risposte contribuiranno ad identificare le aree di miglioramento e le possibili opportunità per creare un ambiente di lavoro sempre più coinvolgente e in linea con le aspettative ed i valori delle nuove generazioni.

Per la compilazione della survey occorreranno **meno di 10 minuti**. I dati raccolti saranno utilizzati esclusivamente per finalità interne e trattati con la massima riservatezza. La tua partecipazione è essenziale per migliorare la capacità di attrarre e valorizzare i talenti emergenti, e per contribuire a costruire un futuro solido e dinamico per l'azienda.

Sarà possibile compilare la survey **entro e non oltre il 28.02.2025**.

Per approfondimenti sul progetto clicca qui ([link a pagina dedicata al progetto se disponibile](#))

Ti ringraziamo in anticipo per il tempo che dedicherai a questa indagine e per il tuo contributo al nostro percorso di crescita.

Cordiali saluti,

Servizi Confindustria Bergamo Srl / Servizi Confindustria Varese

#### **Dati generali**

Nome

Cognome

Ruolo

Mail

Cell.



Denominazione sociale

P.IVA

Dimensione aziendale:

- a. PMI
- b. Grande Impresa

Aderente a Fondirigenti?

- a. Sì
- b. No

N. dirigenti?

**1. Nell'ultimo anno, la tua azienda ha previsto inserimenti di risorse umane?**

- a. Sì
- b. No

Se ha risposto sì, **domanda 2** altrimenti **domanda 3**

**2. Su quali famiglie professionali?**

- a. Profili tecnici
- b. Profili operativi
- c. Profili non specializzati
- d. Profili manageriali
- e. Altro \_\_\_\_\_

**3. Nell'ultimo anno la tua azienda ha avviato azioni di selezione rivolti specificatamente a giovani (neodiplomati/neo laureati)?**

- a. No
- b. Sì, perché prevediamo percorsi di crescita e di carriera prevalentemente interni
- c. Sì, perché il livello di responsabilità della job è coerente con una figura giovane
- d. Sì, perché l'azienda cerca competenze innovative in possesso delle figure giovani
- e. Sì, per rinnovare i team aziendali
- f. Altro \_\_\_\_\_

**4. Rispetto alle nuove generazioni la tua azienda nell'ultimo anno ha avuto particolare difficoltà nella fase di selezione (neodiplomati/neolaureati)?**

- a. Sì
- b. No

**5. Prevedi difficoltà nell'inserimento dei giovani nel 2025?**

- a. Sì
- b. No, perché prevedo di inserire figure giovani maggiormente reperibili
- c. No, perché c'è meno pressione sul mercato del lavoro di giovani
- d. No, perché non prevedo assunzioni di personale giovane
- e. Altro \_\_\_\_\_

Se ha risposto sì, passa alla **domanda 6** altrimenti **domanda 7**

**6. In generale, quali sono le maggiori difficoltà riscontrate nella fase di selezione dei giovani? (max. 2 risposte)**

- a. Difficoltà nell'individuare delle possibili candidature (pochi CV)
- b. Scarsa coerenza tra competenze richieste e profili ricevuti
- c. Scarsa attrattività dell'azienda
- d. Maggiori aspettative dei giovani rispetto all'offerta (es. smart working, flessibilità, RAL, turni, distanza, accessibilità, ecc)
- e. Altro \_\_\_\_\_

**7. La tua azienda nell'ultimo anno ha avuto difficoltà nel trattenere le nuove generazioni (neodiplomati/neolaureati)?**

- a. Sì
- b. No

Se ha risposto sì, passa alla **domanda 8** altrimenti alla **domanda 9**

**8. Quali sono le maggiori difficoltà riscontrate nel trattenere i giovani? (max. 3 risposte)**

- c. Alta concorrenza da parte di altre aziende
- d. Mancanza di piani di sviluppo
- e. Mancanza di formazione
- f. Competenze manageriali non focalizzate sulla gestione dei giovani
- g. Mancanza/insufficienza di politiche retributive articolate e competitive (RAL, Welfare, Benefit, ecc...)
- h. Maggiore propensione dei giovani alla mobilità tra aziende
- i. Difficile congiuntura
- j. Altro \_\_\_\_\_

**9. Esiste un HR o funzione HR nella tua azienda?**

- a. Sì con responsabilità di sviluppo, di amministrazione del personale, di gestione e di relazioni industriali
- b. Sì con responsabilità parziale/limitata

c. No

**10. Quale dei seguenti aspetti ritieni più urgente per la tua azienda dal punto di vista delle politiche HR? (max. 3 risposte)**

- a. Migliorare il processo di attrazione e selezione per tutte le posizioni
- b. Gestire al meglio le dinamiche intergenerazionali
- c. Investire sul ruolo dei dirigenti/manager/capi
- d. Potenziare la formazione continua dei team su aspetti tecnici e soft
- e. Incrementare la retention e lo sviluppo delle nuove generazioni
- f. Migliorare e strutturare le politiche retributive
- g. Introdurre elementi di flessibilità
- h. Migliorare policy di inclusione
- i. Altro \_\_\_\_\_

**11. Pensi sia necessario migliorare le competenze dei manager (HR, dirigenti, capi) della tua azienda per attrarre, selezione, formare e trattenere i giovani?**

- a. Non è necessario perché i manager della mia azienda hanno le competenze richieste
- b. Sì, è necessario per far evolvere l'organizzazione
- c. Sì, è urgente per le tensioni nell'attrarre, selezionare e trattenere i giovani
- d. Altro \_\_\_\_\_

**12. Quali pensi che siano le competenze che i manager (HR, dirigenti, capi) della tua azienda dovrebbero possedere per attrarre, selezionare, formare e trattenere i giovani? (Max. 3 risposte)**

- a. Nuove modalità di comunicazione dell'organizzazione (es. utilizzo dei social, storytelling, employer branding, ecc)
- b. Nuove modalità di recruiting e selezione
- c. Definizione dei piani di sviluppo e carriera
- d. Analisi del clima aziendale
- e. Rilevazione e analisi dei bisogni dei collaboratori
- f. Gestione del feedback
- g. Gestione dei conflitti
- h. Gestione della motivazione
- i. Leadership/gestione del team
- j. Competenze tecniche
- k. Capacità di organizzare il lavoro del proprio team per obiettivi
- l. Capacità di gestire un team con modalità di lavoro ibrida (Smart Working e lavoro in presenza)
- m. Capacità di individuare e far crescere i giovani più meritevoli in azienda
- n. Capacità di ascolto ed empatia rispetto ai bisogni espressi dai giovani
- o. Capacità di favorire il work life balance
- p. Gestione della diversità culturale e generazionale
- q. Altro \_\_\_\_\_

## **Fase 3 – Report Focus Group Giovani Talenti & PMI: attrattività, gestione e sviluppo tra aspettative e realtà**

Progetto di Fondirigenti  
IS\_07\_2024 - CIG B2B8050B71

## 6. Premessa

A seguito dell'analisi del mercato del lavoro a livello nazionale e provinciale e della somministrazione della survey, mirata all'identificazione delle competenze necessarie per gestire efficacemente le risorse umane appartenenti alle nuove generazioni, **la fase 3** della presente Iniziativa Strategica nasce dall'esigenza di approfondire le sfide dell'HR legate alla gestione delle nuove generazioni nel contesto lavorativo, attraverso un approccio metodologico strutturato che ha visto il coinvolgimento diretto delle aziende.

Sulla base dei risultati emersi dalla ricerca preliminare, sono stati organizzati 3 focus group tematici, 2 sul territorio di Bergamo e 1 sul territorio di Varese, coinvolgendo un totale di n. 32 aziende.

Questi momenti di confronto hanno rappresentato un'opportunità di dialogo strutturato tra le aziende del territorio.

La selezione delle aziende partecipanti ai focus group è avvenuta attraverso un approccio sistemico che ha tenuto conto di diversi criteri di priorità:

- **Presenza dirigenziale:** è stata data precedenza alle aziende che garantivano la partecipazione di figure dirigenziali;
- **Adesione a Fondirigenti:** particolare attenzione è stata riservata alle aziende aderenti al fondo;
- **Partecipazione alla survey:** sono state invitate prioritariamente le aziende che avevano già contribuito alla fase di ricerca iniziale;
- **Ordine cronologico:** le richieste di partecipazione sono state accolte secondo l'ordine di arrivo delle candidature.

I tavoli di confronto sono stati progettati per affrontare le trasformazioni in atto nel panorama aziendale contemporaneo, partendo dall'evoluzione dei valori e delle aspettative delle nuove generazioni di lavoratori.

La discussione si è articolata sulle seguenti aree tematiche:

- **Condivisione dei risultati dell'indagine:** presentazione e discussione dei dati emersi dalla survey sulle competenze manageriali necessarie per gestire efficacemente i giovani.
- **Strategie di attrattività aziendale:** approfondimento delle metodologie concrete per rendere le organizzazioni più appetibili per i giovani, considerando i loro valori e le loro specifiche motivazioni, nonché le loro aspettative professionali.
- **Valori generazionali e cultura aziendale:** analisi dell'impatto che i valori delle nuove generazioni hanno sulla cultura organizzativa esistente e identificazione delle modalità di integrazione più efficaci.
- **Retention e valorizzazione dei giovani:** definizione di soluzioni operative concrete per trattenere i giovani e svilupparne appieno il potenziale all'interno delle aziende.

Questo approccio ha permesso di creare un dialogo costruttivo tra le diverse realtà aziendali, favorendo la condivisione di best practice e lo sviluppo di strategie innovative per la gestione del capitale umano di nuova generazione.

## 7. Obiettivi del Focus Group

Il progetto nasce con l'intento di promuovere l'innovazione e il rafforzamento della capacità dei dirigenti, dei manager e delle figure apicali delle imprese, in particolare delle piccole e medie imprese del territorio di Bergamo e Varese, rispetto al tema dell'attrattività organizzativa verso le nuove generazioni. L'obiettivo generale è quello di favorire lo sviluppo di un contesto culturale e operativo capace di sostenere l'evoluzione delle competenze dirigenziali e manageriali legate all'attrazione e all'inserimento delle nuove generazioni nel tessuto produttivo locale.

In questa cornice, i focus group hanno avuto l'obiettivo di aprire uno spazio di confronto tra le aziende su alcune delle sfide più rilevanti che le organizzazioni si trovano oggi ad affrontare in relazione ai giovani.

In particolare, la discussione si è focalizzata su tre ambiti chiave: da un lato, la necessità di comprendere più a fondo le caratteristiche, i valori e le motivazioni delle nuove generazioni nel rapporto con il lavoro; dall’altro, l’urgenza di condividere strategie e prassi adottate per attrarre, selezionare, formare e trattenere giovani nei diversi contesti organizzativi. Infine, particolare attenzione è stata dedicata al ruolo della leadership e alle competenze di people management necessarie per rendere efficace il rapporto con i giovani, lungo l’intero ciclo di vita organizzativo: dall’ingresso alla crescita, fino alla fidelizzazione.

## 8. Metodo di Lavoro

La metodologia è stata quella tipica del focus group, tesa a favorire il confronto di approcci, punti di vista ed esperienze dei partecipanti utilizzando la tecnica delle domande stimolo articolate sui quattro temi oggetto dell’incontro. Inoltre, sulla base degli outcomes da parte dei partecipanti, si sono forniti approfondimenti, spunti e raccomandazioni in “pillole”.

Di seguito i dettagli su modalità di svolgimento e partecipanti ai 3 focus:

### Focus group 1

Data: 12/05/2025 Orario: 9:00 – 12:00

Luogo: Confindustria Bergamo, via Stezzano 87 – Kilometro Rosso Gate 5. Sala Polivalente.

### Relatori

Azienda	Ruolo
Idea Management Human Capital Srl	Advisor
Idea Management Human Capital Srl	Hr Consultant - Assessment & Development

## Stakeholder

Azienda	Ruolo
Confindustria Bergamo**	Resp. Education*
	Resp. Studi Territorio Competitività Internazionalizzazione*
	Studi Territorio Competitività Internazionalizzazione
Servizi Confindustria Bergamo**	Direttore operativo*
	Formazione
	Formazione

## Aziende partecipanti

Azienda	Ruolo partecipante al focus
IMS Technologies**	HR Business Partner
	HR Director*
Vanoncini	HR Recruiter
Holcim	HR Generalist
	HR Generalist
Minoronzoni srl **	Ufficio Amministrazione
Sonzogni Camme **	HR Manager
Sangalli **	HR Manager
	HR Recruiter
	HR Manager

\*dirigente

\*\*aderente Fondirigenti



## Focus group 2

Data: 23/05/2025 - Orario: 9:00 – 12:00

Luogo: Confindustria Bergamo, via Stezzano 87 – Kilometro Rosso Gate 5. Sala Polivalente.

### Relatori

Azienda	Ruolo
Idea Management Human Capital Srl	Advisor
Idea Management Human Capital Srl	Hr Consultant - Assessment & Development

### Stakeholder

Azienda	Ruolo
Confindustria Bergamo**	Resp. Education*
Confindustria Bergamo	Resp. Studi Territorio Competitività Internazionalizzazione*
Confindustria Bergamo	Studi Territorio Competitività Internazionalizzazione
Servizi Confindustria Bergamo**	Direttore operativo*
Servizi Confindustria Bergamo	Formazione
Servizi Confindustria Bergamo	Formazione

### Aziende partecipanti

Azienda	Ruolo partecipante al focus
---------	-----------------------------

Neodecortech **	HR Manager
Automha **	HR Department
Gritti Group	HR Manager
Simmy	General Manager
Crea **	Socio titolare
	Socio titolare
NTS	HR Manager
Scott **	HR Manager
Acerbis **	HR Specialist
Iematech	CEO*
	Project Manager
	CFO

\*dirigente

\*\*aderente Fondirigenti

### Focus group 3

Data: 16/06/2025 Orario: 9:30 – 12:30

Luogo: Confindustria Varese, V.le Vittorio Veneto, 8\d, 21013 Gallarate (VA)

### Relatori

Azienda	Ruolo
Idea Management Human Capital Srl	Advisor
Idea Management Human Capital Srl	Hr Consultant - Assessment & Development

## Stakeholder

Azienda	Ruolo
Confindustria Varese **	Resp. Education e Capitale Umano*
	Senior analyst, Centro Studi*
	Professional - Area Centro Studi
	Education e Capitale Umano
Servizi Confindustria Varese **	Direttore operativo*
	Professional – Formazione e Innovazione
	Stagista Area Formazione
	Formazione

## Aziende partecipanti

Azienda	Ruolo partecipante al focus
Missoni S.p.A. **	HR Manager
BTSR INTERNATIONAL SPA	HR MANAGER
BTicino Spa **	Talent Acquisition and HR Development Manager*
	Talent Acquisition
SPM SPA SOCIETA' BENEFIT **	HR
Sicad Spa **	Responsabile HR*
	Ricerca e selezione_Risorse umane
Alfa **	HR Recruiter
La Nordica Srl **	CFO*
	Junior Assistant produzione e R&D
Carl Zeiss X-ray Technologies srl **	HR Manager

Fogliani Spa **	HR
Coexpan Montonate **	HR Manager
Meccanica Finnord spa **	Responsabile del personale
Studio Ingegneria Noemi Milani s.r.l. SB	direzione
ELLAMP SYSTEMS SRL **	RESPONSABILE HR
CARL ZEISS VISION ITALIA S.p.A. **	Head of HR
	HR Development Specialist
	HR BP
Pomini Rubber & Plastics S.r.l. **	Director Products & Service, Managing Director
	Director Operations*
La Giardiniera Srl **	Sales and Growth Strategy
Bakelite Italia srl **	HR Business partner

\**dirigente*

\*\**aderente Fondirigenti*

## 4.Temi trattati ed evidenze principali

### 4.1 Tema 1: Attrazione e gestione dei giovani talenti

Il tema dell'attrazione dei giovani è stato affrontato in modo differenziato nei tre focus group, riflettendo la varietà dei contesti organizzativi coinvolti e le differenti sensibilità emerse tra i partecipanti. I contributi raccolti hanno messo in evidenza non solo strategie e prassi in atto, ma anche difficoltà concrete, tensioni culturali tra generazioni e riflessioni sulla direzione da intraprendere per rendere più efficace l'incontro tra giovani e organizzazioni.

### **Focus Group 1 – Attrattività: tra aspettative dei giovani e limiti percepiti delle PMI**

Nel primo focus group, è emersa una doppia tensione che influenza significativamente la capacità attrattiva delle aziende: da un lato, i giovani candidati sono stati descritti come spesso poco consapevoli di sé in termini professionali, disorientati di fronte alle molteplici possibilità formative e lavorative. Questo si è tradotto, in alcuni casi, in poca chiarezza sulle proprie aspirazioni e motivazioni durante i colloqui di selezione.

Dall'altro lato, molte imprese – in particolare piccole e medie – hanno riportato una frustrazione legata al disallineamento tra le competenze tecniche richieste e quelle effettivamente disponibili nel mercato giovanile. I responsabili di linea, in particolare, tendono a ricercare profili “pronti all’uso”, spesso senza considerare l’evoluzione del sistema formativo o il potenziale di crescita dei candidati.

In questo contesto, sono stati riconosciuti come elementi di attrattività per le nuove generazioni: la possibilità di accedere a formule di lavoro flessibili (smart working, orari personalizzati, gestione autonoma di ferie e permessi), la presenza di piani di crescita chiari, e un’offerta formativa continuativa.

Tuttavia, molte PMI hanno manifestato un senso di scarsa rilevanza percepita rispetto alle grandi aziende, sia dal punto di vista retributivo, sia per quanto riguarda le opportunità di carriera. La minore visibilità del brand, la difficoltà a raccontare le proprie peculiarità e l’assenza di percorsi strutturati sono stati percepiti come fattori penalizzanti nella competizione per l’attrazione di giovani talenti.

### **Focus Group 2 – La relazione come leva di attrattività**

Il secondo focus group ha spostato l’attenzione sul piano relazionale e comunicativo, sottolineando il ruolo cruciale del management nella costruzione di un ambiente attrattivo per le nuove generazioni. È emersa con forza la percezione che i giovani vivano con maggiore consapevolezza il proprio potere contrattuale rispetto al passato. I partecipanti hanno osservato come, pur mostrando aspettative elevate, i giovani candidati appaiano spesso poco proattivi e difficilmente inclini a tollerare modalità comunicative percepite come “dure” o eccessivamente direttive.

Il tema della comunicazione manageriale è stato descritto come uno dei principali fattori critici: da un lato capi orientati all'efficienza ("andare a razzo"), dall'altro giovani che richiedono un linguaggio curato, coerente, e un accompagnamento empatico. In quest'ottica, la figura del responsabile è stata ridefinita come guida che sappia combinare fermezza e cura, autorevolezza e disponibilità all'ascolto.

Il tema dell'attrazione, in questo focus group, è stato affrontato meno sul piano delle prassi HR e più come espressione della qualità delle relazioni interpersonali interne, con un'enfasi particolare sulla capacità di costruire contesti professionali accoglienti e significativi.

### **Focus Group 3 – Attrattività come coerenza valoriale e sistema**

Nel terzo focus group, infine, la riflessione si è ampliata assumendo un respiro più valoriale e sistemico. I partecipanti, provenienti da realtà molto eterogenee (dalla multinazionale alla piccola impresa locale), hanno sottolineato come il tema dell'attrazione non possa essere disgiunto da una riflessione sull'identità aziendale e sulla cultura organizzativa. In questo gruppo si è parlato meno di strumenti HR e più di narrazione, posizionamento e reputazione.

È emersa la consapevolezza che le nuove generazioni pongano domande identitarie e di sviluppo professionale più forti ("Chi posso diventare qui?", "Qual è il senso di ciò che farò?"), e che, per risultare attrattivi, le imprese debbano essere in grado di offrire employer value proposition autentiche, coerenti e tangibili. Le grandi organizzazioni sono state descritte come capaci di attivare strumenti di employer branding, ma talvolta incoerenti rispetto alla proposta reale interna (es. ruoli frammentati, percorsi poco personalizzati). Le PMI, al contrario, soffrono spesso di una scarsa visibilità per mancanza di risorse e competenze e pregiudizi da parte dei giovani, ma possono contare su contesti più coesi e sani, relazioni strette, visione d'insieme, visibilità e percorsi di sviluppo reali e meno standardizzati.

Inoltre, si è confermata la consapevolezza che i giovani si aspettano di trovare contesti aziendali digitalizzati, con flessibilità oraria e con pratiche di gestione del personale non formali e rigide.

Tra le pratiche più apprezzate sono stati citati: piani di onboarding con percorsi evolutivi chiari, possibilità di mobilità interna (soprattutto nei gruppi multinazionali), iniziative di welfare orientate

alla persona (asili aziendali, flessibilità oraria), e processi comunicativi centrati sull’ascolto e sulla costruzione di un progetto professionale condiviso.

Dall’analisi degli outcome dei tre focus group è emerso come il tema dell’attrattività nei confronti dei giovani non possa essere affrontato in modo uniforme. Attrarre i giovani, oggi, non è solo una questione di retribuzione, benefit o employer branding, ma significa progettare, realizzare e poi comunicare contesti in cui i giovani possano sentirsi valorizzati, possano crescere, contribuire, imparare. E, soprattutto, significa riuscire ad essere riconoscibili e credibili, lavorando sulla costruzione di una buona reputazione come employer.

Aspetto	FOCUS 1	FOCUS 2	FOCUS 3
<b>Focus Principale</b>	Competenze tecniche e limiti PMI.  ●●●○○ <i>Approccio pragmatico ma limitato</i>	Relazioni e comunicazione manageriale.  ●●●●○ <i>Approccio equilibrato e centrale</i>	Valori e identità aziendale.  ●●●●● <i>Approccio strategico e visionario</i>
<b>Employer branding</b>	Scarsa visibilità del brand e difficoltà a comunicare le peculiarità aziendale.  ●●○○○ <i>Problema identificato ma soluzione limitata</i>	Tema non emerso nel focus.  ●○○○○ <i>Lacuna significativa</i>	Employer branding e riflessione su identità aziendale e cultura organizzativa.  ●●●●● <i>Approccio completo e strategico</i>
<b>Percezione dei Giovani</b>	Poco consapevoli professionalmente, disorientati.  ●●○○○ <i>Visione parziale e problematica</i>	Consapevoli del proprio potere contrattuale, poco proattivi.  ●●●●○ <i>Visione realistica ed equilibrata</i>	Orientati all’identità e al senso del lavoro seppur alla ricerca di ambienti digitali e flessibili.  ●●●●● <i>Comprensione profonda e strategica</i>

<p><b>Elementi di attrattività per i giovani percepiti dall'HR</b></p>	<p>Formule di lavoro flessibili, presenza di piani di crescita chiari, formazione continuativa.</p> <p>●●●○○</p> <p><i>Elementi validi ma standard</i></p>	<p>Contesto professionale accogliente e figura di capo come mentore.</p> <p>●●●●○</p> <p><i>Focus distintivo e difficile da replicare</i></p>	<p>Percorsi di sviluppo personalizzati e meno standardizzati.</p> <p>●●●●●</p> <p><i>Approccio innovativo e centrato sulla persona</i></p>
<p><b>Ruolo dell'HR Management</b></p>	<p>Emerge un ruolo HR in grado di costruire percorsi di crescita e di sviluppo delle competenze.</p> <p>●●●○○</p> <p><i>Ruolo tradizionale ma essenziale</i></p>	<p>Emerge un ruolo HR di guida empatica e autorevole in grado di costruire relazioni interpersonali interne.</p> <p>●●●●○</p> <p><i>Evoluzione significativa del ruolo</i></p>	<p>Emerge un ruolo HR in grado di offrire una Proposta di Valore per i Dipendenti.</p> <p>●●●●●</p> <p><i>Ruolo strategico e business-oriented</i></p>

#### 4.2 Tema 2: Selezione, Mismatch e nuove generazioni

Nel corso dei tre focus group, il tema della selezione in relazione alle nuove generazioni è stato affrontato in modo articolato, mettendo in luce le tensioni legate al disallineamento tra aspettative, valori, stili comunicativi e criteri valutativi. È emerso un quadro composito, nel quale il mismatch generazionale non riguarda, per quanto rilevanti, solo le competenze tecniche, ma tocca aspetti più profondi, legati alla cultura organizzativa, alla capacità di leggere le preferenze lavorative, alle stesse competenze di selezione da parte di HR e dei manager e alla ridefinizione del patto tra impresa e lavoratore.

#### Focus Group 1 – Mismatch come scollamento tra attese e processi

Nel primo focus group, la selezione è stata descritta come un momento cruciale e allo stesso tempo fragile, in cui si manifestano molte delle incomprensioni tra aziende e giovani candidati. I



partecipanti hanno riferito difficoltà a concludere i processi di selezione, anche a fronte di percorsi articolati e ben gestiti: i candidati, infatti, tendono a orientarsi verso altre offerte all'ultimo momento, generando frustrazione nei team HR.

Uno dei nodi centrali individuati è stato il divario tra le aspettative del manager di linea tecnico – spesso molto (troppo) alte – e la reale disponibilità di livelli di preparazione e competenze adeguate sul mercato. Si sono fortemente denunciati i bassi livelli di preparazione, con particolare riferimento alle aree tecniche, che la scuola e l'università dovrebbe garantire.

Si è fatta presente la tendenza da parte della linea a escludere l'HR dal processo decisionale o a coinvolgerlo solo marginalmente nel processo di selezione, rendendo più difficile la lettura motivazionale e il potenziale di sviluppo dei candidati.

È pertanto emersa la necessità di una migliore collaborazione tra HR e linea tecnica, finalizzata a definire in modo più realistico i profili ricercati e a integrare strumenti come test, assessment, check-up post-ingresso e feedback strutturati. Si è parlato anche dell'opportunità di valorizzare il momento della selezione come occasione di apprendimento per l'azienda, attraverso strumenti di raccolta feedback da parte dei candidati non selezionati.

### **Focus Group 2 – Disallineamento valoriale e nuove posture di selezione**

Nel secondo focus group, l'attenzione si è spostata in modo marcato sul tema delle percezioni e dei comportamenti delle nuove generazioni all'interno dei processi di selezione. È stata descritta una generazione consapevole del proprio potere contrattuale, che non teme di abbandonare i percorsi selettivi se non trova riscontro con i propri criteri: attenzione e trasparenza riguardo alle condizioni lavorative, alla qualità relazionale e al clima aziendale, alle retribuzioni adeguate.

Il disallineamento è stato interpretato più in termini valoriali che tecnici. I giovani non si aspettano soltanto una retribuzione competitiva, ma anche ambienti di lavoro che dimostrino coerenza nei comportamenti da parte dei manager, attenzione al benessere personale e al work life balance, capacità di ascolto e dialogo. In questo contesto, il mismatch non riguarda solo la compatibilità con il ruolo, ma la possibilità di riconoscersi nella cultura dell'azienda.

### **Focus Group 3 – Decodificare le differenze per costruire ponti**

Nel terzo focus group, il tema della selezione è stato affrontato all'interno di una riflessione più ampia sul conflitto e la convivenza tra generazioni. In particolare, è emersa la difficoltà di trovare un linguaggio comune, soprattutto nei momenti di valutazione dei candidati.

Un'esperienza significativa condivisa da una delle aziende partecipanti ha riguardato la conduzione di selezioni da parte di selezionatori giovani (Millenials e alcuni Gen Z): questi ultimi hanno manifestato incertezza, senso di inadeguatezza e timore nell'interfacciarsi con candidati più senior, rivelando un bisogno di strumenti e mentoring per leggere correttamente i segnali e decodificare le risposte.

Nel gruppo è stato sottolineato che la selezione è spesso considerata una competenza secondaria, mentre al contrario dovrebbe essere riconosciuta come una delle aree chiave del mestiere HR e manageriale. Sono state valorizzate pratiche di costruzione condivisa con il management delle iniziative HR, ascolto attivo e reverse mentoring, in cui le generazioni più giovani e quelle più anziane collaborano alla definizione delle priorità e delle modalità operative.

Il mismatch, in questo focus group, è stato quindi letto come una distanza culturale e simbolica, che va affrontata con strumenti di ascolto, consapevolezza e formazione trasversale.

Nel complesso, i tre focus group hanno restituito tre prospettive complementari sul tema del mismatch e della selezione in relazione alle nuove generazioni. Ne è emerso che il mismatch non è un dato oggettivo da correggere, ma un campo dinamico in cui si incontrano (o si scontrano) linguaggi, valori, stili, bisogni e aspettative diversi. In questo senso, selezionare oggi significa innanzitutto saper leggere le differenze, facilitare ponti generazionali e sviluppare modalità inclusive e flessibili che permettano di riconoscere il talento anche quando si esprime in forme nuove e meno convenzionali.

Aspetto	FOCUS 1	FOCUS 2	FOCUS3
<b>Focus Principale</b>	<p>Mismatch come scollamento tra attese e processi.</p> <p>●●●○○</p> <p><i>Identifica problemi concreti ma si concentra su aspetti tecnici tradizionali</i></p>	<p>Disallineamento valoriale e nuove modalità di selezione.</p> <p>●●●●○</p> <p><i>Comprende il disallineamento valoriale come questione centrale</i></p>	<p>Decodificare le differenze per costruire ponti.</p> <p>●●●●●</p> <p><i>Approccio sistemico alla convivenza generazionale</i></p>
<b>Selezione</b>	<p>Processo fragile, candidati orientati verso altre offerte, divario aspettative manager/mercato.</p> <p>●●○○○</p> <p><i>Identifica problemi concreti ma si concentra su aspetti tecnici tradizionali</i></p>	<p>Candidati consapevoli del proprio potere contrattuale, abbandonano se non trovano riscontro.</p> <p>●●●●○</p> <p><i>Visione evoluta del nuovo potere contrattuale dei giovani</i></p>	<p>Difficoltà linguaggio comune, selezionatori giovani insicuri con senior.</p> <p>●●●●●</p> <p><i>Visione bidirezionale con attenzione alle competenze del selezionatore</i></p>
<b>Percezione dei Giovani</b>	<p>Bassi livelli di preparazione tecnica, tendenza a cambiare all'ultimo momento.</p> <p>●●○○○</p> <p><i>Approccio critico che non comprende le nuove dinamiche generazionali</i></p>	<p>Consapevoli del proprio potere, non temono di abbandonare percorsi selettivi.</p> <p>●●●●○</p> <p><i>Riconosce consapevolezza e criteri di scelta dei giovani</i></p>	<p>Necessitano strumenti e mentoring per interfacciarsi con candidati senior.</p> <p>●●●●○</p> <p><i>Comprensione delle dinamiche intergenerazionali</i></p>
<b>Elementi di attrattività dei giovani percepiti dall'HR</b>	<p>Test, assessment, check-up post-ingresso, feedback strutturati</p> <p>●●●○○</p>	<p>Trasparenza condizioni lavorative, coerenza manageriale, work-life balance, ascolto e dialogo</p> <p>●●●●●</p>	<p>Linguaggio comune, ascolto attivo, reverse mentoring.</p> <p>●●●●○</p>

	<i>Strumenti validi ma ancora legati a logiche tradizionali</i>	<i>Comprensione completa dei valori e bisogni generazionali</i>	<i>Focus su comunicazione e mentoring reciproco</i>
<b>Ruolo dell'HR Management</b>	<p>Esclusione o coinvolgimento marginale nei processi decisionali, necessità collaborazione con linea.</p> <p>●●○○○</p> <p><i>Riconosce marginalizzazione ma non propone soluzioni innovative</i></p>	<p>Lettura motivazionale e potenziale sviluppo, interpretazione disallineamento valoriale</p> <p>●●●●○</p> <p><i>Evoluzione verso lettura motivazionale e culturale</i></p>	<p>Selezione come competenza chiave, costruzione condivisa iniziative con management</p> <p>●●●●●</p> <p><i>Riconoscimento della selezione come competenza chiave strategica</i></p>

#### 4.3 Tema 3: Formazione sviluppo e competenze manageriali di people management

Il tema delle competenze manageriali e del loro sviluppo è stato affrontato in tutti e tre i focus group come un elemento chiave per favorire l'evoluzione organizzativa, la convivenza generazionale, l'attrattività e l'ingaggio dei giovani. È emersa una forte convergenza tra i tre gruppi sull'urgenza di rafforzare la managerialità nella gestione delle persone, in particolare nei livelli intermedi, riconoscendo che le pratiche di people management non possono più essere delegate esclusivamente alla funzione HR. Le esperienze condivise hanno evidenziato sia ostacoli culturali e organizzativi, sia proposte operative e sperimentazioni in corso, con gradi diversi di maturità.

#### **Focus Group 1 – Sviluppare i manager per una cultura dell'ascolto e del coinvolgimento**

Nel primo focus group, il tema della formazione e dello sviluppo manageriale è stato affrontato partendo dalla constatazione di una competenza gestionale spesso fragile e disomogenea. In particolare, è stata evidenziata la difficoltà di molti responsabili nel leggere i segnali di disingaggio

dei giovani collaboratori e nel gestire relazioni efficaci, soprattutto in presenza di una crescente eterogeneità culturale.

Si è discusso della tendenza, da parte di alcuni manager, a delegare all'HR la responsabilità dello sviluppo, sia nella fase iniziale (onboarding) sia nelle fasi successive del ciclo di vita del dipendente. Questa impostazione, secondo i partecipanti, risulta inadeguata per rispondere alle esigenze delle nuove generazioni, che cercano punti di riferimento stabili, attenzione personalizzata e feedback tempestivi.

Sono state segnalate alcune esperienze interessanti: l'introduzione di survey interne per monitorare il clima, l'organizzazione di tavoli di confronto post-survey, l'attivazione di corsi di formazione su soft skills manageriali (es. gestione del tempo, della relazione, dei conflitti). Tuttavia, è stato riconosciuto che, senza un reale coinvolgimento dei capi nella lettura dei bisogni e nella costruzione dei percorsi, tali interventi rischiano di restare isolati e improduttivi.

### **Focus Group 2 – Dalla valutazione alla formazione: costruire percorsi evolutivi**

Nel secondo focus group, la formazione manageriale è stata discussa nel quadro più ampio dei sistemi di valutazione, sviluppo e riconoscimento. I partecipanti hanno riportato esperienze in cui i responsabili di funzione erano coinvolti in momenti formativi finalizzati a comprendere gli strumenti di valutazione delle performance, ad affinare la capacità di feedback e a identificare piani di sviluppo in coerenza con il ruolo e il potenziale della persona.

È stato inoltre segnalato un cambiamento positivo nell'approccio dei capi, che in alcuni casi hanno iniziato a partecipare attivamente ai momenti di confronto post-valutazione e a farsi promotori di proposte formative. Si è parlato di autovalutazione, colloqui a metà anno, adesione ai valori aziendali come criteri di valutazione, e della necessità di una cultura del riconoscimento, non solo legata agli obiettivi ma anche alla crescita personale.

Si è raccomandato l'utilizzo di sistemi di instant feedback, visti non come sostitutivi dei momenti strutturati di valutazione, ma come complemento per alimentare un dialogo continuo tra manager e collaboratori.

In taluni casi, tali strumenti sono stati formalizzati (es. diari condivisi con episodi significativi), in altri gestiti con maggiore informalità.

### **Focus Group 3 – Le competenze manageriali: la leva del mentoring**

Il terzo focus group ha affrontato il tema delle competenze manageriali con un approccio più riflessivo e sistemico. Il punto di partenza è stato il riconoscimento che i contesti aziendali stanno vivendo una fase di transizione culturale: i manager si trovano al centro di questo cambiamento e sono chiamati a un ruolo nuovo, che richiede non solo competenze tecniche, ma anche capacità relazionali, emotive.

I partecipanti hanno riportato esperienze in cui la formazione ha cercato di rispondere a questa complessità, ad esempio attraverso workshop intergenerazionali, progetti di reverse mentoring, in cui giovani e senior imparano a conoscersi, apprezzarsi e si formano reciprocamente, trasformando la trasmissione del sapere, non più come imposizione dall'alto, ma come opportunità di scambio e arricchimento reciproco.

Particolarmente significativa è stata la riflessione su chi debba fare da mentore, con quali competenze, e quale "ritorno" riceva. Si è rilevata l'esigenza di riconoscere formalmente (anche attraverso sistemi premianti o obiettivi di ruolo) la funzione educativa del manager.

In sintesi, i tre focus group hanno restituito un'immagine condivisa ma sfaccettata del tema: le competenze manageriali di people management sono oggi riconosciute come una competenza strategica da coltivare in modo intenzionale, strutturato e continuo. Ne è emersa una visione chiara: la formazione non può essere vista come risposta episodica a un bisogno tecnico, ma deve essere pensata come azione trasformativa, in grado di dotare i manager di strumenti, linguaggi e consapevolezza per accompagnare persone e organizzazioni in un contesto in continuo mutamento.

Aspetto	FOCUS 1	FOCUS 2	FOCUS 3
<b>Focus Principale</b>	<p>Cultura dell'ascolto e coinvolgimento.</p> <p>●●●○○</p> <p><i>Identifica problemi concreti ma rimane su approccio tradizionale</i></p>	<p>Valutazione e percorsi evolutivi.</p> <p>●●●●○</p> <p><i>Visione integrata tra valutazione e sviluppo manageriale</i></p>	<p>Mentoring e transizione culturale.</p> <p>●●●●●</p> <p><i>Approccio sistemico e riflessivo sulla transizione culturale</i></p>
<b>Formazione</b>	<p>Survey interne, tavoli confronto, corsi soft skills manageriali.</p> <p>●●●○○</p> <p><i>Strumenti validi ma rischio di interventi isolati e improduttivi</i></p>	<p>Formazione su strumenti valutazione, feedback, identificazione piani sviluppo</p> <p>●●●●○</p> <p><i>Approccio strutturato con strumenti diversificati e complementari</i></p>	<p>Workshop intergenerazionali, progetti reverse mentoring</p> <p>●●●●●</p> <p><i>Metodologie innovative e trasformative</i></p>
<b>Competenze manageriali</b>	<p>Lettura segnali disingaggio, gestione relazioni efficaci, competenze disomogenee.</p> <p>●●○○○</p> <p><i>Riconosce fragilità ma non sviluppa soluzioni strutturali</i></p>	<p>Valutazione performance, capacità feedback, promozione formazione.</p> <p>●●●●○</p> <p><i>Sviluppo competenze concrete con coinvolgimento attivo manager</i></p>	<p>Competenze relazionali ed emotive, ruolo educativo del manager.</p> <p>●●●●●</p> <p><i>Visione completa del nuovo ruolo manageriale relazionale ed emotivo</i></p>
<b>Elementi di attrattività per i giovani percepiti dall'HR</b>	<p>Punti riferimento stabili, attenzione personalizzata, feedback tempestivi.</p> <p>●●●●○</p> <p><i>Comprensione chiara dei bisogni generazionali fondamentali</i></p>	<p>Dialogo continuo, cultura riconoscimento, crescita personale.</p> <p>●●●●○</p> <p><i>Riconosce importanza dialogo continuo e crescita personale</i></p>	<p>Scambio intergenerazionale, arricchimento reciproco, mentoring bidirezionale.</p> <p>●●●●●</p> <p><i>Comprensione profonda dello scambio</i></p>

			<i>intergenerazionale bidirezionale</i>
<b>Ruolo dell'HR Management</b>	<p>Delega eccessiva da manager ad HR, necessità coinvolgimento capi.</p> <p>●●○○○</p> <p><i>Evidenzia problema delega ma non propone nuovi modelli</i></p>	<p>Coinvolgimento attivo manager nei momenti valutativi, sistemi instant feedback.</p> <p>●●●●○</p> <p><i>Evoluzione ruolo HR verso facilitazione e supporto sistematico</i></p>	<p>Riconoscimento formale funzione educativa manager, obiettivi di ruolo.</p> <p>●●●●●</p> <p><i>Riconoscimento formale e sistemico della funzione educativa manager</i></p>

#### 4.4 Tema 4: Retention

Il tema della retention è stato trasversalmente presente nei tre focus group, sebbene con livelli di approfondimento diversi. È stato interpretato non tanto come “trattenere le persone a tutti i costi” o al più lungo possibile, quanto come costruire le condizioni affinché le persone vogliano rimanere. In particolare, si è parlato della retention in relazione alla qualità del contesto, alla coerenza delle promesse aziendali, all’efficacia del management e alla capacità di offrire prospettive di crescita reali.

#### **Focus Group 1 – Retention come continuità della cura post-selezione**

Nel primo focus group, la retention è stata discussa soprattutto in relazione alla fase successiva all’inserimento. È emersa una criticità significativa: in molte realtà, la funzione HR tende a “scompare” dopo l’entrata dei nuovi assunti, lasciandoli nelle mani dei responsabili, spesso non formati o non sensibilizzati alla gestione dell’onboarding e del successivo percorso di gestione e sviluppo.

I partecipanti hanno sottolineato come la mancanza di attenzione strutturata al periodo post-inserimento generi disingaggio precoce, specialmente tra i giovani. Sono state proposte alcune



pratiche per invertire questa tendenza: monitoraggio attivo del clima nelle prime settimane, momenti di confronto con HR e manager, survey seguite da tavoli di feedback e restituzione.

Si è inoltre discusso del ruolo del welfare aziendale, ritenuto efficace in termini di employer branding, ma insufficiente da solo a garantire la permanenza delle persone.

### **Focus Group 2 – Retention come esito di un sistema integrato**

Nel secondo focus group, la retention è stata trattata in modo più articolato, come risultato di un ecosistema HR ben strutturato. I partecipanti hanno elencato tra le cause principali di turnover: clima lavorativo non soddisfacente, modalità gestionali del capo percepite come autoritarie o inadeguate, poca disponibilità da parte dei giovani su trasferte e orari di lavoro, retribuzioni non competitive (in particolare per chi ha carichi familiari).

In risposta, sono stati condivisi diversi strumenti messi in campo, tra cui: exit interview strutturate, non solo per raccogliere feedback ma anche per restituire ascolto, percorsi di crescita formalizzati, con check periodici e autovalutazioni, coinvolgimento attivo dei responsabili nei momenti valutativi e decisionali, programmi di riconoscimento, anche simbolici o informali (es. premiazioni pubbliche, coinvolgimento delle famiglie).

È emersa con forza l'idea che la retention non può essere affidata al caso o alla buona volontà dei singoli, ma va progettata come parte integrante della strategia aziendale.

### **Focus Group 3 – Fiducia, feedback e cultura generazionale**




Nel terzo focus group, la retention è stata interpretata come espressione di un nuovo patto generazionale. I partecipanti hanno riportato casi in cui giovani collaboratori hanno abbandonato l'azienda anche dopo poche settimane, spesso a causa di una mancanza di formazione iniziale, scarsa chiarezza nelle aspettative o ambienti percepiti come poco autentici.

È stato segnalato che molti giovani, pur essendo capaci e motivati, tendono a cambiare velocemente se non si sentono ascoltati, stimolati o riconosciuti. Questo viene vissuto da parte del management più anziano con frustrazione e talvolta con atteggiamenti difensivi, generando un clima di incomprensione reciproca.

Le risposte organizzative attivate hanno incluso: percorsi di leadership per capi reparto, mirati a rafforzare le competenze di ascolto e di accompagnamento, sistemi digitali di monitoraggio delle competenze e dei feedback, per superare logiche soggettive e creare maggiore trasparenza e iniziative di reverse mentoring, per favorire un dialogo tra generazioni e diffondere consapevolezze condivise.

Il gruppo ha anche sottolineato la necessità di riconoscere formalmente l'impegno del manager nel favorire la crescita delle persone, affinché la retention non venga vissuta come una responsabilità personale, ma come parte integrante del proprio ruolo professionale.

I contributi dei tre focus group hanno evidenziato che la retention, per essere realmente efficace, deve essere affrontata in chiave sistemica e culturale, non solo come reazione a un fenomeno indesiderato (le dimissioni), ma come costruzione intenzionale di un contesto in cui le persone desiderino restare e contribuire. In tutti i casi è emersa l'idea che la retention è una responsabilità diffusa, che coinvolge HR, management e cultura organizzativa. Non si può chiedere alle persone di restare se non si offre loro un ambiente capace di evolversi insieme a loro, che dia spazio, significato e orizzonte.

Aspetto	FOCUS 1	FOCUS 2	FOCUS3
<b>Focus Principale</b>	Continuità della cura post-selezione.  	Sistema integrato HR   <i>Visione sistemica e integrata più matura</i>	Nuovo patto generazionale.  

	<i>Identifica chiaramente il problema critico del post-inserimento</i>		<i>Interpreta la retention come sfida generazionale e culturale</i>
<b>Retention</b>	<p>Monitoraggio attivo prime settimane, confronti HR-manager, survey con feedback.</p> <p>●●●○○</p> <p><i>Propone soluzioni concrete ma limitate al breve termine</i></p>	<p>Exit interview, percorsi di crescita formalizzati, coinvolgimento responsabili, programmi riconoscimento.</p> <p>●●●●●</p> <p><i>Strumenti diversificati e approccio strategico completo</i></p>	<p>Percorsi leadership per capi, sistemi digitali feedback, reverse mentoring</p> <p>●●●●○</p> <p><i>Soluzioni innovative</i></p>
<b>Percezione dei Giovani</b>	<p>Disingaggio precoce per mancanza attenzione strutturata.</p> <p>●●●●○</p> <p><i>Riconosce il disingaggio precoce come problema specifico</i></p>	<p>Poca disponibilità su trasferte/orari, influenzati da retribuzioni competitive</p> <p>●●●●○</p> <p><i>Analisi articolata delle cause di turnover</i></p>	<p>Abbandonano rapidamente se non ascoltati/stimolati, cambiano velocemente</p> <p>●●●●●</p> <p><i>Comprensione profonda delle dinamiche generazionali</i></p>
<b>Elementi di attrattività dei giovani percepiti dall'HR</b>	<p>Welfare aziendale (insufficiente da solo)</p> <p>●●○○○</p> <p><i>Limitata comprensione, si focalizza solo sul welfare</i></p>	<p>Retribuzioni competitive, flessibilità orari/trasferte.</p> <p>●●●●○</p> <p><i>Comprensione multidimensionale dei fattori motivanti</i></p>	<p>Formazione iniziale, chiarezza aspettative, autenticità ambiente.</p> <p>●●●●●</p> <p><i>Identifica chiaramente ascolto, stimolo e riconoscimento come chiave</i></p>
<b>Ruolo dell'HR Management</b>	<p>HR "scompare" dopo inserimento, manager non formati all'onboarding.</p>	<p>Responsabilità diffusa, strumenti strutturati, strategia aziendale integrata.</p>	<p>Competenze ascolto e accompagnamento, trasparenza,</p>

	<p>●●○○○</p> <p><i>Evidenzia il problema ma non sviluppa soluzioni strutturali</i></p>	<p>●●●●●</p> <p><i>Responsabilità diffusa e strategia aziendale integrata</i></p>	<p>riconoscimento formale impegno manager.</p> <p>●●●●○</p> <p><i>Riconosce necessità di competenze nuove ma ancora in fase di sviluppo</i></p>
--	--	---	---

## 5. Raccolta delle buone pratiche (sintesi)

Di seguito una serie di buone pratiche condivise e concretizzate dalle aziende partecipanti ai tre focus group con indicazione rispetto agli obiettivi prefissati, ai risultati osservati e alle lezioni apprese a seguito della loro applicazione.

Formazione ai manager per la conduzione dei colloqui di selezione

**Obiettivo:** Rendere i responsabili di linea più consapevoli, preparati e coinvolti nel processo selettivo, migliorando la qualità dell'interazione con i candidati e l'allineamento con i valori aziendali.

### Risultati

- Maggiore coerenza tra le attese del responsabile e i profili selezionati, grazie a un linguaggio e a criteri di valutazione condivisi.
- Aumento della qualità della selezione: i manager hanno acquisito strumenti per porre domande efficaci, leggere le motivazioni, e valutare in modo più strutturato.
- Il coinvolgimento attivo della linea ha rafforzato il senso di responsabilità nella scelta e nell'accoglienza dei nuovi inseriti.

**Pratica ottimale:** La selezione non può essere gestita solo dall'HR: quando il manager è preparato, il colloquio diventa un momento autentico di scambio e orientamento reciproco. Serve però superare

la logica del “manager tecnico” per riconoscere nella selezione una competenza gestionale a tutti gli effetti.

Sondaggi ai candidati sul processo di selezione (anche non assunti)

**Obiettivo:** Raccogliere feedback strutturato sul processo selettivo, al fine di migliorarne la qualità, la trasparenza e il valore percepito, anche da parte di chi non viene inserito.

### Risultati

- Identificazione di punti di forza e criticità del percorso selettivo (chiarezza, coerenza, qualità del contatto).
- Maggiore capacità dell’HR di monitorare l’esperienza candidato come leva di employer branding.

**Pratica ottimale:** Il processo di selezione è un’esperienza comunicativa e simbolica: anche chi non viene scelto può diventare ambasciatore (o detrattore) dell’azienda. Ascoltare il punto di vista del candidato – selezionato o meno – permette un miglioramento continuo e rafforza la reputazione dell’organizzazione come luogo trasparente, professionale e rispettoso.

Programmi di onboarding con percorsi di sviluppo definiti

**Obiettivo:** Costruire un inserimento graduale, orientato e motivante per i giovani neoassunti, aumentando la probabilità di permanenza e riducendo il disorientamento iniziale.

### Risultati

- Maggiore chiarezza nelle aspettative reciproche.
- Interesse e motivazione da parte dei giovani quando percepiscono una traiettoria evolutiva esplicita (es. possibilità di entrare in altre aziende del gruppo).
- Apprezzamento per la trasparenza sui tempi e sulle opportunità di crescita.

**Pratica ottimale:** L'onboarding non è solo una fase amministrativa: è una leva per attrarre e trattenere. Quando ben progettato, può rafforzare il senso di appartenenza e ridurre il turnover nei primi mesi.

Tutoraggio intergenerazionale formalizzato (con bonus o obiettivi assegnati)

**Obiettivo:** Favorire la trasmissione di conoscenze tra senior e junior, migliorare la convivenza generazionale, aumentare il senso di responsabilità condivisa.

### Risultati

- Migliore integrazione dei giovani nei team.
- Senior più coinvolti, grazie a un riconoscimento esplicito del loro ruolo (es. bonus, feedback qualitativo).
- Maggiore fidelizzazione e motivazione da entrambe le parti.

**Pratica ottimale:** Il tutoring funziona se è formalizzato, ha obiettivi chiari ed è riconosciuto nel sistema premiante. Serve preparazione anche per i senior, non basta l'esperienza tecnica.

Affiancamento di un giovane a un senior durante le trasferte

**Obiettivo:** Favorire la relazione tra generazioni e trasferire conoscenze in modo naturale, sfruttando tempi e contesti informali come quello del viaggio o dell'alloggio condiviso.

### Risultati

- Rafforzamento del legame tra junior e senior, spesso difficile da costruire nel solo contesto operativo.
- I giovani si sono sentiti inclusi e accompagnati, ricevendo attenzione e spunti anche al di fuori dell'ambito tecnico.
- I senior hanno mostrato apertura, in alcuni casi proattivamente, nel voler trasmettere la propria esperienza.

**Pratica ottimale:** Le situazioni “di mezzo” – come trasferte o spostamenti – sono occasioni potenti di apprendimento informale. Quando il mentoring avviene in ambienti non codificati, si attivano scambi autentici e profondi, che consolidano la relazione e il senso di appartenenza. Serve però una regia organizzativa: l’affiancamento va pensato, non lasciato al caso.

Attivazione di ambienti e spazi informali di scambio generazionale (es: calcio balilla, sauna e palestra, spazi di convivialità con tavoli, sedie e divani).

**Obiettivo:** Favorire l’incontro e il confronto tra generazioni in contesti non gerarchici, creando connessioni al di fuori del setting lavorativo tradizionale.

### Risultati

- Migliore clima aziendale e riduzione delle tensioni generazionali.
- Incremento della comunicazione informale tra colleghi (es. durante pausa pranzo o trasferte).
- Valorizzazione del tempo non strutturato come momento di apprendimento relazionale.

**Pratica ottimale:** La cultura organizzativa si gioca anche nei momenti informali. Investire in spazi di relazione “soft” può rafforzare l’integrazione e il senso di comunità.

### Exit interview strutturate

**Obiettivo:** Comprendere le motivazioni reali delle dimissioni, ridurre il turnover involontario e migliorare le condizioni interne attraverso un ascolto attivo.

### Risultati

- Identificazione di pattern ricorrenti di abbandono (es. modalità di gestione da parte dei responsabili).
- Maggiore capacità dell’organizzazione di non personalizzare la perdita ma trasformarla in apprendimento.

**Pratica ottimale:** Le dimissioni sono un momento critico ma ricco di insight: se analizzate con metodo, possono guidare modifiche efficaci nelle pratiche gestionali e nei processi di sviluppo.

## 6. Errori comuni e azioni da evitare

Nel corso dei tre focus group, sono emersi alcuni errori ricorrenti nelle pratiche organizzative riguardanti i processi di attrazione e selezione, l’inserimento dei nuovi assunti e la gestione dei giovani, nonché la relazione tra le generazioni all’interno delle aziende.

Un primo ambito critico riguarda i **processi di selezione**, che risultano spesso caratterizzati da richieste di competenze tecniche eccessive o non realistiche rispetto al mercato. I responsabili di linea tendono a cercare profili “completi”, senza considerare adeguatamente il potenziale evolutivo o la necessità di accompagnamento iniziale. A questo si aggiunge la frequente assenza di un reale coinvolgimento della linea nei processi di selezione, ma, anche quando presente, emerge la scarsa preparazione dei manager nella conduzione dei colloqui con i candidati. Tutto ciò comporta disallineamenti tra HR e responsabili tecnici, valutazioni parziali e difficoltà nel costruire un’esperienza positiva per il candidato.

In molti casi, inoltre, si è segnalata una **mancanza di trasparenza** sui contenuti dell’offerta contrattuale e sui possibili percorsi di sviluppo e crescita interni, che alimenta aspettative errate nei candidati e disingaggi precoci nei nuovi assunti.

Anche l’**assenza di feedback** ai candidati non selezionati è stata riconosciuta come una prassi da rivedere, in quanto danneggia l’immagine aziendale e riduce il valore del processo di selezione come leva di employer branding.



Anche nella **fase post-inserimento** dei nuovi assunti sono emerse alcune lacune. In particolare, è stata più volte sottolineata l'assenza di un onboarding strutturato e di momenti di verifica e confronto nei primi mesi, che si traduce spesso in disorientamento, senso di abbandono e turnover precoce. La scarsa presenza della figura HR nelle fasi iniziali del rapporto di lavoro con il neoassunto presuppone la totale gestione ai responsabili diretti, i quali non sempre sono attrezzati per svolgere efficacemente e con i giusti strumenti questo compito.

Le criticità si estendono anche alla **relazione con le nuove generazioni**. In molti casi, si è evidenziata una sottovalutazione delle aspettative valoriali dei giovani, che pongono grande attenzione alla coerenza tra promesse e comportamenti, all'ascolto, alla sostenibilità sociale e alla qualità della leadership. Alcuni stili gestionali ancora orientati al controllo, o basati su una comunicazione autoritaria e impersonale, sono stati percepiti come distanti e inadeguati. La mancanza di feedback tempestivi, di spazi di confronto informali e di occasioni per costruire un legame autentico è stata letta come un fattore critico, in particolare nella perdita di motivazione e nell'interruzione precoce del rapporto.

Infine, un'area di criticità trasversale riguarda la gestione della **convivenza generazionale**. In molte realtà, le differenze tra senior e giovani non sono affrontate apertamente, ma rimangono sullo sfondo come fonte latente di incomprensione o giudizio reciproco. È stata evidenziata una resistenza da parte di alcuni profili esperti a condividere il proprio sapere, spesso per timore di perdere centralità e importanza o per mancanza di riconoscimento nel ruolo di mentore.

In sintesi, l'analisi dei tre focus group mostra che molte delle difficoltà nel dialogo con le nuove generazioni non derivano da un rifiuto del cambiamento, ma da una sua mancata gestione consapevole. L'attrazione, lo sviluppo e la cura dei giovani non possono essere affidate a soluzioni episodiche o a pratiche isolate: richiedono una revisione profonda dei modelli di gestione, una

formazione mirata dei manager e una cultura organizzativa orientata al confronto e al dialogo, capace di evolvere insieme a chi la abita.

## 7. Capacità manageriali messe in campo per il raggiungimento dei risultati e gap di competenza.

Durante gli incontri è stata messa in evidenza la debolezza delle competenze manageriali, che diventa grave lacuna nei livelli intermedi. È stata rilevata una forte attenzione alle competenze tecniche a discapito del potenziale di crescita delle persone e della qualità delle relazioni interne. In particolare, si è segnalata una scarsa capacità dei responsabili di gestire il dialogo con i giovani, soprattutto in contesti di crescente multiculturalismo, con evidenti difficoltà nell'integrazione di collaboratori provenienti da culture diverse.

Le difficoltà più frequentemente rilevate non riguardano le competenze tecniche, generalmente solide, bensì quelle legate alla gestione delle persone, alla comunicazione e più in generale alla leadership. In diversi casi i manager si sono rivelati impreparati nell'affrontare il dialogo con le nuove generazioni, nel riconoscere i valori ed i segnali di disingaggio o nel fornire feedback costruttivi e tempestivi.

È stato sottolineato come molti responsabili si aspettino che sia la funzione HR a intervenire nei momenti critici, manifestando una scarsa assunzione di responsabilità diretta sullo sviluppo dei collaboratori. In altri casi, si è osservato che anche quando esistono strumenti e processi adottati dall'azienda (es. valutazioni periodiche, colloqui di feedback, confronto sui piani di crescita), i manager faticano ad utilizzarli in modo coerente e consapevole, spesso per mancanza di formazione o di supporto metodologico.

A fronte di una sempre più forte richiesta da parte delle nuove generazioni si evidenzia una persistente mancanza di manager che sappiano essere leader, che sappiano occuparsi del loro sviluppo professionale.

Queste lacune generano effetti concreti: scarsa efficacia nella fase di onboarding, feedback assenti o inefficaci, difficoltà a costruire relazioni di fiducia con i più giovani, fino al rischio di turnover. Le aree di competenza che presentano maggiore fatica nei manager risultano essere: ascolto attivo, gestione del confronto generazionale, capacità di cogliere e valorizzare le motivazioni dei propri collaboratori, dare senso alle attività che vanno ad affidare e supportare lo sviluppo delle competenze. L'emergere di questi bisogni conferma l'urgenza di investire nella formazione continua dei manager, non solo come portatori di risultati ma come figure chiave per il benessere e l'evoluzione delle persone in azienda.

## 8. Ruolo dell'HR ed evoluzione dello stesso nella gestione delle nuove generazioni.

La funzione HR se da una parte si conferma in evoluzione su aree di competenza non di pura fornitura di servizi e compliance (HR admin), è risultata ancora poco valorizzata nella fase post-selezione: la sua presenza si interrompe spesso dopo l'ingresso della persona in azienda, lasciando al management l'onere della gestione e dello sviluppo dei neoassunti, spesso senza una cornice strutturata di riferimento.

Dalle discussioni emerse nei focus group, il ruolo della funzione HR si è rivelato cruciale ma al tempo stesso ambiguo: fortemente interpellato, ma non sempre riconosciuto nella sua piena legittimità strategica. In molte organizzazioni, l'HR è chiamato a intervenire su un'ampia gamma di attività – dalla selezione all'amministrazione, dalla formazione ai piani di crescita e sviluppo – ma senza che vi sia sempre una chiara attribuzione di responsabilità, un ruolo più strategico o un mandato condiviso con il management.

Numerosi partecipanti hanno descritto una situazione in cui l'HR è visto ancora come funzione di supporto operativo, a cui ci si rivolge "quando serve", più che come partner stabile e proattivo nella definizione delle scelte organizzative. Questo approccio produce una frammentazione dei processi: l'HR gestisce la selezione, ma è ancora poco integrato nel business e nel disegno dei ruoli, oppure propone percorsi formativi, ma senza una lettura condivisa dei bisogni reali in chiave strategica.

Al contempo, è emersa una crescente consapevolezza – da parte della stessa funzione HR – della necessità di ripensare la propria identità e il proprio posizionamento. L'HR che ha mostrato maggiore efficacia nei casi descritti è quello capace di agire come facilitatore del dialogo intergenerazionale, come costruttore di ponti tra management e collaboratori, e come custode della coerenza tra valori dichiarati e pratiche quotidiane.

In particolare, è risultato evidente che l'HR non può più essere solo un erogatore di strumenti e servizi, ma deve sapersi assumere un ruolo più attivo nella lettura dei cambiamenti sociali ed economici, nell'interpretazione dei segnali deboli che arrivano dai giovani, ma in generale da tutta la popolazione aziendale, e nella mediazione tra cultura organizzativa e nuove sensibilità emergenti. Ciò richiede non solo competenze tecniche e normative, ma anche competenze di business, abilità relazionali, pensiero prospettico, assertività, capacità di negoziazione, intelligenza emotiva e visione strategica.

In definitiva, i focus group hanno restituito l'immagine di un HR sotto pressione ma anche in transizione, chiamato a superare un'identità prevalentemente esecutiva per diventare un attore riconosciuto e legittimato nei processi di trasformazione organizzativa. Dove questo passaggio è già in atto, si sono osservati effetti positivi nella coerenza dei messaggi aziendali, nella qualità delle relazioni interne e nella capacità di trattenere e far crescere i giovani talenti.

## 9. Spunti per il futuro

I tre focus group hanno offerto uno spazio di confronto ricco e articolato. Le riflessioni condivise hanno restituito un'immagine chiara: le dinamiche di attrazione, selezione, sviluppo e fidelizzazione dei giovani non sono solo un ambito operativo, ma un vero e proprio terreno di trasformazione culturale e organizzativa. È emerso come la capacità di risultare attrattivi per i giovani dipenda sempre meno da singole leve (come la retribuzione o il welfare) e sempre più da un insieme coerente di fattori: relazioni di qualità, percorsi di crescita trasparenti, stili manageriali inclusivi e una cultura aziendale autentica e orientata al futuro.

In questo scenario, le competenze manageriali e il ruolo della funzione HR si configurano come leve chiave per attivare e sostenere il cambiamento.

## 10. Next steps e Follow-up

Nell'ottica sopra riportata si collocano i prossimi passi previsti, che mirano a dare continuità, concretezza e applicabilità ai temi emersi:

- A seguito degli incontri di focus group verrà avviata un'analisi sul campo, attraverso l'approfondimento di almeno 5 casi aziendali selezionati tra realtà di piccola e media dimensione, con l'obiettivo di identificare modelli concreti di sviluppo delle competenze manageriali. Il focus sarà orientato a comprendere quali azioni e processi siano più efficaci per colmare il gap nella gestione delle persone e per rafforzare l'attrattività dell'impresa nei confronti delle nuove generazioni.
- Parallelamente, si procederà alla predisposizione di un modello di competenze manageriali: uno strumento pratico e orientativo che individui le abilità, i comportamenti e le attitudini

chiave che i manager aziendali devono possedere per rendere l'organizzazione attrattiva in modo continuativo e sostenibile, in linea con le attese valoriali, comunicative e relazionali delle nuove generazioni.

L'obiettivo è trasformare quanto emerso nei focus group in una base solida per l'azione, favorendo lo sviluppo di strumenti che siano non solo trasferibili, ma anche modulabili rispetto alle specificità di ciascun contesto organizzativo. In un mercato del lavoro che cambia rapidamente, investire sulla qualità della leadership e sulla centralità della persona rappresenta oggi la condizione necessaria per restare rilevanti, credibili e competitivi.

## Conclusioni

L'analisi dei focus group ha rilevato un panorama articolato della gestione generazionale nelle organizzazioni aziendali con alcuni elementi di **convergenza** manifestati in modo trasversale. La **centralità del management** emerge come elemento unificante in tutti i focus group identificando i capi area come punto di contatto tra l'azienda e le nuove generazioni: la capacità di ascolto, la comunicazione e l'accompagnamento risultano fattori essenziali per l'attrattività, la retention e lo sviluppo dei giovani.

Un altro elemento di convergenza emerso in tutti i focus group è il superamento della **logica** meramente **retributiva**: è emerso, infatti, che l'attrazione e la trattenuta delle giovani risorse in azienda non dipende esclusivamente da parametri economici ma che, invece, viene ricercato un ecosistema valoriale e relazionale.

Inoltre, la necessità di un approccio sistemico rappresenta un altro elemento comune ai tre focus group, dove le singole iniziative HR, per quanto ben progettate, risultano inefficaci se non inserite in una strategica organizzativa che coinvolga cultura, leadership e valori.

Diversamente, le **divergenze** emerse durante l'analisi dei focus group riguardano il livello di maturità strategica del management: il primo focus group ha mostrato una **visione** prevalentemente

**operativa**, concentrata sulla risoluzione di criticità immediate; il secondo, invece, ha fatto emergere una comprensione più **sistemica** dei processi HR; il terzo, infine, ha dimostrato una prospettiva **strategica** e culturale, orientata alla comprensione delle dinamiche intergenerazionali.

Un'altra divergenza riguarda, poi, la **percezione delle nuove generazioni**. Mentre il primo focus group ha manifestato una lettura critica e difensiva, il secondo e il terzo hanno mostrato una comprensione più evoluta e costruttiva delle specificità generazionali, interpretandole come opportunità di crescita organizzativa piuttosto che come ostacoli da superare.

Dall'analisi dei focus group, dalle caratteristiche del tessuto territoriale interessato e dalle aziende partecipanti emergono, oltre alle divergenze e convergenze, possiamo definire delle raccomandazioni per le PMI e le figure HR inevitabilmente coinvolte nella strategica e cultura aziendale.

Le PMI, essendo spesso aziende meno note in termini di brand, dovrebbero imparare ad uscire dalla notorietà del brand e imparare a comunicare efficacemente i propri vantaggi competitivi: si tratta di uno storytelling aziendale che valorizza la vicinanza relazionale, l'ambiente lavorativo, i percorsi di crescita meno standardizzati e che aiuta ad investire in employer branding. Questo ultimo, difatti, non può essere considerato un valore aggiunto per le PMI se la comunicazione esterna è rivolta solo al cliente esterno. Occorre, invece, valorizzare le specificità dimensionali trasformando i tradizionali "svantaggi" delle PMI (es. risorse limitate, minore strutturazione, ecc.) in opportunità attraverso la creazione di ambienti lavorativi "sani e coesi" ed orientati alla crescita della persona.

Cambia e/o evolve anche il processo di selezione onboarding e sviluppo nel quale il ruolo dell'HR manager passa da essere un gestore delle risorse umane ad un facilitatore intergenerazionale e del cambiamento ovvero, agisce gestendo il dialogo tra generazioni, facilita processi di mentoring e costruisce dinamiche culturali tra prima linea e giovani collaboratori.

Evolve anche il processo di formazione dei giovani in azienda che cercando feedback continui e relazioni forti all'interno dei team: il professionista HR in questo caso si ritrova a dover strutturare percorsi di sviluppo delle capacità adattando strumenti e processi alle specificità del contesto organizzativo, superando l'approccio unico per tutti per dare spazio a soluzioni modulari e scalabili.

Infine, per le realtà come le PMI industriali tipiche del tessuto di Bergamo e Varese la gestione delle nuove generazioni non rappresenta una sfida isolata con soluzioni episodiche ma una trasformazione del ruolo HR che richiede un ripensamento del modello organizzativo che sarà preso in considerazione durante l'analisi sul campo prevista dalla presente iniziativa. La fase successiva prevederà un'attività di analisi del gap relativo ai quattro item (attrattività, selezione, formazione, retention) durante la quale l'HR e i dirigenti delle aziende coinvolte saranno protagonisti del confronto e che permetterà di identificare un modello di sviluppo delle competenze manageriali per colmare il gap in termini di gestione e rafforzamento dell'attrattività delle imprese nei confronti delle giovani generazioni.



## Fase 4 - Report analisi aziendali

Progetto di Fondirigenti  
IS\_07\_2024 - CIG B2B8050B71

## 9. Premessa

Il presente documento costituisce report di analisi aziendali, elaborato nell'ambito dell'iniziativa strategica "Competenze manageriali per accrescere l'attrattività delle imprese verso le nuove generazioni", promossa da Fondirigenti (Progetto IS\_07\_2024 - CIG B2B8050B71).

L'iniziativa nasce dalla crescente esigenza delle imprese di affrontare le sfide legate all'attrazione, alla gestione e alla fidelizzazione delle nuove generazioni, un fattore critico per la competitività e la sostenibilità aziendale nel lungo periodo. In questo contesto, il progetto mira a rafforzare le competenze manageriali necessarie per creare ambienti di lavoro attrattivi e inclusivi, capaci di valorizzare il potenziale dei giovani.

Il report si propone di presentare i risultati di un'approfondita analisi sul campo, condotta su un campione di sei aziende di piccola e media dimensione, situate nei territori di Bergamo e Varese. L'obiettivo primario di tale indagine è stato quello di rilevare le azioni e i processi adottati dalle imprese per interagire con le giovani generazioni, identificando i principali gap nelle competenze manageriali relative alla gestione delle persone e alla capacità di rendere l'impresa attrattiva. L'analisi è stata inoltre finalizzata a fornire al management e alle funzioni HR strumenti di riflessione e chiavi interpretative utili per rafforzare le strategie di attraction e selection e per sviluppare competenze più solide nella gestione e valorizzazione delle nuove generazioni.

La metodologia di lavoro ha previsto un approccio qualitativo, basato su incontri di confronto strutturati con manager e funzioni HR delle aziende coinvolte, supportati da domande stimolo mirate. Questo ha permesso di indagare il posizionamento delle imprese rispetto a quattro ambiti chiave – attrazione, selezione, sviluppo e retention – favorendo la condivisione di esperienze e pratiche organizzative. I risultati emersi hanno consentito di proporre approfondimenti mirati, spunti operativi e raccomandazioni, sintetizzate in "pillole", volte a stimolare ulteriori riflessioni e orientare possibili azioni di miglioramento.

Il documento è strutturato per fornire una panoramica dettagliata dei temi trattati e delle evidenze principali emerse dall'analisi, offrendo spunti concreti per l'evoluzione delle strategie di people

management e per lo sviluppo delle competenze manageriali strategiche per il raggiungimento degli obiettivi di business.

## 10. Obiettivi dell'Analisi sul campo

Successivamente agli incontri di focus group, è stata condotta un'analisi sul campo attraverso l'approfondimento di 6 casi aziendali, selezionati tra realtà di piccola e media dimensione: quattro appartenenti al territorio di Bergamo e due al territorio di Varese. L'indagine aveva l'obiettivo di rilevare le azioni e i processi adottati dalle imprese per affrontare le sfide legate al rapporto con le giovani generazioni.

In particolare, l'attenzione si è concentrata sull'individuazione dei principali gap nelle competenze manageriali relative alla gestione delle persone e alla capacità di rendere l'impresa attrattiva per i giovani. L'analisi è stata inoltre finalizzata a offrire al management e alle funzioni HR strumenti di riflessione e chiavi interpretative utili per rafforzare le strategie di attrazione e selezione e per sviluppare competenze più solide nella gestione e valorizzazione delle nuove generazioni.

## 11. Metodo di Lavoro

L'attività di analisi sul campo è stata condotta seguendo i temi guida del progetto, con una particolare attenzione al coinvolgimento diretto dei manager e delle funzioni HR delle imprese coinvolte. La metodologia ha previsto momenti di confronto strutturati, supportati da domande stimolo mirate a indagare il posizionamento delle aziende rispetto ai quattro ambiti chiave: **attrazione, selezione, sviluppo e retention** delle giovani generazioni.

Questo tipo di approccio ha favorito la condivisione di esperienze, punti di vista e pratiche organizzative, creando un dialogo aperto tra i partecipanti. In base agli esiti emersi durante le discussioni, sono stati proposti approfondimenti mirati, spunti operativi e raccomandazioni

sintetizzate in “pillole”, con l’obiettivo di stimolare ulteriori riflessioni e orientare possibili azioni di miglioramento.

L’analisi non si è limitata a fotografare lo stato attuale, ma ha anche esplorato prospettive di evoluzione aziendale, interrogandosi su dove le imprese desiderino arrivare in termini di people management e su quali competenze manageriali possano rivelarsi strategiche per il raggiungimento degli obiettivi di business.

A titolo esemplificativo, alcune delle domande poste ai partecipanti sono state:

- Quali criticità emergono in termini di attrazione e retention dei giovani talenti?
- Quali iniziative recenti si sono dimostrate più efficaci o meno efficaci?
- Dove vorreste portare l’azienda, in una prospettiva a cinque anni, sul piano del people management?
- Quali competenze manageriali ritenete fondamentali e da rafforzare per attrarre e sviluppare i giovani?
- Qual è oggi la vostra strategia di employer branding e quali i vostri piani futuri?

Di seguito la pianificazione degli interventi svolti:

Azienda	Territorio	Data intervento	Persone presenti
Azienda 1	Bergamo	25/07/2025	Proprietà Proprietà
Azienda 2	Bergamo	25/07/2025	HR manager, HR Generalist
Azienda 3	Bergamo	30/07/2025	HR Manager AD Direzione stabilimento e produzione Responsabile reparto stampa (65 risorse)

			Responsabile reparto impregnazione (45 risorse)
Azienda 4	Bergamo	31/07/2025	Direttore Produzione Direttore Ufficio Tecnico Direttore Ufficio Project Management E Document Controller Direttrice Ufficio Commerciale Direttore Risorse Umane Responsabile Ufficio Acquisti Responsabile Divisione Automazione
Azienda 5	Varese	22/09/2025	proprietà / CFO / HR Junior assistant
Azienda 6	Varese	22/09/2025	HR manager HR Business Partner Hr Junior

## 12. Presentazione delle aziende

Le aziende coinvolte, come già accennato sopra, sono state 6 di cui 4 della provincia di Bergamo e 2 della provincia di Varese. Di seguito una breve descrizione.

**L'azienda 1** presente in provincia di Bergamo è un'azienda specializzata nella progettazione, produzione stampi e stampaggio a iniezione di polimeri tecnici. Si tratta di una media impresa che conta poco meno di 60 dipendenti.

**L'azienda 2** è una grande azienda (> 250 dipendenti) con una sede a Bergamo e una in Romania. L'azienda progetta e produce stampi e realizza lo stampaggio per materiali plastici termoindurenti e termoplastici.

**L'azienda 3** è una media impresa (200 dipendenti) è posizionata in provincia di Bergamo e si occupa di produzione di carte decorative per pannelli nobilitati e film polimerici per superfici decorative e per il flooring.

**L'azienda 4** presente oltre che in provincia di Bergamo anche in Francia, Regno Unito e Finlandia, è produttore di valvole a sfera di acciaio forgiato. La sede bergamasca conta poco più di 80 dipendenti.

**L'azienda 5** posizionata in provincia di Varese è una piccola realtà (<50 dipendenti), specializzata nella produzione di prodotti per l'igiene e il benessere della persona, come saponi, bagnoschiuma e oli corpo.

**L'azienda 6** presente in provincia di Varese è una multinazionale appartenente al settore delle tecnologie ottiche ed optoelettroniche, attiva a livello globale con prodotti in vari campi, inclusi l'ottica di consumo, la microscopia, la tecnica medica, la metrologia industriale e la tecnologia dei semiconduttori.

## 13. Temi trattati ed evidenze principali

Dalle analisi sul campo condotte nelle imprese dei territori di Bergamo e Varese è emerso un filo conduttore che accomuna le esperienze aziendali osservate: la necessità di evolvere in termini di employer branding, integrando alla comunicazione centrata sul prodotto e sulle tecnologie, una narrazione più ampia, capace di raccontare l'identità, la cultura dell'azienda e l'employer value proposition. Le imprese sono state stimolate ad interrogarsi su come valorizzare la propria storia – come sono nate, da quali persone e idee – e su come trasmettere una visione più chiara delle opportunità di crescita professionale offerte ai dipendenti. Questa mancanza di storytelling

organizzativo si traduce in un limite percepito sia nell’attrazione dei giovani sia nella loro fidelizzazione: i potenziali candidati non hanno una chiara percezione di “chi è” l’azienda e di “chi possono diventare” entrando a farne parte.

Sui due territori, le imprese hanno segnalato forti difficoltà nell’attrarre e trattenere figure tecniche e operai specializzati – come manutentori e profili da officina – evidenziando come la scarsità di candidature si accompagni a una domanda ricorrente: *“Perché le persone non sanno chi siamo?”*, *“Quali opportunità di sviluppo possiamo avere in un’azienda di piccole dimensioni?”*.

In sintesi, i gap emersi rispetto agli assi indagati:

AZIENDA	ASSI	
Azienda 1	Attrazione	Retention
Azienda 2	Attrazione	Retention
Azienda 3	Attrazione	
Azienda 4	Formazione e Sviluppo	
Azienda 5	Attrazione	Formazione e Sviluppo
Azienda 6	Selezione	Formazione e Sviluppo

## a. Strategie di attrattività per le nuove generazioni

L’analisi condotta su sei importanti realtà industriali offre uno spaccato profondo e articolato delle strategie adottate per attrarre, selezionare, sviluppare e trattenere i giovani. Un filo conduttore emerso con forza è la necessità per tutte, a prescindere dalla dimensione, di evolvere il proprio employer branding.

La comunicazione, storicamente centrata su prodotto e tecnologia, deve ora abbracciare una narrazione più ampia, capace di raccontare l’identità, la cultura e la proposta di valore complessiva (Employer Value Proposition). Questa mancanza di uno storytelling organizzativo si traduce in un

limite percepito sia nell'attrazione dei giovani, che non hanno una chiara percezione di “chi è” l'azienda, sia nella loro fidelizzazione, non vedendo “chi possono diventare” al suo interno.

Azienda	Presenza Social	Sito Efficace	Storytelling Aziendale	EVP Definita
<b>Azienda 1</b>	●●●○○ <i>Presente, da migliorare</i>	●●●○○ <i>Non efficace per giovani</i>	○○○○○ <i>Assente</i>	○○○○○ <i>Assente</i>
<b>Azienda 2</b>	●●●○○ <i>Presente, da migliorare</i>	●●●○○ <i>Non efficace per giovani</i>	●●●○○ <i>In evoluzione</i>	○○○○○ <i>Assente</i>
<b>Azienda 3</b>	●●●○○ <i>Presente, da migliorare</i>	●●●○○ <i>Non efficace per giovani</i>	●●●○○ <i>In evoluzione</i>	○○○○○ <i>Assente</i>
<b>Azienda 4</b>	●●●○○ <i>Presente, da migliorare</i>	●●●○○ <i>Non efficace per giovani</i>	●●●○○ <i>In evoluzione</i>	○○○○○ <i>Assente</i>
<b>Azienda 5</b>	●●●○○ <i>Presente, da migliorare</i>	●●●○○ <i>Non efficace per giovani</i>	●●●○○ <i>In evoluzione</i>	○○○○○ <i>Assente</i>
<b>Azienda 6</b>	●●●●● <i>Strategica</i>	●●●●● <i>Efficace</i>	●●●●● <i>Strutturato</i>	●●●●● <i>Efficace</i>

## b. Gestione HR e la struttura al servizio della strategia

La base da cui ogni strategia di gestione dei giovani prende forma è la struttura organizzativa dedicata alle risorse umane. In questo ambito, il divario tra le aziende è netto.

**Azienda 1** e **Azienda 5** rappresentano il modello della piccola impresa dove la funzione HR non è ancora formalizzata. La gestione del personale è nelle mani della proprietà e mancano processi consolidati di valutazione e gestione. In **Azienda 1**, l'assenza di una chiara struttura organizzativa rende complesso per i manager affermare la propria leadership e definire con chiarezza ruoli e responsabilità. In entrambi i casi, poi, mancano figure dedicate all'employer branding o alla comunicazione interna. Questo si traduce in una presenza sui social media (Facebook e LinkedIn) presente ma non ancora integrata in una strategia di comunicazione organica.



All'estremo opposto si collocano realtà multinazionali come **Azienda 6**, che beneficiano di una funzione HR globale, altamente strutturata e strategica. Qui, team dedicati all'inserimento di giovani, allo sviluppo organizzativo e all'employer branding lavorano in sinergia per garantire coerenza e best practice a livello mondiale, adattandole poi alle specificità locali.

In una posizione intermedia, ma con un elevato livello di maturità, troviamo **Azienda 2** e **Azienda 3**. Entrambe dispongono di un responsabile HR e di referenti specifici per l'employer branding, dimostrando un investimento consapevole in queste aree. Anche **Azienda 4** possiede una funzione HR dedicata, ma con un perimetro d'azione più circoscritto.

Esclusa **Azienda 6**, le altre aziende coinvolte non hanno figure specifiche per l'employer branding e hanno una comunicazione ancora fortemente focalizzata sul prodotto, a discapito della valorizzazione della storia d'impresa e delle persone.

Azienda	Livello	Caratteristiche
<b>Azienda 1</b>	●○○○○ <i>Assenza di struttura</i>	Gestione in capo alla proprietà
<b>Azienda 2</b>	●●●●● <i>Strutturata</i>	HR Manager + HR generalist
<b>Azienda 3</b>	●●●●● <i>Strutturata</i>	HR Manager + HR specialist
<b>Azienda 4</b>	●●●○○ <i>Parzialmente strutturata</i>	Funzione HR con perimetro circoscritto
<b>Azienda 5</b>	●○○○○ <i>Assenza di struttura</i>	Gestione in capo alla proprietà/CFO
<b>Azienda 6</b>	●●●●● <i>Altamente strutturata</i>	Team dedicati e funzioni definite

### c. Rapporto con i Giovani e il territorio

L'interazione con il mondo della formazione e la presenza sul territorio sono leve fondamentali per l'attrazione, specialmente a fronte della difficoltà, segnalata da quasi tutte le aziende, nel reperire figure tecniche e operai specializzati. **Azienda 2**, **Azienda 3** e **Azienda 4** dimostrano un approccio particolarmente proattivo, ospitando non solo tirocini ma anche project work e apprendistati e partecipando attivamente a eventi territoriali. La partecipazione attiva ad eventi territoriali, visite aziendali e progetti education, crea un canale di dialogo diretto e continuo con la nuova generazione.

**Azienda 5** e **Azienda 6** seguono un approccio simile ospitando studenti tramite collaborazioni con università e istituti tecnici, offrendo tesi in azienda e partecipando al career day. **Azienda 1**, invece, pur ospitando percorsi PCTO, non partecipa ad eventi territoriali, perdendo un'importante occasione di visibilità.

Un aspetto cruciale è l'allineamento valoriale. **Azienda 2** dichiara con sicurezza una coerenza tra i propri valori e quelli dei giovani, confermata da un elevato tasso di conversione degli stage in contratti stabili. Al contrario, **Azienda 1** riconosce un disallineamento e una forte difficoltà nel trattenere i giovani, che tendono a lasciare l'azienda una volta acquisite le competenze di base. **Azienda 3** vive una situazione quasi paradossale: fatica a presentarsi come un contesto attrattivo per i giovani, ma una volta che questi vengono inseriti, tendono a rimanere a lungo, segno di una forte capacità di fidelizzazione interna. Anche **Azienda 6** dimostra un'elevata capacità di trasformare gli stage in contratti stabili, consolidando il rapporto con i giovani.

Il principale gap per **Azienda 4** e **Azienda 2** risiede proprio nell'employer branding: entrambe faticano a comunicare efficacemente la propria identità e i propri valori verso l'esterno. Il sito istituzionale di **Azienda 2**, ad esempio, non è ritenuto efficace nel parlare a un pubblico giovane, e **Azienda 4** non valorizza appieno le opportunità professionali sui propri canali digitali.

Azienda	Eventi Territoriali	Collaborazioni	Tasso Conversione
<b>Azienda 1</b>	×	●●○○○	●●○○○

		<i>Tirocini</i>	<i>Basso (alta rotazione)</i>
<b>Azienda 2</b>	✓	●●●●● <i>Tirocini, Project work, Università, ITS, apprendistati</i>	●●●●● <i>Molto alto</i>
<b>Azienda 3</b>	✓	●●●●● <i>Tirocini, Project work, Università, ITS, apprendistati</i>	●●●●○ <i>Alto (forte retention)</i>
<b>Azienda 4</b>	✓	●●●●● <i>Tirocini, Project work, Università, ITS, apprendistati</i>	●●●○○ <i>Buono</i>
<b>Azienda 5</b>	✓	●●●●● <i>Università, ITS</i>	●●●○○ <i>Buono</i>
<b>Azienda 6</b>	✓	●●●●● <i>Università, ITS</i>	●●●●● <i>Molto alto</i>

## d. Organizzazione del lavoro e processi di selezione

L'ambiente di lavoro e le modalità di selezione sono il primo biglietto da visita che un'azienda offre a un candidato. Sul fronte dell'organizzazione del lavoro, **Azienda 3** e **Azienda 4** si distinguono per aver già formalizzato policy di smart working e per la diversità e l'inclusione, dimostrando una notevole modernità. Anche **Azienda 5** e **Azienda 6** offrono modelli di lavoro flessibile. Al contrario, **Azienda 1** e **Azienda 2** non hanno ancora formalizzato queste politiche, rappresentando un'area di potenziale sviluppo. Interessante l'impegno di **Azienda 1** nel ripensare gli spazi fisici per favorire socializzazione e benessere, un segnale di attenzione al clima aziendale.

Per quanto riguarda la selezione, il livello di strutturazione è buono in quasi tutte le realtà. **Azienda 2**, **Azienda 3**, **Azienda 4** e **Azienda 5** utilizzano Job Description e Job Profile dettagliati, che vanno oltre le competenze tecniche per includere quelle comportamentali, digitali e linguistiche. Il loro processo di valutazione è approfondito: **Azienda 2** impiega test attitudinali, mentre **Azienda 4** include una verifica operativa delle competenze. Anche **Azienda 1**, pur senza un HR, adotta un processo strutturato con interviste conoscitive e tecniche. **Azienda 6**

eleva ulteriormente lo standard con processi globali che spesso includono assessment di gruppo e diverse fasi di colloquio, garantendo una valutazione a 360 gradi del candidato.

Azienda	Job Description	Competenze Valutate	Strumenti di Assessment
<b>Azienda 1</b>	✓	●●●○○ <i>Tecniche, Soft</i>	●●○○○ <i>Interviste conoscitive/tecniche</i>
<b>Azienda 2</b>	✓ <i>Dettagliate</i>	●●●●○ <i>Tecniche, Soft, Digitali, Linguistiche</i>	●●●●○ <i>Colloquio tecnico e Test attitudinale</i>
<b>Azienda 3</b>	✓* <i>Dettagliate</i>	●●●●○ <i>Tecniche, Soft, Digitali, Linguistiche</i>	●●●●○ <i>Colloquio tecnico e Test attitudinale</i>
<b>Azienda 4</b>	✓* <i>Dettagliate</i>	●●●●○ <i>Tecniche, Soft, Digitali, Linguistiche</i>	●●●●○ <i>Verifica operativa</i>
<b>Azienda 5</b>	✓	●●●○○ <i>Tecniche, Soft</i>	●●○○○ <i>Interviste conoscitive/tecniche</i>
<b>Azienda 6</b>	✓* <i>Globali</i>	●●●●● <i>Valutazione completa</i>	●●●●● <i>Assessment di gruppo, fasi multiple</i>

## e. Onboarding, formazione e sviluppo

L'inserimento e lo sviluppo sono i momenti in cui si costruisce la fidelizzazione. **Azienda 2** e **Azienda 3** emergono come eccellenze, avendo entrambe sviluppato dei percorsi formativi strutturati e dedicati alle figure in ingresso. **Azienda 6** eleva ulteriormente lo standard con progetti specifici volti a favorire la collaborazione intergenerazionale, e con l'istituzionalizzazione del ruolo del tutor nei processi di onboarding, creando un modello virtuoso di accompagnamento.

Un elemento di grande valore, presente in quasi tutte le realtà, è la figura del **mentor** o **tutor**, a testimonianza della diffusa consapevolezza che l'affiancamento personalizzato è cruciale.

Tuttavia, è sul fronte dello sviluppo delle competenze manageriali che si notano le maggiori differenze. **Azienda 3**, **Azienda 4** e **Azienda 5** hanno identificato come area di miglioramento chiave il rafforzamento delle competenze di *people management* dei propri quadri. Per **Azienda 3**, l'obiettivo è far evolvere i capi per migliorare l'esperienza dei collaboratori; per **Azienda 4**, è cruciale per gestire la convivenza intergenerazionale; per **Azienda 5**, è fondamentale per sviluppare la capacità di delega e favorire un modello di leadership più partecipativo.

Azienda	Percorso Onboarding	Mentor/Tutor	Formazione Strutturata	Sviluppo PM
<b>Azienda 1</b>	●●○○○ <i>Presente ma non strutturato</i>	✕* <i>Non formalizzato</i>	●○○○○ <i>Assente</i>	●○○○○ <i>Gap critico</i>
<b>Azienda 2</b>	●●●●○ <i>Strutturato</i>	✓	●●●●○ <i>Percorsi dedicati</i>	●●●○○ <i>Presente</i>
<b>Azienda 3</b>	●●●●○ <i>Strutturato</i>	✓	●●●●○ <i>Percorsi dedicati</i>	●●○○○ <i>Area di miglioramento</i>
<b>Azienda 4</b>	●●●○○ <i>Presente</i>	✓	●●●○○ <i>Presente</i>	●●○○○ <i>Area di miglioramento</i>
<b>Azienda 5</b>	●●●○○ <i>Presente</i>	✓	●●●○○ <i>Presente conoscitive/tecniche</i>	●○○○○ <i>Gap critico</i>
<b>Azienda 6</b>	●●●●● <i>Eccellente</i>	✓* <i>Ruolo istituzionalizzato</i>	●●●●● <i>Percorsi dedicati e strutturati</i>	●●●●● <i>Programmi dedicati</i>

## f. Valorizzazione e retention





Trattenere un giovane richiede un investimento continuo nella sua valorizzazione. **Azienda 3** si distingue per aver collegato il sistema retributivo a piani di sviluppo e carriera strutturati. **Azienda 4** punta su politiche retributive superiori alla media e un pacchetto welfare diversificato.

**Azienda 5** non ha un sistema di sviluppo strutturato rendendo la retention più difficoltosa: attualmente la proprietà concede premi di risultato di base e prevede dei bonus a chi si è distinto durante l'anno. È un processo da sviluppare e da sistematizzare.

**Azienda 6** garantisce la retention attraverso percorsi di carriera e performance management strutturati.

La criticità maggiore per **Azienda 1** risiede proprio nella *retention*: la mancanza di piani di sviluppo e di un sistema premiante strutturato porta i giovani a lasciare l'azienda dopo la formazione. Questo problema, seppur in misura minore, è presente anche in **Azienda 2** e **Azienda 4**, dove il sistema retributivo non è ancora pienamente collegato a percorsi di carriera formalizzati, limitando le prospettive a lungo termine per i più ambiziosi.

Azienda	Piani Carriera	Sistema Retributivo	Performance Management	Capacità Retention
<b>Azienda 1</b>	●○○○○ <i>Assenti</i>	●●○○○ <i>Non collegato</i>	●○○○○ <i>Non presente</i>	●○○○○ <i>Critica (alta rotazione)</i>
<b>Azienda 2</b>	●●●○○ <i>Parzialmente strutturato</i>	●●○○○ <i>Non collegato</i>	●●●○○ <i>Presente</i>	●●●○○ <i>Buona</i>
<b>Azienda 3</b>	●●●●○ <i>Strutturato</i>	●●●●○ <i>Collegato a sviluppo</i>	●●●○○ <i>Presente</i>	●●●○○ <i>Buona</i>
<b>Azienda 4</b>	●●●○○ <i>Parzialmente strutturato</i>	●●●●○ <i>Collegato a sviluppo</i>	●●●○○ <i>Presente</i>	●●●○○ <i>Buona</i>
<b>Azienda 5</b>	●●●○○ <i>In sviluppo</i>	●●○○○ <i>Da strutturare</i>	●●○○○ <i>Base</i>	●●○○○ <i>Discreta</i>

Azienda 6	 <i>Strutturati</i>	 <i>Strutturata</i> e <i>collegata a sviluppo</i>	 <i>Strutturato</i>	 <i>Molto alta</i>
-----------	---	--	--	--

## 14. Conclusioni

L'analisi delle sei aziende rivela una chiara correlazione tra la **maturità della funzione HR** e l'efficacia delle strategie di gestione della nuova generazione. Realtà come **Azienda 6**, **Azienda 2** e **Azienda 3**, dotate di strutture HR strategiche, eccellono nella creazione di un'esperienza positiva e coerente per il dipendente. Tuttavia, anche le più strutturate riconoscono dei gap, principalmente nell'**employer branding**: la sfida comune è passare da una comunicazione centrata sul prodotto a una narrazione autentica che racconti la cultura, i valori e le opportunità di crescita, in linea con quanto ricercano i giovani oggi.

Un secondo bisogno trasversale è il **rafforzamento delle competenze di leadership**. Aziende come **Azienda 3**, **Azienda 4** e **Azienda 5** hanno esplicitamente identificato la formazione dei manager come una leva strategica per migliorare la gestione delle persone, favorire la delega e governare la complessità della convivenza intergenerazionale. Questo evidenzia come il ruolo del manager sia sempre più cruciale per l'esperienza dei collaboratori e, di conseguenza, per la retention.

**Azienda 1** incarna la sfida della piccola impresa: la mancanza di una funzione HR dedicata e di processi strutturati si traduce in una debolezza sistemica nell'attrarre e trattenere i giovani. Tuttavia, la sua situazione non è un'anomalia, ma l'estremo di un continuum in cui tutte le aziende, in misura diversa, devono ancora lavorare per costruire un ecosistema in cui i giovani non solo trovino un lavoro, ma un percorso di crescita e un allineamento valoriale.

In conclusione, le aziende di maggior successo saranno quelle che sapranno integrare due direttrici: da un lato, sviluppare una narrazione aziendale più autentica e attrattiva (lavorando sull'employer branding ed employer value proposition); dall'altro, rafforzare le competenze

interne di leadership e people management, rendendo i manager e dirigenti d'azienda i primi ambasciatori della cultura aziendale e i veri motori dello sviluppo dei giovani. La sfida per tutte sarà la costruzione di un ecosistema in cui i giovani trovano sì un posto di lavoro ma anche un percorso di crescita, un allineamento valoriale e un ambiente che ne riconosce e valorizza il potenziale.

## 15. Tabella comparativa finale sui 4 assi

L'analisi comparativa condotta su sei diverse realtà aziendali ha permesso di delineare un quadro articolato e dinamico delle strategie adottate per l'attrazione, la selezione, la formazione e la retention delle nuove generazioni. I risultati emersi dalle analisi sul campo evidenziano una marcata eterogeneità nei livelli di maturità e nelle priorità strategiche, ma al contempo permettono di identificare tendenze comuni e aree critiche trasversali. Per quanto concerne **l'attrazione**, si osserva una netta polarizzazione. **L'Azienda 1** si trova in una situazione critica, caratterizzata dall'assenza di una funzione HR, da scarsa visibilità e da una debole capacità di attrazione, con un riconosciuto disallineamento valoriale. **L'Azienda 4**, pur avendo un HR presente, presenta una comunicazione esterna inefficace e un gap nell'employer branding che ne limita l'attrattività. Al contrario, **L'Azienda 6** si distingue per un approccio molto avanzato, sfruttando un brand globale e una comunicazione corporate forte su innovazione ed ESG, con una forte presenza a eventi accademici. **L'Azienda 2** mostra un buon allineamento valoriale percepito e una buona visibilità sul territorio tramite PCTO e tirocini, ma deve colmare un gap nell'employer branding digitale (sito web non efficace per i giovani). **L'Azienda 3**, pur faticando a presentarsi come attrattiva, ha una buona visibilità locale, mentre **L'Azienda 5** si affida alla forte reputazione di prodotto, ma con una comunicazione poco focalizzata sulle persone. L'asse della **selezione** mostra un livello di strutturazione generalmente elevato. **L'Azienda 6** si posiziona come la più avanzata, con processi globali e standardizzati, uso di assessment center e interviste basate su competenze. Anche **L'Azienda 2** e **L'Azienda 3** hanno processi avanzati e molto strutturati, con la prima che include test psico-attitudinali e un



sistema di referral attivo, e la seconda che utilizza Job Description dettagliate e interviste mirate. **L'Azienda 1**, pur non avendo un HR dedicato, gestisce il processo in modo strutturato con interviste, mentre **L'Azienda 4** e **L'Azienda 5** utilizzano processi consolidati con verifica operativa delle competenze e focus sulla cultura aziendale. In termini di **formazione e sviluppo**, la tendenza è verso la creazione di percorsi interni strutturati. **L'Azienda 2** e **L'Azienda 3** hanno entrambe sviluppato academy aziendali e onboarding strutturati con assegnazione di mentor. **L'Azienda 6** è la più evoluta, con programmi di sviluppo globali, progetti specifici come il "Generational Bridge" e il ruolo del tutor istituzionalizzato. **L'Azienda 1** è in fase di sviluppo, con onboarding e affiancamento, ma con formazione non strutturata. **L'Azienda 4** e **L'Azienda 5** mostrano una formazione tecnica solida, ma riconoscono un gap nelle competenze di people management e manageriali, essenziali per migliorare la leadership (**Azienda 4**) e gestire la diversità generazionale (**Azienda 5**). Infine, la **retention** si configura come l'ambito in cui le politiche aziendali hanno l'impatto più diretto sulla fedeltà dei giovani. **L'Azienda 6** è all'avanguardia, offrendo piani di carriera chiari, sistemi di performance management e un welfare competitivo con opportunità di mobilità interna. **L'Azienda 1** registra una bassa retention a causa della mancanza di piani di sviluppo e sistemi premianti. **L'Azienda 2** ha un'alta conversione stage-contratto, ma il sistema retributivo non è ancora collegato ai piani di sviluppo a lungo termine. **L'Azienda 3** e **L'Azienda 5** mostrano una buona capacità di fidelizzazione, con **L'Azienda 5** che beneficia di una forte lealtà legata alla stabilità e alla cultura aziendale. **L'Azienda 4** offre una retribuzione sopra la media e un buon welfare, ma manca un collegamento esplicito tra retribuzione e piani di sviluppo. In sintesi, l'analisi evidenzia che il successo nell'ingaggio delle nuove generazioni non dipende da un singolo fattore, ma da un approccio olistico e integrato che copra l'intero ciclo di vita del dipendente. Le aziende che eccellono, come **L'Azienda 6**, hanno trasformato la gestione delle nuove generazioni da una funzione meramente operativa a una leva strategica, investendo in un employer branding autentico, in processi di selezione rigorosi, in una formazione che include le competenze manageriali e in politiche di retention che offrono chiarezza sul percorso di carriera e un welfare all'avanguardia. Il principale insegnamento è che la maturità organizzativa in questi quattro ambiti è direttamente proporzionale alla capacità di attrarre e mantenere i giovani.

Asse	Azienda 1	Azienda 2	Azienda 3	Azienda 4.	Azienda 5	Azienda 6
<b>1. ATTRAZIONE</b>	<b>Critica.</b> HR assente, scarsa visibilità e debole capacità di attrazione. Riconosciuto disallineamento valoriale.	<b>Buona.</b> HR strategico e forte allineamento valoriale percepito, ma gap nell'employer branding (sito web non efficace per i giovani).	<b>Intermedia.</b> Gap nell'employer branding, fatica a presentarsi come attrattiva ma ha buona visibilità sul territorio (PCTO, tirocini).	<b>Intermedia.</b> HR presente ma comunicazione esterna inefficace. Gap nell'employer branding e nella valorizzazione delle opportunità.	<b>Buona.</b> Forte reputazione di prodotto, ma comunicazione poco focalizzata su storia e persone, limitando l'attrattività.	<b>Molto avanzata.</b> Brand globale, comunicazione corporate forte su innovazione e ESG. Forte presenza a eventi accademici.
<b>2. SELEZIONE</b>	<b>Strutturata.</b> Processo gestito dalla proprietà con interviste strutturate, ma senza un HR dedicato.	<b>Avanzata.</b> Processo completo che include test psico-attitudinali e sistema di referral attivo.	<b>Avanzata.</b> Processo molto strutturato con Job Description dettagliate e interviste mirate.	<b>Avanzata.</b> Processo approfondito con verifica operativa delle competenze oltre alle interviste strutturate.	<b>Strutturata.</b> Processi consolidati basati su interviste tecniche e comportamentali, focus sulla cultura aziendale.	<b>Molto avanzata.</b> Processi globali standardizzati, uso di assessment center e interviste basate su competenze.
<b>3. FORMAZIONE/SVILUPPO</b>	<b>In fase di sviluppo.</b> Onboarding con affiancamento (mentor), ma formazione non strutturata e assenza di academy.	<b>Avanzata.</b> Academy aziendale, job rotation, onboarding strutturato e assegnazione di mentor.	<b>Avanzata.</b> Academy aziendale, job rotation, onboarding completo. Focus su formazione manageriale per migliorare la leadership.	<b>Intermedia.</b> Onboarding con mentor, ma formazione limitata. Gap nelle competenze manageriali per gestire la diversità generazionale.	<b>Intermedia.</b> Solida formazione tecnica, ma bisogno di rafforzare le competenze di people management e delega.	<b>Molto avanzata.</b> Programmi di sviluppo globali, progetti specifici (es. "Generational Bridge"), ruolo del tutor istituzionalizzato.
<b>4. RETENTION</b>	<b>Critica.</b> Bassa retention dei giovani a causa della mancanza di piani di sviluppo e sistemi premianti.	<b>Intermedia.</b> Alta conversione stage-contratto, ma sistema retributivo non ancora collegato a piani di sviluppo a lungo termine.	<b>Buona.</b> Alta capacità di fidelizzazione una volta inseriti i giovani. Piani di carriera e sistema retributivo collegati allo sviluppo.	<b>Buona.</b> Retribuzione sopra la media e welfare non economico. Manca però collegamento tra retribuzione e piani di sviluppo.	<b>Buona.</b> Forte lealtà aziendale legata alla stabilità e alla cultura. Opportunità di crescita interna.	<b>Avanzata.</b> Piani di carriera chiari, sistemi di performance management, welfare competitivo e opportunità di mobilità interna.

## Fase 5 - Report modello di competenze manageriali

Progetto di Fondirigenti  
IS\_07\_2024 - CIG B2B8050B71

## 16. Premessa

La cultura organizzativa è un elemento fondamentale per attrarre e trattenere i giovani. Come definita da F. Avallone nel 1997, essa rappresenta *“i valori dominanti di un’organizzazione, le norme che vigono e si sviluppano nei gruppi di lavoro e nell’interazione tra i membri, i modelli di comportamento utilizzati con regolarità e frequenza, i linguaggi ed i rituali, le regole che i nuovi assunti devono apprendere per orientarsi all’interno dell’organizzazione e per accettati come membri, il lay out e le modalità di interazione con gli interlocutori esterni”*. Una cultura aziendale forte e positiva, comunicata in modo trasparente, è un potente strumento di attrazione. È essenziale che i valori dichiarati siano vissuti quotidianamente all’interno dell’azienda per evitare incoerenze che potrebbero danneggiare la reputazione aziendale.

Se da un lato le nuove generazioni cercano contesti lavorativi che sappiano offrire significato, sviluppo continuo, autenticità e coerenza valoriale, dall’altro le aziende hanno necessità di avere dirigenti in grado di sviluppare un insieme articolato di competenze che vanno oltre la tradizionale gestione operativa e di orientarsi verso una leadership generativa, capace di creare valore per le persone e per l’organizzazione stessa nel lungo periodo.

In quest’ottica, il modello descritto nel presente report si articola di capacità da sviluppare e migliorare lungo i 4 assi del ciclo di gestione dei giovani – Attrarre, Selezionare, Formare e Sviluppare, Trattenere.

## 17. Obiettivo del modello di competenze

Il modello di competenze di seguito presentato nasce come prosecuzione del percorso di analisi e confronto avviato con survey (fase 2), focus group (fase 3) e analisi sul campo (fase 4) con l’obiettivo di tradurre le evidenze emerse – punti di forza, criticità e bisogni manageriali – in un modello di competenze utile a supportare i dirigenti e le funzioni HR nel rafforzare l’attrattività delle imprese nei confronti delle nuove generazioni.

Il modello intende rispondere alle sfide oggi più sentite dalle aziende: la difficoltà nel reperire profili tecnici specializzati, la necessità di raccontarsi con una narrazione aziendale capace di ingaggiare i

giovani, il rafforzamento delle competenze manageriali per gestire la convivenza generazionale e sviluppare pratiche di people management efficaci.

In quest'ottica, il modello propone una visione integrata delle competenze che i manager dovrebbero possedere per guidare le persone, sostenere i processi di crescita interna e rendere le imprese più attrattive e sostenibili.

## 18. Il modello di competenze

La definizione del modello di competenze non è stato un esercizio tecnico ma il risultato di un processo diagnostico rigoroso che ha integrato l'analisi quantitativa di una survey (fase 2 del presente progetto) e l'approfondimento qualitativo dei focus group (fase 3).

Queste fasi hanno fornito la base per identificare le reali esigenze del contesto aziendale e il gap di competenze esistenti, orientando così l'architettura del modello stesso.

L'analisi dei dati raccolti tramite la survey, va ricordato, ha messo in luce la necessità di un'evoluzione organizzativa e manageriale che ha confermato l'urgenza di intervenire sulle competenze dirigenziali e manageriali per affrontare le sfide del mercato del lavoro interessato dalle nuove generazioni.

Dalla survey si è potuto classificare le competenze ritenute prioritarie dalle aziende per una gestione efficace dei giovani in azienda. In particolare, le tre aree di competenza che hanno ricevuto maggiore attenzione sono state: leadership e gestione dei collaboratori evidenziando la centralità della capacità di guida e coordinamento; gestione del feedback a conferma di come il dialogo costruttivo e la trasparenza siano percepite come elementi chiave nella relazione con i collaboratori; sviluppo riflettendo la consapevolezza che i giovani cercano percorsi di crescita chiari e strutturati.

I focus group, poi, hanno agito come lente di ingrandimento su risultati quantitativi confermando la debolezza delle competenze manageriali rispetto alla gestione delle persone, la comunicazione e la leadership ma ha anche fatto emergere altri gap riferiti all'ascolto attivo e del confronto generazionale, capacità di cogliere e valorizzare le motivazioni dei giovani; capacità di dare senso alle attività e supportare lo sviluppo delle competenze.

I risultati congiunti della survey e dei focus group hanno delineato il perimetro di intervento, portando alla strutturazione del modello di competenze manageriali rispettando i quattro assi strategici (attrazione, selezione, formazione e sviluppo, e retention) che riflettono il ciclo di vita dei giovani (e dei collaboratori in generale) in azienda.

Come anticipato sopra, infatti, la cultura dell'azienda deve essere il più possibile resa esplicita e l'attrattività dei giovani vede sfide e strategie possibili: da un lato le sfide sono riconducibili ad una visibilità limitata del brand nei canali frequentati dai giovani; ad una percezione di poche opportunità di crescita; ad una mancanza di "purpose" esplicito; a risorse economiche limitate; a processi HR tradizionali e poco digitalizzati. Dall'altro le strategie possibili, invece, possono essere ricondotte ad una costruzione di una Employer Value Proposition autentica, raccontandosi sui social sui social in modo "genuino", coinvolgendo i dipendenti (anche come ambassador); ad una creazione di un ambiente di lavoro con ruoli con responsabilità chiare, contatto con imprenditore e key people, lavorando su collaborazione e trasparenza; ad integrazione tra "purpose" e sostenibilità nei messaggi, inteso come impegno reale verso inclusione, equità, responsabilità sociale; ad un investimento in piccole, ma significative esperienze di crescita, anche attraverso formazione e mentoring; ad una semplificazione e digitalizzazione del recruiting utilizzando strumenti smart di candidatura, risposte veloci e feedback di valore, ecc.

## a. Asse 1: le capacità dei dirigenti e manager per rendere attrattività l'azienda verso le nuove generazioni

Il primo filone del modello si concentra sulla fondamentale capacità del dirigente di trasformare l'azienda in un'entità visibile, riconoscibile e desiderabile agli occhi delle nuove generazioni. Questo implica un ruolo attivo come ambasciatore del brand aziendale.

### 3.1.1. Employer Branding

La competenza di Employer Branding si riferisce alla capacità del dirigente di narrare in modo autentico la storia, la visione, la missione, la cultura e le opportunità offerte dall'azienda. Questo rafforza

l'attrattività esterna e consolida la reputazione dell'azienda come datore di lavoro. Ogni azione e comunicazione del dirigente contribuisce a costruire questa percezione.

Le capacità specifiche includono la consapevolezza del valore distintivo aziendale, ovvero l'abilità di identificare e articolare gli elementi unici e attrattivi dell'organizzazione, traducendo caratteristiche tecniche in valori significativi per i potenziali candidati. Lo storytelling aziendale è cruciale per costruire narrazioni coinvolgenti, utilizzando testimonianze autentiche e casi reali per rendere tangibile il valore di lavorare in azienda. È inoltre essenziale garantire la coerenza tra promessa e realtà, evitando il "reality shock" che può derivare da un divario tra le aspettative create e l'esperienza effettiva. La presenza strategica nei contesti di attraction, come eventi e incontri con scuole e università, permette di coinvolgere i giovani attraverso esperienze immersive. Infine, il network con il territorio è fondamentale per stabilire partnership durature con istituzioni formative e centri di ricerca, facilitando l'accesso ai talenti e rafforzando la reputazione locale.

### 3.1.2. Comunicazione efficace ed adattiva

La competenza di comunicazione efficace e adattiva implica la capacità di modulare linguaggio e stile in base alle caratteristiche e ai valori del target di riferimento, riconoscendo che le nuove generazioni utilizzano canali e codici comunicativi diversi. Il dirigente deve saper adattare il linguaggio ai diversi target, evitando tecnicismi e adottando un tono autentico e diretto. L'utilizzo efficace dei canali digitali, come social media e piattaforme specifiche, è indispensabile per raggiungere i giovani, che cercano informazioni sull'azienda attraverso questi mezzi. La comunicazione visuale e multimediale, con video, foto e infografiche, rende il messaggio più immediato e coinvolgente. L'ascolto attivo delle aspettative giovanili è cruciale per comprendere i loro dubbi e le loro domande, partecipando a conversazioni bidirezionali. Infine, la trasparenza comunicativa è fondamentale per costruire fiducia, comunicando in modo diretto e sincero anche su aspetti critici.

### 3.1.3. Approccio intergenerazionale

L'approccio intergenerazionale richiede la comprensione delle differenze tra generazioni in termini di aspettative, motivazioni e stili comunicativi, e la capacità di adattare lo stile gestionale per favorire il dialogo e la collaborazione. L'intelligenza generazionale permette al dirigente di riconoscere che i giovani valorizzano aspetti come il "purpose", l'impatto sociale, la flessibilità e l'apprendimento continuo. È essenziale il superamento degli stereotipi per comprendere le ragioni profonde dei comportamenti giovanili. La valorizzazione della diversità generazionale trasforma la convivenza di età

diverse in un'opportunità di arricchimento reciproco, facilitando il trasferimento di competenze. La creazione di ponti intergenerazionali attraverso mentoring incrociato e team misti promuove il dialogo. Infine, la flessibilità nelle modalità di lavoro (smart working, orari flessibili) risponde all'esigenza delle nuove generazioni di una maggiore integrazione tra vita personale e professionale.

## b. Asse 2: le capacità dei dirigenti e manager per migliorare il processo di selezione

Il secondo filone del modello si concentra sulla capacità di condurre processi di selezione che siano non solo efficaci ed equi, ma anche predittivi del successo futuro dei candidati all'interno dell'organizzazione. Questo implica l'identificazione non solo delle competenze tecniche, ma anche del potenziale di crescita, dell'allineamento valoriale e della capacità di adattamento. L'analisi ha evidenziato come NTS abbia sviluppato un approccio a questo processo più evoluto rispetto ad altre realtà.

### i. Tecniche di intervista

La competenza relativa alle tecniche di intervista si riferisce alla capacità di condurre colloqui efficaci, ponendo domande mirate a esplorare le motivazioni, le competenze e il potenziale dei candidati, adattando lo stile alle loro caratteristiche, anche generazionali. La progettazione del colloquio è fondamentale, alternando momenti formali e informali e preparando domande che vadano oltre il curriculum per esplorare aspetti motivazionali e comportamentali. L'uso di domande comportamentali e situazionali permette di valutare come il candidato reagisce in situazioni reali. L'ascolto attivo e l'osservazione sono cruciali per cogliere non solo le parole, ma anche il linguaggio non verbale. È importante creare un clima di apertura che metta il candidato a proprio agio, specialmente se giovane e alla prima esperienza. L'esplorazione dell'allineamento valoriale è un elemento predittivo della retention a lungo termine. Infine, l'adattamento generazionale è essenziale per approcciare i giovani candidati in modo adeguato, privilegiando domande sul potenziale e sulla motivazione ad apprendere.

### ii. Valutazione delle candidature

La valutazione delle candidature implica la capacità di leggere e interpretare CV e profili professionali con criteri chiari, oggettivi e coerenti con i bisogni aziendali. È importante saper leggere oltre il CV formale, considerando anche esperienze non strettamente professionali che possono rivelare



competenze trasversali. La valutazione del potenziale è cruciale, privilegiando indicatori di learning agility. L'utilizzo di criteri di valutazione espliciti e condivisi riduce il rischio di bias. Il riconoscimento dei bias di selezione è fondamentale per contrastarli attivamente e valorizzare profili diversi. Infine, la valutazione prospettica permette di considerare non solo il matching con la posizione attuale, ma anche i percorsi di sviluppo futuri.

### iii. Metodologie di misura

Le metodologie di misura si riferiscono all'utilizzo di strumenti e metodi di valutazione (prove pratiche, test, questionari) per rendere i processi di selezione più oggettivi, equi e predittivi. L'integrazione di strumenti diversificati offre una visione completa del candidato. Le prove pratiche contestualizzate sono particolarmente efficaci per valutare i giovani senza esperienza. Il coinvolgimento del team nel processo di selezione permette di valutare la capacità relazionale e l'inserimento nel gruppo. I project work, ad esempio, consentono di osservare il candidato "in azione". Infine, l'utilizzo etico e trasparente degli strumenti è fondamentale per garantire equità e fornire feedback costruttivi.

## c. Asse 3: le capacità dei dirigenti e manager per piani di sviluppo e formazione

Il terzo asse rappresenta il cuore della strategia di retention a lungo termine. L'investimento nello sviluppo delle persone, è la strategia più efficace per trattenere i giovani talenti e favorirne la crescita professionale all'interno dell'azienda.

### i. People Management

La competenza di people management si riferisce alla capacità del dirigente di orientare, motivare, apprezzare, far crescere e trasferire le attività ai membri del proprio team, anche attraverso la delega. Il dirigente deve saper creare senso e direzione, connettendo il lavoro quotidiano a obiettivi più ampi e significativi, spiegando il "perché" di ogni attività e collegandola alla strategia aziendale. È fondamentale la personalizzazione della relazione, riconoscendo l'individualità di ogni persona e adattando l'approccio gestionale, offrendo feedback frequenti e un confronto aperto, particolarmente apprezzati dalle nuove generazioni. Un aspetto cruciale è la valorizzazione dei contributi, riconoscendo e apprezzando gli sforzi e i risultati, anche quelli meno visibili, celebrando i successi individuali e di squadra. La promozione dell'autonomia responsabile implica la creazione progressiva di spazi di

autonomia, accompagnando l'aumento di responsabilità con supporto e fiducia, evitando il micro-management. Infine, l'attenzione al benessere del team è essenziale, monitorando il carico di lavoro, i livelli di stress e il clima, intervenendo proattivamente per promuovere l'equilibrio tra vita professionale e personale.

## ii. Gestione del feedback

La gestione del feedback è la capacità del dirigente di fornire e ricevere comunicazioni costruttive, essenziali per lo sviluppo continuo dei collaboratori. Le nuove generazioni, in particolare, cercano un flusso costante di feedback per orientare la propria crescita.

La gestione del feedback richiede diverse capacità. È essenziale fornire feedback tempestivo e specifico, con osservazioni chiare e puntuali focalizzate su comportamenti e risultati specifici, piuttosto che su giudizi generici. Il feedback deve essere bilanciato, integrando sia gli aspetti positivi (riconoscimento) che le aree di miglioramento (critica costruttiva), mantenendo un approccio orientato alla crescita. È importante promuovere una cultura del feedback bidirezionale, incoraggiando i collaboratori a fornire feedback ai dirigenti, creando un ambiente di fiducia e apertura al dialogo. Infine, è fondamentale trasformare il feedback in opportunità di coaching e supporto, aiutando i collaboratori a sviluppare piani d'azione concreti per migliorare.

## iii. Gestione dell'errore

La gestione dell'errore è la competenza di trasformare gli insuccessi in opportunità di apprendimento, promuovendo una cultura aziendale che non penalizza l'errore ma lo utilizza come stimolo per l'innovazione e il miglioramento.

Le capacità chiave nella gestione dell'errore includono la promozione di una cultura dell'apprendimento dall'errore, incoraggiando i collaboratori a sperimentare e ad assumersi rischi calcolati, riconoscendo che l'errore è parte integrante del processo di innovazione. È cruciale un'analisi costruttiva dell'errore, guidando il team nell'analisi delle cause, focalizzandosi sulle soluzioni e sulle lezioni apprese, piuttosto che sulla colpevolizzazione. Il dirigente deve offrire supporto e protezione ai collaboratori che commettono errori, proteggendoli da conseguenze eccessive e aiutandoli a riprendere fiducia. Infine, la trasparenza sugli errori, condividendo quelli commessi (anche a livello dirigenziale) e le relative soluzioni, crea un ambiente di apprendimento collettivo.

## iv. Delega

La delega è la capacità di assegnare efficacemente compiti e responsabilità ai collaboratori, sviluppandone le competenze e promuovendone l'autonomia e il senso di responsabilità.

Le capacità chiave nella delega comprendono l'identificazione delle opportunità di delega, riconoscendo i compiti che possono essere assegnati per sviluppare le competenze dei collaboratori e liberare tempo per attività strategiche. È fondamentale la definizione chiara delle aspettative, comunicando in modo esplicito obiettivi, responsabilità, risorse disponibili e limiti decisionali relativi al compito delegato. Il dirigente deve assicurare la fornitura di supporto e risorse, garantendo che i collaboratori abbiano gli strumenti, le informazioni e la formazione necessari per svolgere i compiti delegati con successo. Infine, il monitoraggio e feedback sono essenziali per seguire l'andamento dei compiti delegati, offrendo supporto quando necessario e fornendo feedback costruttivo sui risultati.

#### v. Coaching e Mentoring

Il coaching e mentoring sono approcci fondamentali per lo sviluppo personalizzato dei talenti, in cui il dirigente agisce come facilitatore della crescita, supportando i collaboratori nel raggiungimento dei loro obiettivi professionali e personali.

Le capacità chiave nel coaching e mentoring includono l'ascolto attivo e domande potenti, utilizzando tecniche di coaching per aiutare i collaboratori a trovare le proprie soluzioni, stimolando la riflessione e l'autoconsapevolezza. Il dirigente deve praticare la condivisione di esperienze e conoscenze (mentoring), offrendo la propria esperienza e saggezza per guidare i collaboratori, specialmente i più giovani, nei loro percorsi di carriera. È importante la definizione di obiettivi di sviluppo, collaborando con i dipendenti per stabilire obiettivi di crescita chiari e misurabili, allineati alle loro aspirazioni e alle esigenze aziendali. La creazione di un ambiente di fiducia è essenziale, instaurando una relazione di fiducia e riservatezza per un coaching e mentoring efficaci. Infine, la promozione dell'autoapprendimento incoraggia i collaboratori a essere proattivi nel proprio sviluppo, ricercando nuove conoscenze e opportunità di apprendimento.

#### vi. Talent & performance management (in chiave retention)

Il talent e performance management si concentra sull'identificare il potenziale di sviluppo dei propri collaboratori identificando coerenti e sostenibili percorsi di crescita caratterizzati da obiettivi chiari, sfidanti e raggiungibili, e valutando in modo oggettivo, trasparente ed equo i risultati raggiunti.

## d. Asse 4: le capacità dei dirigenti e manager per aumentare la retention

Il quarto asse completa il ciclo integrando elementi che rafforzano la permanenza dei collaboratori in azienda. La retention dei giovani è un aspetto particolarmente critico per molte realtà, soprattutto per quelle aziende basate su strategie mirate a fidelizzare i talenti.

### i. Recognition

La competenza di recognition si riferisce alla capacità del dirigente di riconoscere e valorizzare i contributi e i risultati dei collaboratori attraverso strumenti sia formali che informali. La tempestività del riconoscimento è cruciale: apprezzare sforzi e risultati vicino al momento in cui si verificano, senza attendere occasioni formali. La personalizzazione delle modalità di riconoscimento è altrettanto importante, poiché persone diverse gradiscono forme diverse di apprezzamento (visibilità pubblica, confronto privato, riconoscimenti economici o opportunità di crescita). Il dirigente deve valorizzare non solo i risultati finali, ma anche lo sforzo, l'impegno, il miglioramento e l'atteggiamento positivo, specialmente con i giovani che sono ancora in fase di sviluppo. L'equità nel riconoscimento garantisce che tutti i collaboratori abbiano pari opportunità di essere apprezzati, evitando favoritismi. Infine, il riconoscimento deve essere utilizzato come leva culturale, rafforzando comportamenti e valori desiderati all'interno dell'organizzazione.

### ii. Talent & Performance Management (in chiave retention)

Il Talent & Performance Management in chiave retention si concentra sul favorire la permanenza dei collaboratori offrendo percorsi di crescita, opportunità di sviluppo e piani di carriera coerenti con le aspirazioni individuali. Un dialogo continuo su aspirazioni e bisogni è fondamentale per comprendere cosa motiva i collaboratori e cosa potrebbe spingerli a cercare opportunità altrove, permettendo interventi proattivi. La visibilità di opportunità interne è essenziale per comunicare chiaramente i possibili percorsi di crescita in azienda, riducendo il rischio che i collaboratori cerchino all'esterno ciò che potrebbero trovare internamente. L'investimento nello sviluppo (formazione, affiancamenti, partecipazione a progetti sfidanti) è percepito dai giovani come un segnale di valorizzazione e un impegno dell'azienda nel loro futuro. La flessibilità nei percorsi di carriera, che tiene conto delle specificità individuali, è un elemento chiave per rispondere alle esigenze di una forza lavoro diversificata.

## 19. Conclusioni

Il modello di competenze delineato nel presente report rappresenta una guida strategica per i dirigenti che mirano a costruire un ambiente aziendale attrattivo e stimolante per le nuove generazioni. Attraverso i quattro assi – Attrarre, Selezionare, Formare e Sviluppare, e Trattenere – emerge un quadro integrato di abilità e capacità che i dirigenti e i manager devono padroneggiare per navigare con successo le dinamiche del mercato del lavoro contemporaneo. Ogni filone sottolinea l'importanza di un approccio consapevole e proattivo, orientato non solo all'efficienza operativa, ma anche alla creazione di valore umano e culturale. La capacità di un dirigente di incarnare queste competenze non è solo un fattore di successo individuale, ma diventa un pilastro fondamentale per la sostenibilità e la crescita dell'intera organizzazione, garantendo un futuro in cui l'azienda possa continuare a prosperare grazie al contributo di talenti giovani e motivati.

Ogni azione di implementazione richiede una base di formazione costante e trasversale su tutti i temi legati al people management, all'employer branding e alla leadership intergenerazionale.

Per rendere maggiormente attrattiva una azienda verso le nuove generazioni, è importante stabilire una governance integrata della comunicazione. A tal fine si raccomanda, a titolo di esempio, la creazione di un comitato editoriale interno composto da rappresentanti delle funzioni HR e marketing: questo comitato avrà il compito di definire una strategia di comunicazione chiara e un piano editoriale integrato, che specifichi canali, contenuti e messaggi. È fondamentale garantire la coerenza tra il sito aziendale e i canali social media, veicolando narrazione autentica dei valori e delle opportunità offerte dall'azienda, coinvolgendo e sensibilizzando il vertice aziendale nella definizione dell'employer value proposition. Si tratta, dunque, di generare azioni mirate sulla comunicazione sia interna che esterna promuovendo, ad esempio, percorsi formativi dedicati all'approccio intergenerazionale, atti a sviluppare la sensibilità e le competenze necessarie a gestire e valorizzare le differenze. Un altro esempio pratico è l'istituzione di ruoli quali tutor o mentor formalizzati, favorendo pratiche di reverse mentoring tra generazioni: obiettivo è lavorare su una comunicazione coerente “fuori e dentro l'azienda” capace di valorizzare diversità e di adattare i linguaggi alle specificità generazionali.

Per rendere i processi di selezione più oggettivi ed equi, è fondamentale, poi, attivare percorsi formativi mirati su tecniche di intervista, valutazione delle candidature e metodologie di assessment da un lato, e introdurre sistemi di misurazione delle competenze, tratti attitudinali, motivazioni lavorative e

potenziale di sviluppo, aumentando la trasparenza e l'imparzialità del processo, dall'altro.

La definizione di un modello di leadership condiviso, inoltre, è il punto di partenza per una people management efficace. A titolo esemplificativo, si possono realizzare workshop con il top management per la definizione del modello di leadership aziendale, implementare percorsi di coaching individuali o di gruppo, specificatamente indirizzati ai middle manager, ed allineare i processi di sviluppo della popolazione manageriale, assicurando che le competenze di gestione delle persone siano riconosciute come cruciali e integrate nei criteri di avanzamento di performance management e carriere.

Infine, per le strategie di retention e valorizzazione dei giovani è fondamentale aumentare la trasparenza dei criteri di rewarding, adottando sistemi chiari e condivisi che ne facilitino la comprensione, e introdurre processi formalizzati di performance management, che includono l'assegnazione chiara di aree di responsabilità, obiettivi e criteri di valutazione e strutturazione di prassi continuous feedback.

Di seguito, l'elenco delle competenze chiave, la descrizione e le capacità specifiche per una migliore lettura del modello complessivo.

**Tabella 1: Competenze per attrarre le nuove generazioni**

COMPETENZE CHIAVE	DESCRIZIONE	CAPACITA' SPECIFICHE
<b>Employer branding</b>	Capacità di raccontare in modo autentico la storia, la vision, la mission, la cultura e le opportunità offerte dall'azienda, rafforzandone l'attrattività verso l'esterno.	Consapevolezza del valore distintivo aziendale; Storytelling aziendale; Coerenza tra promessa e realtà; Presenza strategica nei contesti di attraction; Network building con il territorio.
<b>Comunicazione efficace e adattiva</b>	Saper comunicare adattando linguaggio e stile alle caratteristiche e ai valori del target di riferimento, riconoscendo che le nuove generazioni utilizzano canali, codici e modalità comunicative diverse.	Adattamento del linguaggio ai diversi target; Utilizzo efficace dei canali digitali; Comunicazione visuale e multimediale; Ascolto attivo delle aspettative giovanili; Trasparenza comunicativa.
<b>Approccio intergenerazionale</b>	Comprendere le differenze tra generazioni in termini di caratteristiche, aspettative e motivazioni lavorative, linguaggio e stile comunicativo, e saper adattare lo stile gestionale. Favorire il dialogo e promuovere inclusione e collaborazione.	Intelligenza generazionale; Superamento degli stereotipi; Valorizzazione della diversità generazionale; Creazione di ponti intergenerazionali; Flessibilità nelle modalità di lavoro.

**Tabella 2: Competenze per selezionare le nuove generazioni**

COMPETENZE CHIAVE	DESCRIZIONE	CAPACITA' SPECIFICHE
<b>Tecniche di intervista</b>	Saper condurre colloqui efficaci, ponendo domande mirate per esplorare motivazioni, competenze e potenziale dei candidati, adattando lo stile alle caratteristiche anche generazionali degli interlocutori.	Progettazione del colloquio; Domande comportamentali e situazionali; Ascolto attivo e osservazione; Creazione di un clima di apertura; Esplorazione dell'allineamento valoriale; Adattamento generazionale.
<b>Valutazione delle candidature</b>	Capacità di leggere e interpretare CV e profili professionali utilizzando criteri chiari, oggettivi e coerenti con i bisogni aziendali attuali e prospettici.	Letture oltre il CV formale; Valutazione del potenziale; Criteri di valutazione espliciti e condivisi; Riconoscimento dei bias di selezione; Valutazione prospettica.
<b>Metodologie di misura</b>	Utilizzare strumenti e metodi di valutazione (prove pratiche, test, questionari) per rendere i processi di selezione più oggettivi, equi e predittivi.	Integrazione di strumenti diversificati; Prove pratiche contestualizzate; Coinvolgimento del team; Project work e challenge; Utilizzo etico e trasparente degli strumenti.

**Tabella 3: Competenze per formare e sviluppare le nuove generazioni**

COMPETENZE CHIAVE	DESCRIZIONE	CAPACITA' SPECIFICHE
<b>People Management</b>	Capacità di orientare, motivare, apprezzare, far crescere e trasferire le attività ai membri del proprio team, anche attraverso la delega.	Creazione di senso e direzione; Personalizzazione della relazione; Valorizzazione dei contributi; Promozione dell'autonomia responsabile; Attenzione al benessere.
<b>Gestione del feedback</b>	Capacità di fornire e ricevere comunicazioni costruttive, essenziali per lo sviluppo continuo dei collaboratori, in particolare delle nuove generazioni.	Feedback tempestivo e specifico; Feedback bilanciato; Cultura del feedback bidirezionale; Coaching e supporto.
<b>Gestione dell'errore</b>	Capacità di trasformare gli insuccessi in opportunità di apprendimento, promuovendo una cultura aziendale che non penalizza l'errore.	Promozione di una cultura dell'apprendimento dall'errore; Analisi costruttiva dell'errore; Supporto e protezione; Trasparenza sugli errori.
<b>Delega</b>	Capacità di assegnare efficacemente compiti e responsabilità ai collaboratori, sviluppandone le competenze e promuovendone l'autonomia.	Identificazione delle opportunità di delega; Definizione chiara delle aspettative; Fornitura di supporto e risorse; Monitoraggio e feedback.
<b>Coaching e Mentoring</b>	Approcci fondamentali per lo sviluppo personalizzato dei talenti, in cui il dirigente agisce come facilitatore della crescita, supportando i collaboratori nel raggiungimento dei loro obiettivi professionali e personali.	Ascolto attivo e domande potenti; Condivisione di esperienze e conoscenze; Definizione di obiettivi di sviluppo; Creazione di un ambiente di fiducia; Promozione dell'auto-apprendimento.
<b>Talent e performance management</b>	La capacità di identificare, sviluppare e gestire i talenti all'interno dell'organizzazione, e di implementare sistemi di valutazione delle performance che siano equi, trasparenti e orientati alla crescita.	Identificazione dei talenti; Piani di sviluppo individuali; Sistemi di valutazione delle performance; Obiettivi SMART; Feedback continuo; Gestione delle carriere.

**Tabella 4: Competenze per trattenerne le nuove generazioni**

COMPETENZE CHIAVE	DESCRIZIONE	CAPACITA' SPECIFICHE
<b>Recognition</b>	Saper riconoscere e valorizzare i contributi e i risultati dei collaboratori attraverso strumenti formali e informali.	Tempestività del riconoscimento; Personalizzazione delle modalità; Riconoscimento non solo dei risultati; Equità nel riconoscimento; Riconoscimento come leva culturale.
<b>Talent &amp; performance management (in chiave retention)</b>	Favorire la permanenza dei collaboratori offrendo percorsi di crescita, opportunità di sviluppo e piani di carriera coerenti con le aspirazioni individuali.	Dialogo continuo su aspirazioni e bisogni; Visibilità di opportunità interne; Investimento nello sviluppo come segnale di retention; Flessibilità nei percorsi.



## Fase 6 - Kit strumenti

Progetto di Fondirigenti  
IS\_07\_2024 - CIG B2B8050B71

## 20. Premessa

La Cassetta degli Attrezzi sotto descritta nasce come risposta concreta alle esigenze emerse nel corso delle attività di ricerca condotte sul territorio di Bergamo e Varese, e rappresenta una sintesi operativa dei risultati ottenuti attraverso survey, focus group e analisi sul campo.

Gli strumenti qui presentati **non hanno pretesa di esaustività**: siamo consapevoli che il panorama delle metodologie e delle pratiche di gestione delle risorse umane è ampio e in continua evoluzione, e che potrebbero esistere altri "attrezzi" altrettanto validi per affrontare le sfide dell'attrazione, selezione, formazione e retention delle nuove generazioni.

Tuttavia, i contenuti di questo documento sono stati selezionati e sviluppati sulla base delle evidenze raccolte durante il progetto: ogni strumento risponde a bisogni specifici espressi dalle imprese del territorio e riflette le criticità e le opportunità emerse dal confronto diretto con aziende, manager e professionisti HR.

La Cassetta degli Attrezzi vuole quindi offrire un punto di partenza pratico e applicabile, costruito a partire dall'esperienza reale delle organizzazioni coinvolte, con l'obiettivo di fornire un supporto immediatamente utilizzabile e coerente con le sfide concrete che le imprese si trovano ad affrontare nel rapporto con le nuove generazioni.

## 21. Obiettivo della cassetta degli attrezzi

Dai risultati emersi dalla survey, focus group e analisi sul campo, si evidenzia come le imprese del territorio di Bergamo e Varese necessitino di strumenti pratici che consentano di agire su ogni fase del ciclo di vita delle persone: dall'attrazione alla retention, passando per la selezione, l'on-boarding, la formazione e lo sviluppo delle competenze.

È in risposta a questa esigenza che nasce la **Cassetta degli Attrezzi**.

Il documento fornisce alle aziende un insieme strutturato e applicabile di modelli, tecniche, check-list, linee guida progettati a partire dalle evidenze raccolte lungo il percorso del progetto. La Cassetta

degli Attrezzi rappresenta la sintesi operativa della ricerca e al tempo stesso la traduzione pratica del modello di attrattività e delle competenze manageriali identificate nel corso del lavoro.

L'obiettivo è supportare le imprese nell'adozione di comportamenti organizzativi più attrattivi, inclusivi e coerenti con le priorità delle nuove generazioni, facilitando la costruzione di un ambiente di lavoro capace di rispondere alle sfide dei cambiamenti in corso. Si tratta di uno strumento pensato per essere utilizzato in autonomia da dirigenti, HR e manager, ma anche come base per percorsi formativi, momenti di confronto interno e attività di sviluppo organizzativo.

La Cassetta degli Attrezzi vuole essere, dunque, un supporto concreto alla crescita della capacità manageriale del territorio e un contributo alla costruzione di imprese più attrattive, consapevoli e competitive, in linea con gli obiettivi posti dal progetto e con le esigenze future del mercato del lavoro.

## 22. Gli attrezzi per l'attrazione dell'azienda verso le nuove generazioni: un EVP efficace

L'attrazione di un'azienda si definisce dall'Employee/Employer Value Proposition (EVP) in quanto racchiude ciò che l'organizzazione offre alle persone in termini di valori, cultura, opportunità di crescita, stile di gestione manageriale, condizioni di lavoro, benessere e senso di appartenenza. Costruire un EVP efficace significa identificare e rendere visibili le caratteristiche uniche dell'impresa, integrando bisogni dell'organizzazione e aspettative delle nuove generazioni, con particolare attenzione ai driver motivazionali oggi più rilevanti (flessibilità, sviluppo, impatto, sostenibilità, clima, innovazione).

Lavorare su un'EVP efficace aiuta a dare coerenza e direzione a tutte le iniziative di attrazione, selezione e **comunicazione interna ed esterna**. Un EVP solido infatti aumenta l'attrattività dell'azienda nel mercato del lavoro; permette di differenziarsi dai competitor e raccontare un'identità chiara; orienta i messaggi sui canali di recruiting; aiuta a raggiungere e ingaggiare i giovani, grazie a una comunicazione più **allineata ai loro valori**; favorisce la coerenza lungo tutto il ciclo di vita delle persone (onboarding, sviluppo, retention).

In sintesi, un EPV efficace è uno strumento strategico per ridurre il mismatch valoriale e sostenere in modo concreto le imprese nella costruzione di un'immagine attrattiva, autentica e credibile.

## 23. Gli attrezzi per la selezione dei giovani

Le generazioni in azienda mettono in discussione il processo di selezione. Se da un lato, ogni generazione per con sé le proprie credenze, convinzioni, valori, cultura, filosofia di vita, capacità e competenze nel posto di lavoro, dall'altro l'evoluzione delle epoche (es. gig economy) ha influenzato e modificato i bisogni organizzativi, le modalità di esecuzione delle attività, le responsabilità di ruolo e conseguentemente anche i criteri di recruiting e selezione. L'efficacia del processo di selezione dipende, dunque, da alcune variabili fondamentali tra i quali: comprensione dei fenomeni socio economici esterni; immagine aziendale sul mercato del lavoro di riferimento; conoscenza del business aziendale; conoscenza della cultura aziendale; analisi della domanda interna; identificazione condivisa delle competenze di ruolo attese; individuazione di metodologie di ricerca e selezione coerenti con gli obiettivi attesi. Di seguito, alcuni strumenti utili alla selezione dei giovani.

### a. Job Profile

Un efficace processo di selezione nasce dall'analisi dei fabbisogno e il job profile è uno strumento fondamentale per analizzare i bisogni.

Il Job Profile è il documento che definisce in modo chiaro e strutturato le responsabilità, le attività chiave e le competenze richieste per una posizione organizzativa. Include sia le competenze tecniche (hard skill) sia quelle comportamentali (soft skill), oltre agli indicatori osservabili che permettono di valutarne il possesso. Serve a fornire una base di riferimento univoca per tutti i processi HR: selezione, inserimento, valutazione e sviluppo. Un Job Profile ben costruito permette di individuare

candidati coerenti con le esigenze del ruolo, ridurre il mismatch rispetto alle competenze e allineare le aspettative tra azienda e candidato.

#### b. Professional Questionnaire

Un altro strumento è il Professional Questionnaire, un questionario strutturato che guida il candidato nel ripercorrere la propria storia professionale attraverso esperienze significative, ruoli ricoperti, responsabilità assunte, risultati ottenuti e contesti organizzativi affrontati. Serve a ottenere una fotografia completa e comparabile delle esperienze del candidato, facilitando l'esplorazione della coerenza tra percorso professionale e ruolo oggetto di selezione. È particolarmente utile per evidenziare pattern ricorrenti, punti di forza, apprendimenti maturati e aree di miglioramento.

#### c. Checklist di intervista / La roadmap del colloquio di selezione

La checklist (o roadmap), poi, è una traccia operativa che guida HR e linea manageriale nelle diverse fasi del colloquio di selezione: preparazione, apertura, esplorazione delle esperienze, analisi delle competenze, valutazione della motivazione, chiusura e follow-up. Serve a garantire colloqui strutturati, omogenei e privi di bias, consentendo di raccogliere informazioni comparabili tra i candidati. Favorisce una valutazione più oggettiva e accurata e aumenta la qualità delle decisioni di selezione.

#### d. Interviste STAR

Il metodo STAR (Situation – Task – Action – Result) è una tecnica di intervista comportamentale basata sull'analisi dell'esperienza del candidato. Permette di indagare come la persona ha gestito situazioni specifiche in passato. Serve a valutare le competenze comportamentali in modo concreto e verificabile. La ricostruzione di situazioni reali riduce il rischio di risposte generiche, permettendo

di cogliere comportamenti, approcci e capacità effettivamente messi in pratica, soprattutto in relazione ai comportamenti critici richiesti dal ruolo.

#### e. Intervista motivazionale

Si tratta di un colloquio focalizzato sulle motivazioni intrinseche ed estrinseche del candidato, sulle aspettative rispetto al ruolo e all'ambiente di lavoro, e sulla coerenza tra ciò che cerca e ciò che l'azienda può offrire. Serve a comprendere il reale interesse del candidato per il ruolo e per l'organizzazione, e a valutare l'allineamento valoriale, fattore sempre più critico per attrarre e trattenere le giovani generazioni. Una corretta analisi motivazionale è determinante per prevedere l'engagement e la permanenza futura in azienda.

#### f. Strumenti per la rilevazione delle 4 aree chiave

Sono strumenti utili a rilevare le 4 aree nella valutazione di un candidato: attitudini, competenze comportamentali, motivazioni e learning agility (agilità di apprendimento dall'esperienza).

Si tratta di un insieme di strumenti che permettono di valutare, in modo integrato, quattro dimensioni fondamentali:

- Attitudini: tendenze comportamentali legati al contesto organizzativo.
- Competenze comportamentali: comportamenti osservabili legati al ruolo.
- Motivazioni: ciò che attiva, interessa e coinvolge la persona.
- Learning agility: capacità di apprendere rapidamente dall'esperienza e di adattarsi ai nuovi contesti.

Serve a costruire un quadro completo e multidimensionale del candidato. L'integrazione delle quattro aree aumenta l'accuratezza predittiva della selezione e permette di identificare non solo la "fit" attuale, ma anche il potenziale di crescita, particolarmente rilevante per i ruoli in cui è strategico inserire profili emergenti.

## 24. Gli attrezzi per la formazione e lo sviluppo aziendale nelle nuove generazioni

Il mercato del lavoro attuale, caratterizzato da aspettative dei giovani mutate rispetto al passato, richiede un ripensamento rispetto ai piani di formazione e sviluppo professionale. Le nuove generazioni cercano nelle organizzazioni percorsi che favoriscano la crescita personale, la consapevolezza delle proprie potenzialità e il riconoscimento del proprio valore distintivo.

Per rispondere efficacemente a queste aspettative e accrescere l'attrattività delle imprese, diventa fondamentale dotarsi di strumenti capaci di trasformare la valutazione delle competenze in un processo generativo, orientato allo sviluppo continuo piuttosto che al solo giudizio prestazionale. Particolare attenzione viene dedicata al report di assessment, di seguito spiegato, che permette di personalizzare i percorsi di sviluppo, valorizzando le competenze distintive di ciascun e accompagnandolo nell'identificazione di aree di miglioramento attraverso modalità coinvolgenti e orientate all'azione. In questa prospettiva, la formazione diventa un elemento strategico di employer branding, capace di attrarre e trattenere i giovani attraverso la dimostrazione concreta di un investimento nella loro crescita e nel loro futuro professionale.

### a. Report di assessment: tipologia Development Feedback

Il Report di Assessment di tipo Development Feedback è un documento che restituisce in modo chiaro e strutturato i risultati della valutazione delle competenze comportamentali della persona valutata. Il report include indicazioni pratiche per il potenziamento delle competenze, attraverso suggerimenti di auto-allenamento e comportamenti da sperimentare nel quotidiano. Serve a fornire al partecipante una restituzione orientata allo sviluppo, favorendo la consapevolezza dei propri comportamenti e delle competenze distintive. In particolare, aiuta a: identificare le competenze da rafforzare e quelle da valorizzare; definire obiettivi di crescita personale e professionale; attivare percorsi di auto allenamento basati su azioni concrete; facilitare il confronto con il manager nella

costruzione del piano di sviluppo; rendere più efficace la partecipazione a eventuali percorsi formativi o di coaching.

È uno strumento utile a trasformare la valutazione in un'occasione di riflessione e sviluppo della propria consapevolezza rispetto alle competenze comportamentali.

## 25. Gli attrezzi per trattenere i giovani in azienda

La capacità di trattenere le risorse umane all'interno delle organizzazioni rappresenta una delle sfide più rilevanti per le imprese che desiderano rimanere competitive e attrattive, soprattutto agli occhi delle nuove generazioni. La retention non può più essere affrontata esclusivamente attraverso leve retributive o benefit materiali, ma richiede un ripensamento profondo delle pratiche manageriali quotidiane, della qualità delle relazioni professionali e della capacità di creare ambienti di lavoro in cui le persone si sentano valorizzate, comprese e accompagnate nel loro percorso di crescita. Le nuove generazioni, in particolare, manifestano aspettative elevate rispetto alla qualità della leadership, alla chiarezza della comunicazione e alla possibilità di apprendere anche dagli insuccessi, elementi che diventano determinanti nella scelta di rimanere o lasciare un'organizzazione. In questa direzione, si propongono metodologie che permettono di sviluppare una leadership più consapevole, capace di riconoscere e valorizzare le diversità generazionali, di comunicare feedback in modo costruttivo e tempestivo, e di trasformare anche le situazioni critiche in occasioni di apprendimento e sviluppo. Attraverso questi approcci, la retention diventa il risultato naturale di un ambiente di lavoro in cui le persone si sentono riconosciute nella loro unicità, supportate nel loro sviluppo professionale e parte di una cultura organizzativa basata sulla fiducia, sulla trasparenza e sulla crescita continua.

### a. Matrice intergenerazionale

La matrice intergenerazionale è uno strumento che permette di mappare i collaboratori del team in base alla loro generazione di appartenenza (Baby Boomers, Gen X, Millennials, Gen Z). Per ciascuna



generazione vengono riportate caratteristiche ricorrenti, valori, driver motivazionali e possibili aree di sensibilità. La matrice aiuta il manager a leggere il proprio team con una lente nuova, evidenziando la varietà di aspettative lavorative, stili comunicativi e modalità di lavoro che convivono all'interno del gruppo.

Serve a stimolare l'autoriflessione del capo rispetto al proprio stile di leadership, in particolare aiuta a: riconoscere e valorizzare le differenze tra generazioni; evitare stereotipi e generalizzazioni inconsapevoli; adattare lo stile comunicativo in funzione dei bisogni del team; prevenire fraintendimenti e conflitti generazionali; riflettere sul proprio stile ("Che cosa rischio di proiettare? A quali comportamenti ricorro più facilmente?").

È uno strumento fondamentale per sostenere l'engagement, soprattutto nei team multigenerazionali, e per favorire una retention più stabile.

## b. Gestione del feedback – Tecnica POST

La tecnica POST è un metodo semplice e strutturato per offrire feedback efficaci e utili alla crescita della persona. Si basa su quattro elementi:

- P – Prestazione: descrivere ciò che è stato osservato nella prestazione, senza giudizi.
- - Oggettivo: basare il feedback su comportamenti concreti, verificabili e non su impressioni.
- S – Specifico: collocare il comportamento in contesti e situazioni precisi.
- T – Tempestivo: dare il feedback il più vicino possibile al momento in cui il comportamento si manifesta.

La tecnica offre una cornice chiara che aiuta a ridurre ambiguità, bias e generalizzazioni, rendendo il feedback più credibile e accettabile.

Serve a favorire una cultura del feedback continuo, costruttivo e orientato allo sviluppo. In particolare aiuta il manager a:

- comunicare in modo chiaro e rispettoso;
- prevenire incomprensioni e difese da parte dei collaboratori;

- rafforzare i comportamenti efficaci e correggere quelli critici;
- rendere la comunicazione coerente e uniforme all'interno del team;
- aumentare ingaggio, fiducia e senso di equità.

L'uso costante della tecnica POST sostiene la retention, perché i collaboratori si sentono ascoltati, riconosciuti e accompagnati nella crescita.

### c. Gestione dell'errore

La gestione dell'errore è un processo strutturato che aiuta il manager a trasformare un episodio critico in un'occasione di apprendimento. Si articola in tre fasi:

- **Analisi e descrizione dell'evento:** ricostruzione oggettiva di ciò che è accaduto, distinguendo fatti da interpretazioni.
- **Azioni correttive:** identificazione delle cause dell'errore e definizione di come supportare il collaboratore (risorse, competenze, affiancamento, chiarificazione di ruoli o obiettivi).
- **Feedback evolutivo:** restituzione orientata al miglioramento, che chiarisce cosa apprendere dall'episodio e come evitare che si ripeta.

Serve a creare un ambiente psicologicamente sicuro in cui l'errore viene considerato un'opportunità di crescita e non una minaccia. In particolare permette di:

- evitare dinamiche punitive e alimentare la fiducia;
- aiutare i collaboratori a comprendere i meccanismi che hanno portato all'errore;
- favorire un apprendimento rapido e duraturo;
- prevenire il ripetersi di situazioni simili;
- rafforzare la relazione capo–collaboratore attraverso trasparenza e supporto.

Una gestione dell'errore sana aumenta la qualità del lavoro e contribuisce in modo decisivo alla retention, perché i collaboratori vivono il fallimento come parte del processo di sviluppo.

## Fase 7 - Prototipo formativo

Progetto di Fondirigenti  
IS\_07\_2024 - CIG B2B8050B71

## 26. Premessa

Il mercato del lavoro contemporaneo presenta una duplice sfida per le imprese: da un lato, la crescente difficoltà nell'attrarre e trattenere le nuove generazioni; dall'altro, un persistente mismatch tra le competenze tecniche richieste dai processi produttivi e quelle effettivamente disponibili sul mercato. Questi fenomeni non rappresentano questioni isolate, ma sono strettamente interconnessi e richiedono un ripensamento profondo del ruolo manageriale nella gestione del capitale umano. I dirigenti e i manager si trovano a dover operare in un contesto caratterizzato da rapide trasformazioni tecnologiche, aspettative generazionali differenziate e una competizione sempre più intensa per ottenere i profili più in linea con le esigenze aziendali. In questo scenario, la capacità di costruire un'organizzazione attrattiva non può più limitarsi alla definizione di politiche retributive competitive o benefit materiali, ma deve tradursi in competenze manageriali concrete che rendano l'impresa un luogo desiderabile dove crescere professionalmente.

Il presente prototipo formativo nasce dalla consapevolezza che l'attrattività di un'impresa si costruisce attraverso pratiche quotidiane di gestione delle persone, dalla fase di primo contatto fino allo sviluppo professionale continuativo. Parallelamente, il superamento del mismatch di competenze tecniche non può essere affidato esclusivamente a interventi formativi reattivi, ma richiede una capacità proattiva di leggere i fabbisogni, selezionare sulla base del potenziale oltre che dell'esperienza pregressa, e costruire percorsi di sviluppo che colmino progressivamente i gap esistenti. I dirigenti rappresentano gli attori chiave di questa trasformazione, in quanto responsabili delle decisioni strategiche in materia di gestione del personale e promotori di una cultura organizzativa capace di valorizzare il capitale umano come leva competitiva fondamentale.

## 27. Obiettivi generali del percorso formativo

Il percorso formativo si propone di sviluppare nei dirigenti partecipanti un insieme integrato di competenze che consenta loro di agire efficacemente lungo l'intero ciclo di vita della relazione con

le persone, dalla fase di attrazione fino alla retention, con particolare attenzione alla capacità di colmare il gap di competenze tecniche attraverso strategie di selezione e sviluppo mirate. L'obiettivo principale è trasformare i dirigenti in leader capaci di costruire organizzazioni attrattive, non solo attraverso la comunicazione di una promessa di valore convincente, ma soprattutto mediante la sua concreta realizzazione nelle pratiche quotidiane di gestione, nella qualità delle relazioni professionali e nell'offerta di opportunità di crescita reali e personalizzate.

Il percorso intende inoltre rafforzare la capacità dei dirigenti di interpretare i mutamenti del mercato del lavoro, comprendere le aspettative differenziate delle diverse generazioni e tradurre questa comprensione in scelte organizzative e manageriali coerenti. Sul fronte del mismatch di competenze tecniche, l'obiettivo è fornire metodologie e strumenti che permettano di valutare non solo le competenze già possedute dai candidati, ma anche il loro potenziale di apprendimento e la loro capacità di adattarsi a contesti in rapida evoluzione. In questa prospettiva, il percorso mira a sviluppare una visione strategica della gestione del capitale umano, in cui attrazione, selezione, formazione e sviluppo e retention vengano concepite come fasi interconnesse di un unico processo orientato alla costruzione di un vantaggio competitivo sostenibile basato sulle persone.

## 28. Articolazione del percorso formativo

Il percorso si articola in quattro moduli complementari che coprono l'intero ciclo di gestione delle persone, dalla fase di attrazione fino alla retention, con un'attenzione costante al tema del superamento del mismatch di competenze tecniche. La struttura modulare consente ai dirigenti di seguire l'intero percorso oppure di partecipare selettivamente ai moduli più rilevanti rispetto alle proprie esigenze specifiche, garantendo al contempo la possibilità per le aziende di coinvolgere dirigenti diversi in base ai ruoli e alle responsabilità interne. Ciascun modulo combina momenti di approfondimento concettuale con sessioni pratiche dedicate all'utilizzo di strumenti operativi immediatamente applicabili, favorendo un apprendimento esperienziale che integra teoria e pratica in un approccio coerente e orientato all'azione.

a. Modulo 1 **ATTRARRE**: dall'employer branding alla talent acquisition

**Ipotesi durata: 1 giornata**

Il primo modulo affronta il tema dell'attrazione come elemento fondamentale per la costruzione di un'organizzazione capace di attrarre le nuove generazioni e rispondere al mismatch di competenze attraverso una maggiore capacità di intercettare i profili giusti sul mercato. L'obiettivo è fornire ai dirigenti gli strumenti per leggere i trend di mercato, dalla trasformazione digitale all'impatto dell'intelligenza artificiale sui modelli di business, e comprendere come questi mutamenti influenzino le aspettative dei candidati, soprattutto quelli appartenenti alle nuove generazioni. Il modulo approfondisce la definizione di una Employee Value Proposition autentica e distintiva, che rappresenti la promessa di valore dell'impresa verso i propri collaboratori attuali e potenziali, e fornisce metodologie per tradurre questa promessa in strategie di employer branding concrete e misurabili.

Particolare attenzione viene dedicata alla comprensione dei driver motivazionali delle diverse generazioni, con un focus specifico sulla Generazione Z, la cui presenza nel mercato del lavoro sta crescendo rapidamente e le cui aspettative differiscono significativamente da quelle delle generazioni precedenti. Il modulo esplora come costruire una **candidate experience di qualità**, che rappresenti il primo momento di contatto tra l'impresa e il potenziale collaboratore e contribuisca a rafforzare l'attrattività organizzativa anche nei confronti di candidati che non vengano poi selezionati. I dirigenti apprendono a utilizzare strumenti pratici come il Canvas EVP per strutturare la propria proposta di valore, la check-list della Candidate Experience per verificare la qualità del processo di attrazione e la mappa dei driver generazionali per orientare la comunicazione in modo mirato verso i diversi target.

b. Modulo 2 **SELEZIONARE**: Dal profilo al potenziale

**Ipotesi durata: 2 giornate**

Il secondo modulo rappresenta il nucleo centrale dell'intervento sul mismatch di competenze tecniche, fornendo ai dirigenti metodologie avanzate per condurre processi di selezione che vadano oltre la semplice verifica delle competenze già possedute e valutino il potenziale di apprendimento, l'adattabilità e la capacità di crescita dei candidati. Il modulo si struttura in due giornate complementari che affrontano rispettivamente **gli strumenti di misura e la conduzione del colloquio di selezione**. Nella prima giornata, i dirigenti apprendono a definire un job profile completo che includa non solo le competenze tecniche richieste, ma anche le attitudini, i valori, le motivazioni e la learning agility, ovvero la capacità di apprendere rapidamente in contesti nuovi e complessi. Il modulo presenta una panoramica dei diversi tool di misura disponibili, dai test di competenze tecniche agli assessment di potenziale, dai questionari motivazionali agli strumenti di valutazione della learning agility, fornendo ai dirigenti e manager criteri per scegliere gli strumenti più appropriati in base agli obiettivi di selezione e al contesto organizzativo. Particolare enfasi viene posta sulla capacità di integrare i risultati provenienti da fonti diverse in una valutazione coerente e comparabile che permetta di prendere decisioni di selezione fondate e trasparenti. La seconda giornata si concentra sul colloquio di selezione come strumento centrale del processo, approfondendo sia l'intervista motivazionale, utile per esplorare valori, aspettative e driver individuali, sia la targeted interview, metodologia strutturata per verificare le competenze attraverso l'analisi di comportamenti concreti manifestati in situazioni passate. I dirigenti e i manager si esercitano nella conduzione di colloqui efficaci che arricchiscano la candidate experience e contribuiscano a rafforzare l'immagine aziendale anche attraverso la qualità della relazione instaurata con i candidati.

## C. Modulo 3 **SVILUPPARE**: Dalla valutazione alla People Strategy

### **Ipotesi durata: 2 giornate**

Il terzo modulo affronta il tema dello **sviluppo delle competenze** come leva fondamentale per colmare il mismatch esistente e costruire nel tempo un capitale umano sempre più allineato ai fabbisogni aziendali. Il modulo si articola in due giornate che trattano rispettivamente il **sistema di performance management** e le leve di apprendimento disponibili per lo sviluppo delle competenze. Nella prima giornata, i dirigenti e i manager si apprestano a strutturare processi di valutazione della prestazione che non si limitino alla misurazione dei risultati raggiunti, ma rappresentino occasioni per identificare gap di competenze, definire obiettivi di sviluppo e fornire feedback costruttivi che orientino la crescita professionale dei collaboratori.

Il modulo introduce inoltre gli indicatori di **People Strategy**, metriche che permettono di monitorare l'efficacia delle politiche di gestione del personale e di collegare gli obiettivi di sviluppo delle persone agli obiettivi strategici dell'impresa. La seconda giornata esplora le diverse leve di apprendimento disponibili, dalla formazione in aula al training on the job, dal mentoring al coaching, dalla job rotation alle comunità di pratica, fino al digital learning e alle nuove metodologie abilitate dalle tecnologie digitali. I dirigenti apprendono a individuare la leva più adatta in base al contesto, agli obiettivi di sviluppo specifici e alle risorse disponibili, favorendo un approccio al lifelong learning che renda l'apprendimento continuo parte integrante della cultura organizzativa. Il modulo fornisce strumenti pratici come lo schema delle fasi del processo di performance management, la guida per un feedback costruttivo e la mappa delle leve di apprendimento con i relativi punti di forza e limiti.



d. Modulo 4 **RETENTION**: trattenere i giovani attraverso la motivazione

**Ipotesi durata: 1 giornata**

Il quarto modulo completa il percorso affrontando il tema della retention come risultato di una gestione coerente e continuativa delle persone lungo tutto il loro ciclo di vita nell'organizzazione. L'obiettivo è fornire ai dirigenti e ai manager strumenti per comprendere i fattori che favoriscono engagement e retention, con particolare attenzione alle differenze generazionali nei driver motivazionali e nelle aspettative di sviluppo professionale. Il modulo approfondisce il ruolo dell'Employee Value Proposition non solo come strumento di attraction, ma anche come elemento di retention, sottolineando l'importanza della coerenza tra la promessa comunicata all'esterno e la realtà effettivamente vissuta dai collaboratori nell'esperienza quotidiana di lavoro.

I dirigenti apprendono a utilizzare strumenti di people management concreti che contribuiscono alla retention, dalla gestione del feedback costruttivo al riconoscimento dei risultati, dal job design che renda il lavoro più significativo fino alla costruzione di percorsi di sviluppo personalizzati. Il modulo include inoltre metodologie per valutare e **prevedere il rischio di uscita dei collaboratori**, permettendo di intervenire proattivamente prima che la decisione di lasciare l'organizzazione diventi irreversibile. Particolare enfasi viene posta sul ruolo dei dirigenti come costruttori quotidiani di motivazione attraverso le loro pratiche manageriali, la qualità delle relazioni che instaurano e la capacità di creare un ambiente di lavoro psicologicamente sicuro in cui le persone si sentano valorizzate e supportate nella loro crescita. Gli action tool includono la mappa dei driver di engagement per generazioni e la dashboard di valutazione del rischio di uscita.

## 29. Metodologia didattica

Il percorso adotta una metodologia didattica attiva ed **esperienziale** che combina momenti di approfondimento teorico con esercitazioni pratiche, analisi di casi aziendali, simulazioni e lavori di gruppo. L'approccio privilegia l'apprendimento attraverso il confronto tra pari, valorizzando l'esperienza dei partecipanti e favorendo lo scambio di buone pratiche tra dirigenti e manager provenienti da realtà aziendali diverse. Ciascun modulo prevede la consegna di action tool operativi, strumenti pratici che i dirigenti possono utilizzare in autonomia nelle proprie organizzazioni per mettere a terra gli apprendimenti acquisiti e continuare ad applicare le metodologie anche al termine del percorso formativo.

Oltre ai momenti di formazione in aula, il percorso può essere arricchito dando la possibilità di attivare incontri individuali di consulenza con i docenti, finalizzati ad accompagnare i partecipanti nell'applicazione dei contenuti al proprio contesto aziendale specifico. Questi momenti di consulenza personalizzata permetterebbero di affrontare situazioni particolari, superare eventuali difficoltà implementative e adattare gli strumenti proposti alle caratteristiche distintive di ciascuna organizzazione. L'alternanza tra formazione collettiva e supporto individuale garantisce che l'apprendimento si traduca effettivamente in cambiamenti concreti nelle pratiche manageriali, massimizzando l'impatto del percorso formativo sulla capacità delle imprese di attrarre, selezionare, sviluppare e trattenere i giovani.

## 30. Risultati attesi e impatto organizzativo

Il percorso si propone di generare un impatto significativo su tre livelli complementari: lo sviluppo di competenze individuali nei dirigenti e manager partecipanti, il miglioramento delle pratiche organizzative di gestione del personale e il rafforzamento della capacità competitiva delle imprese. A livello individuale, i dirigenti e i manager sviluppano una visione strategica e integrata della gestione del capitale umano, acquisiscono metodologie e strumenti operativi immediatamente applicabili e rafforzano la propria consapevolezza rispetto all'impatto delle proprie scelte manageriali sull'attrattività dell'organizzazione e sulla motivazione dei collaboratori.

A livello organizzativo, le imprese partecipanti beneficiano di un miglioramento nella capacità di definire proposte di valore autentiche e distintive, di condurre processi di selezione più efficaci che vadano oltre la verifica delle sole competenze tecniche attuali, di strutturare percorsi di sviluppo mirati che colmino progressivamente il mismatch di competenze e di implementare pratiche di retention che riducano il turnover indesiderato. A livello di sistema territoriale, il percorso contribuisce a rafforzare la competitività delle imprese di Bergamo e Varese, migliorando la loro capacità di attrarre e trattenere i giovani in un mercato del lavoro sempre più competitivo e di rispondere in modo proattivo alle sfide poste dalla trasformazione digitale e dai mutamenti generazionali. L'investimento nello sviluppo delle competenze manageriali diventa così un elemento strategico per costruire organizzazioni più attrattive, più capaci di valorizzare il proprio capitale umano e meglio attrezzate per affrontare le sfide competitive del futuro.

## 31. Sintesi del percorso formativo

**Ipotesi titolo:** "Leadership e strategie manageriali per attrarre, selezione, sviluppare e trattenere le nuove generazioni"

**Destinatari:** dirigenti e manager in ambito HR, Marketing e Comunicazione

**Durata:** 4 moduli per una durata complessiva di 6 giornate

**Metodologia didattica:** aula + consulenza individuale (opzionale)

**Competenze sviluppate:**

- **strategiche:**
  - Visione integrata del ciclo di vita delle persone in azienda
  - Capacità di lettura dei trend di mercato e dei mutamenti generazionali
  - Collegamento tra gestione del capitale umano e vantaggio competitivo
- **relazionali:**
  - Gestione efficace delle relazioni con candidati e collaboratori
  - Comunicazione adattata ai diversi target generazionali
  - Creazione di ambienti di lavoro inclusivi e psicologicamente sicuri
- **operative:**
  - Utilizzo consapevole di strumenti di assessment e valutazione
  - Progettazione di percorsi di sviluppo personalizzati
  - Implementazione di pratiche di feedback continuo e costruttivo
- **di decisione:**
  - Integrazione di informazioni da fonti multiple per decisioni fondate
  - Monitoraggio attraverso metriche e indicatori di People Strategy
  - Valutazione proattiva dei rischi di turnover