

Alternanza scuola-lavoro unico antidoto al gap digitale

L'Italia è in ritardo ma abbiamo finalmente iniziato: i casi di collaborazione proficua tra imprese e università o scuole superiori e di formazione sono ormai molti, e rappresentano una soluzione concreta.

a cura di HRC Group

TOP MANAGER A CONFRONTO

La gestione delle risorse umane è la chiave di volta delle aziende per vincere la sfida digitale: è il tema del HRC Meeting 2017 - Excellence Forum di Forte Village, di cui Economy è media partner e anticipa in queste pagine alcuni temi.



**FABRIZIO
RUTSCHMANN**

SVP Human
Resources &
Organisation
Prysmian Group

1 L'industria 4.0 è effettivamente un ambito che richiede una variegata serie di competenze e porta a valutare diversi aspetti della professionalità di una risorsa. Siamo in una fase di discontinuità tecnologica in cui si apre un gap fra domanda offerta, credo che in questo momento se il Paese volesse accelerare nell'applicazione delle nuove tecnologie all'industria dovrebbe favorire forme di collaborazione più stretta fra aziende e scuola, intesa come offerta di corsi post-diploma congiunti fra istituti scolastici e aziende. E' altrettanto fondamentale intensificare sia la formazione aziendale, sia il network fra le aziende. Ho in mente ad esempio corsi specifici

in cui le aziende potrebbero scambiarsi informazioni e formare persone che possano poi interessare diverse realtà. Prysmian in questo senso, all'interno della propria Academy, ha sviluppato una scuola specifica per le figure che operano in ambito manifatturiero, dedicando al tema una sede all'interno di uno dei suoi principali poli industriali e dedicando moduli specifici all'Industria 4.0. Proprio su questo tema è in corso un progetto pilota in una delle nostre fabbriche europee per l'applicazione di un sistema informativo intelligente al processo produttivo industriale.

2 Innanzitutto si deve partire dalle competenze tecniche di base che solo le buone università e scuole tecniche possono dare. Noi cerchiamo profili che escono da buone facoltà di ingegneria, chimica, matematica, e la qualità della formazione tecnico scientifica di base fa la differenza. In più i giovani del futuro devono saper sviluppare una forte determinazione a raggiungere degli obiettivi, devono riuscire a

distinguersi come persone che in un mondo che evolve sanno intraprendere iniziative per il proprio futuro, dimostrando di essere imprenditori di sé stessi che sanno dove vogliono arrivare. A questa forza personale deve poi aggiungersi la capacità di fare network e lavorare con gli altri, di sapere coinvolgere e influenzare, ma anche di saper ascoltare le persone. In realtà internazionali come la nostra è inoltre fondamentale saper lavorare con culture diverse, mercati diversi, aver fatto qualche esperienza fuori dalla propria zona di comfort, saper parlare più lingue e mostrare passione e voglia di conquistare qualcosa, una posizione, un risultato, qualunque esso sia, e sapersi esprimere in funzione di quella passione.

3 Più che allargare i filtri di accesso, che potrebbe portare a diluire la qualità delle risorse, sono convinto che si debba orientare fin dalla scuola elementare i giovanissimi all'interesse per il campo scientifico, specialmente le ragazze. Sono orientamento ed esposizione a tutto ciò che

- 1** Che in Italia esista un mismatch tra domanda e offerta di professionalità tecniche è un problema noto e antico, ma cosa si può fare nell'immediato?
- 2** Quali sono le competenze (digital e non) che chi cerca un lavoro dovrebbe sviluppare per essere competitivo nel mercato nel prossimo futuro?
- 3** Pensa che sarebbe utile allargare i filtri di accesso alle discipline scientifiche e stringere quelli delle discipline umanistiche meno richieste?
- 4** La sua azienda è impegnata in iniziative finalizzate al superamento del gender gap nel campo delle tecnologie digitali?
- 5** Gli head-hunter e chi ricerca personale dovrebbero impegnarsi di più per non trascurare giacimenti qualificati ma periferici come le università meridionali?



**MAURO
GHILARDI**

Direttore Centrale
Risorse Umane
e Organizzazione
FS Italiane

1 Occorre lavorare, insieme a governo e parti sociali, per determinare un'inversione di tendenza: promuovere maggiore integrazione tra scuola, università e sistema produttivo, con un'efficace condivisione dei fabbisogni di competenze e orientare di conseguenza l'offerta formativa in un'ottica di formazione continua. Da anni come FS Italiane orientiamo i giovani, offriamo loro occasioni di stage e testimonianze dei nostri manager per consentire loro di sviluppare, già durante gli studi, competenze spendibili sul mercato del lavoro, creando così bacini da cui attingere di medio e lungo periodo. In particolare, è strategica la conoscenza di tecnologie

emergenti nell'industria 4.0: per questo, ad esempio, seguiremo alcuni studenti impegnati nel Digital Hub del corso di laurea in Ingegneria Informatica sviluppato a Roma da Elis e Politecnico di Milano.

2 Serve un approccio "digitale", oltre alla conoscenza delle più diffuse tecnologie informatiche. E' anche importante curare la web reputation, che può avere un impatto rilevante sul piano professionale e sviluppare le soft skills, sempre più richieste. E, ovviamente, sapere anche parlare l'inglese.

3 Oggi i laureati in discipline umanistiche sono ricercati anche per profili di tipo tecnico, legati ad esempio all'analisi dei big data. Occorrerebbe stimolarne l'adesione a percorsi di specializzazione post lauream in cui possano dare il proprio valore aggiunto. Occorre, al tempo stesso, incentivare la scelta delle discipline STEM (scienza, tecnologia, ingegneria e matematica), da parte degli studenti grazie ad assegni di ricerca e borse

di studio, con il coinvolgimento delle aziende.

4 Come azienda che ha visto per la prima volta assegnare a una donna la presidenza, nel Gruppo FS Italiane siamo convinti che il talento femminile esista in ogni settore e il nostro compito sia valorizzarlo. Questo l'obiettivo di Women in Motion, un progetto per abbattere gli stereotipi di genere e promuovere in scuole e università la carriera delle donne nelle aree tecniche, compreso il settore digitale e informatico. Abbiamo anche promosso l'iniziativa Donne in Ingegneria, per favorire la presenza femminile negli studi ingegneristici con mentoring e borse di studio.

5 E' importante ampliare il bacino di potenziali talenti anche in aree periferiche del Paese, dove la motivazione all'autosviluppo è spesso più forte. Al contempo, occorre offrire ai giovani un link diretto con le aziende e ogni strumento utile ad acquisire le competenze più ricercate.

riguarda scienza e tecnologia a poter fare la differenza. Penso che oggi l'Italia dovrebbe aumentare il numero di persone qualificate per le materie scientifiche e poi investire sulle università tecniche. Fermo restando che la formazione umanistica, come il liceo classico o il mantenimento delle materie umanistiche all'interno delle scuole tecniche, resta molto importante anche per chi farà una carriera scientifica.

4 Il tema del gender gap per noi è fondamentale da ogni punto di vista, tanto che lo abbiamo messo fra i pilastri della nostra strategia di sostenibilità. Prysmian ha ideato un piano chiamato Side by Side che mira a promuovere un ambiente di lavoro multiculturale e favorire la partecipazione delle donne a ogni livello dell'azienda. Il progetto "Side By Side" è stato ideato per poter raggiungere traguardi importanti. Alcuni di questi sono numerici: incrementare del 10% la presenza delle donne all'interno dei ruoli di top management entro il 2020, oltre ad aumentare dal 6 al 12% il numero

delle lavoratrici nei ruoli esecutivi, passando dal 30% al 40% per quanto riguarda gli incarichi dei colletti bianchi.

Ad ogni modo, oltre ai numeri, che offrono solo un'istantanea di come si evolverà l'attuale scenario, il traguardo finale di "Side By Side" è di tipo culturale: l'obiettivo è quello di diffondere il metodo Prysmian di sostegno e relazione con la diversità - radicato nel lavoro, nella ricerca, nell'innovazione e nell'uguaglianza - superando le barriere per diffondere e rafforzare la cultura aziendale dell'inclusione. Queste strategie vanno poi tradotte in fatti, e mi piace citare esempi concreti come quello della nostra prima plant manager donna in Cina, una risorsa giovane formata in azienda che oggi ricopre uno dei ruoli chiave per una realtà industriale come la nostra.

5 Credo che un sistema di certificazione sulla qualità dei neolaureati delle varie università, con particolare riferimento a quelle del sud, potrebbe aiutare. Sul tema ci sono sicuramente stereotipi ma anche delle

verità; ad esempio dai media si trae il fatto che i voti delle università/scuole meridionali siano decisamente più alti e questo pone il dubbio che ci sia un rigore didattico e una valutazione del merito differenti. In materia scientifica sarebbe importante che le aziende del Paese potessero apprezzare di più il valore di queste università, invece che continuare ad appoggiarsi pesantemente su quelle del nord. Io trovo che serva anche un miglior approccio di marketing da parte delle università meridionali, che devono sapersi connettere maggiormente sia con il network universitario internazionale, sia con il mondo delle grandi e medie imprese. Connettere scuola e mondo del lavoro è fondamentale per formare risorse di qualità.

Noi siamo ben consapevoli del valore di molti ragazzi e ragazze che hanno studiato in queste strutture, come dimostra la start up Prysmian Electronics, creata con talenti dell'Università di Palermo, piuttosto che il bando per tesi di laurea Technology for Human Beings.

**LAURA
BRUNO**Direttore Risorse
Umane Sanofi
Italia e Malta

1 Quando cerchiamo nuove professionalità per i nostri stabilimenti, lo facciamo relazionandoci con gli enti locali e gli uffici provinciali, con loro indentifichiamo i bacini formativi più appropriati, ancor più quando siamo alla ricerca di neodiplomati. Attraverso il programma di alternanza scuola lavoro i nostri rapporti con le scuole sul territorio si stanno facendo sempre più stretti. Troviamo scuole e insegnanti pronti ad ascoltare, a orientare i ragazzi e il percorso formativo sempre più vicino alle esigenze di un mercato del lavoro in costante evoluzione.

2 A parte in grandi "classici" che non possono mancare - l'inglese fluido, l'utilizzo degli applicativi di analisi dei dati e della loro elaborazione grafica - oggi cerchiamo persone con un approccio aperto, sviluppato grazie ad esperienza di studio, lavoro o volontariato all'estero, capacità di lavorare per progetti, su tanti fronti diversi, un'agility mentale e professionale che permetta loro di crescere in organizzazioni sempre più fluide e in cui l'arco professionale si preannuncia sempre più lungo e sempre meno tradizionale in termini di crescita. La capacità di sviluppare una leadership di servizio alle esigenze dell'azienda e riconosciuta trasversalmente all'organizzazione, non più solo in chiave gerarchica.

3 Concordo ma devono essere filtri sensati e non solo in ingresso. Devono presentarsi durante l'intero percorso di studi, in modo da seguire la crescita di consapevolezza dei ragazzi e da integrarsi con esperienze di confronto ed esperienza diretta e costante con il mondo del lavoro così da far toccare con mano ai ragazzi la reale implementazione di ciò che studiano in ciò che potranno fare un domani. Si dovrebbero

incrementare maggiori input delle aziende sul loro personale piano di studi.

4 Sì, è un tema che ci sta molto a cuore. Infatti uno degli stereotipi esistenti dentro il sistema formativo è quello di una presunta scarsa attitudine delle studentesse verso le discipline STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) e che conduce a un divario di genere in questi ambiti sia interno al percorso di studi che nelle scelte di orientamento prima e professionali poi. Siamo tra le aziende che sostengono e prendono parte attiva a Deploy your Talents - Stepping up the STEM Agenda for Europe, progetto lanciato da CSR Europe con il supporto della Commissione Europea e sviluppato in Italia da Fondazione Sodalitas. Il progetto si propone di sensibilizzare gli studenti e le studentesse al valore della formazione tecnico-scientifica costruendo partnership tra scuola e impresa, promuovere pari opportunità e contrastare gli stereotipi di genere. Diverse nostre colleghe manager che hanno alle spalle un percorso di studi con una forte connotazione scientifica hanno portato tra i banchi delle scuole superiori la loro esperienza di donne manager. L'80% degli studenti dopo la formazione in aula e l'esperienza in azienda, ha cambiato la propria percezione sul valore della formazione STEM, mentre il 70% di loro ha dichiarato di aver scoperto le reali potenzialità occupazionali degli studi tecnico-scientifici.

Internamente all'azienda, invece, sul fronte dell'alfabetizzazione digitale promuoviamo da diversi anni un'apprezzatissima Digital Academy che prevede sessioni di formazione in aula e moduli di e-learning sull'utilizzo dei social network e sul contesto digitale.

5 Io credo che sia solo una questione di giacimenti qualificati, di università blasonate ma di reale capacità dei ragazzi di entrare in contatto con il mondo reale, di "sporcarsi le mani" con piccole o grandi progettualità, siano di volontariato o in ambito imprenditoriale, progetti, start up che possano interessare il mondo dell'impresa.

IN SINTESI...

**GIULIO
BERONIA**Managing Director
di HRC Group

Per affrontare le sfide dettate dall'industria 4.0 il tema della formazione è centrale. Senza lo sviluppo di competenze altamente qualificate e specializzate, utili alla gestione di processi condizionati da tecnologie in continua e rapida evoluzione, non solo non saremo in grado di cavalcare le opportunità generate dalla quarta rivoluzione industriale, ma ne subiremo soltanto i rischi, soprattutto in termini occupazionali. Il mondo dei "nativi digitali", in particolare, non è in fondo così avvezzo quanto si crede, poichè la declinazione in termini organizzativi delle capacità hi-tech non sempre è legata alla semplice padronanza di uno smartphone.

Laurea e master diventano quindi un requisito indispensabile per essere competitivi nel mercato del lavoro dei prossimi 15 anni, ma sono fondamentali anche soft skill, quali problem solving, capacità di visione, creatività, apertura al cambiamento, e un adeguato bagaglio di competenze digitali, che sarà utile in qualsiasi ambito e funzione, non solo in quelli tecnologici. Basti pensare a settori come la contabilità, l'assistenza infermieristica, la medicina, l'architettura, l'agricoltura, in cui la richiesta di conoscenze digital è sempre in aumento, oltre all'importanza del conoscere come funzionano i big data e/o le modalità di comunicazione social.

Prenotiamo il giacimento di competenze dei Millennials

Entro il 2025 rappresentano il 75% della forza-lavoro in azienda, oggi stanno formandosi e occorre intercettare per tempo i migliori.

perconnessi, aperti alle novità e alla contaminazione culturale, multi-tasking, curiosi, attratti dai contesti che permettono di offrire un contributo significativo al raggiungimento degli obiettivi e alla ricerca di un equilibrio tra vita privata e professionale: sono i Millennials ed entro il 2025 rappresenteranno il 75% della forza-lavoro in azienda.

Il loro impatto sul mondo del lavoro in Italia sarà (ed in parte già è) rivoluzionario, perché lo scenario di partenza è critico: solo il 60% degli adulti di età compresa tra i 25 e i 64 anni ha un diploma di scuola secondaria superiore e solo il 17,6% ha conseguito una laurea. Se prendiamo in considerazione la fascia d'età tra i 25 e i 34 anni, la percentuale dei laureati sale, ma soltanto al 25,2% contro una media UE28 del 37,9%.

Con i Millennials cambia tutto: e questo sta spingendo le organizzazioni a ridefinire le proprie strategie di business e di comunicazione per rendersi attrattive nei confronti delle giovani generazioni e per trattenere i Millennials già presenti in azienda.

Coca-Cola HBC Italia, Costa Crociere, Elica, Fineco, Melià Hotels International sono alcune delle realtà del Network HRC che hanno raccontato le strategie che stanno sviluppando per affrontare questa importante sfida.

"I Millennials, oltre ad essere nativi digitali e a cercare un dialogo diretto con le aziende, soprattutto sulle piattaforme digitali, manifestano anche il desiderio di cercare un sistema



**EMILIANO MARIA
CAPPUCCITTI**

Direttore Risorse
Umane di Coca-
Cola HBC Italia



**PAOLO
TOLLE**

VP Human
Resources
Costa Crociere



**ENRICA
SATTA**

Vice President
Corporate
e Strategy di Elica

valoriale in cui riconoscersi. La nostra azienda - commenta **Emiliano Maria Cappuccitti**, Direttore Risorse Umane di **Coca-Cola HBC Italia** - presenta valori chiari, che trasmette incontrando e coinvolgendo i giovani tramite numerose iniziative: da poco è possibile scaricare la app WOA, dove il punto centrale è la condivisione di storie, opinioni, esperienze raccontate dai ragazzi per i ragazzi".

Coca-Cola HBC Italia mette in atto diverse iniziative di employer branding come Career Day, Business Game, incontri nelle scuole e testimonianze dei dipendenti. "Proprio l'esperienza delle nostre persone - prosegue Cappuccitti - è la componente principale di #YouthEmpowered, il progetto di orientamento per i giovani tra

16 e 30 anni, con cui siamo main partner di Panorama Carriere e Lavoro". Il programma si propone di aiutare i Millennials ad acquisire consapevolezza dei propri talenti e ad apprendere conoscenze utili per il mondo del lavoro.

Per **Paolo Tolle**, VP Human Resources **Costa Crociere**, i Millennials rappresentano il target naturale da assumere. "I nostri numeri sono importanti: circa 200 persone all'anno per il personale di terra e 4.000 per il personale di bordo. Non solo, per il futuro abbiamo un programma di crescita sfidante con l'ingresso in servizio di due nuove navi solo per i marchi Costa nel 2019 e nel 2021". Essere

sempre connessi e costantemente informati è fondamentale affinché i giovani rimangano ingaggiati con l'azienda. "Per questo motivo - aggiunge Tolle - facilitiamo la comunicazione di strategie e risultati aziendali con incontri costanti tra i nostri Executive e tutti i colleghi e stimoliamo un ambiente di lavoro aperto in cui ricevere feedback costanti sia la prassi. Inoltre abbiamo sviluppato una newsletter digitale che mensilmente veicola le informazioni principali sulla nostra azienda ed una App per facilitare la diffusione di informazioni tra i nostri manager. La nostra intranet aziendale è costantemente aggiornata dai colleghi della

Comunicazione Interna (che rientra sotto la responsabilità di HR)".

"La nostra cultura di business e orga-

nizzativa ha reso l'impatto con i Millennials molto naturale", dichiara **Enrica Satta**, Vice President Corporate e Strategy di **Elica**. "La Generazione Y è sempre connessa, curiosa e dinamica. Caratteristiche che si sposano alla perfezione con i nostri valori e con l'evoluzione dei nostri prodotti". Consapevole che non si può "fare eccellenza" se non si vive in un posto di lavoro eccellente, Elica ha realizzato il programma "Elica Life" con l'obiettivo di mettere a disposizione dei dipendenti una serie di servizi, uno tra tutti la palestra aziendale Aerò per promuovere il benessere partendo dalla cura fisica per poi arrivare a quello mentale e sociale.

ENRICA SATTA: «L' AVER CREATO UN AMBIENTE DI LAVORO GIOVANE, DINAMICO E VELOCE È UN ELEMENTO DI ATTRAZIONE PER I MILLENNIALS»

Il primo Top Retention Driver messo in campo dall'azienda è la presenza di sistemi di gestione e sviluppo delle persone incentrati su dialogo e confronto. "L'aver creato un ambiente di lavoro giovane, dinamico e veloce è un elemento di attrazione per i Millennials", continua Satta, "mantenendo il giusto bilanciamento fra vita professionale e privata, attraverso la creazione di occasioni costanti di networking/eventi in cui vita lavorativa e personale si sovrappongono".

Secondo **Marco Longobardi**, Responsabile HR di **Finecobank** il modo migliore per approcciare i Millennials è intercettarli sui loro canali preferenziali di informazione. "Per questo ci focalizziamo su due fronti: il primo è quello dei social-media, con campagne ad hoc di employer branding. Su LinkedIn, in particolare, abbiamo attivato l'iniziativa Fineco People, che va proprio nella direzione di attrarre persone e risorse attraverso canali social".

A questo tipo di attività si aggiungono eventi più tradizionali presso le Università, per incontrare i giovani di persona e aprire il confronto con loro.

«LO SCORSO ANNO IN FINECO ABBIAMO INSERITO, DI FATTO, SOLO MILLENNIALS. IL LORO INSERIMENTO HA INIZIO NEL CUSTOMER CARE, IL VERO ENTRY-POINT»

"Lo scorso anno abbiamo inserito, di fatto, solo Millennials, prosegue Longobardi. Il loro inserimento ha inizio nel Customer Care, l'entry point per i nuovi assunti. Un incubatore di talenti, dove formiamo i giovani fornendo loro una visione della banca a tutto tondo, con una conoscenza approfondita dei prodotti, dei servizi e dei processi, con l'obiettivo di individuare le capacità delle risorse e renderle in grado di occupare altre posizioni all'interno della banca".

Per favorire un migliore equilibrio tra vita personale e attività professionale, Fineco ha lanciato il progetto "Flexible Work", che si rivolge ai Millennials, ma non solo. Il progetto prevede la possibilità di lavorare da casa un giorno alla settimana e lo fa favorendo una responsabilizzazione delle risorse oltre che

LE LAUREE CHE FANNO TROVARE PRIMA UN POSTO DI LAVORO

1. Medico/prof. sanitarie	3,767
2. Ingegneria	2,712
3. Scientifico	1,953
4. Insegnamento	1,796
5. Educazione fisica	1,740
6. Linguistico	1,458
7. Economico - statistico	1,416
8. Agraria e veterinaria	1,322
9. Chimico - farmaceutico	1,270
10. Architettura	1,129
11. Letterario	0,976
12. Giuridico	0,850
13. Geo - biologico	0,766
14. Psicologico	0,703

LEGENDA

I dati indicano le assunzioni dei neolaureati a un anno dal titolo per ambito disciplinare: più sono superiori a 1, più assunzioni si sono riscontrate, più sono inferiori all'1, meno ce ne sono state

FONTE: ELABORAZIONE SU DATI ALMALAUREA

una crescente capacità di lavorare per obiettivi, elementi fondamentali per la formazione soprattutto dei giovani.

"È da anni che focalizziamo la nostra attenzione sulle nuove generazioni". A parlare è **Palmiro Noschese**, Area Director Italia **Meliá Hotels International**, che ha ricevuto la Stella al Merito del Lavoro, conferita con Decreto del Presidente della Repubblica, con il titolo di "Maestro del Lavoro". "Lavoriamo per sviluppare insieme a loro prospettive di carriera internazionale, caratterizzate da un'alta mobilità in linea con le loro convinzioni etiche e, sempre, con le scelte sostenibili". Non solo, prosegue Noschese: "stiamo creando condizioni di lavoro flessibili, con la possibilità di

lavorare da remoto, diffondendo l'utilizzo di dispositivi multitasking, che pur mantenendo elevati standard di conformità, permettano di supportare i collaboratori in qualsiasi luogo e in qualsiasi orario".

L'azienda ha migliorato la presenza sui social network e ha creato un blog per sviluppare strategie di comunicazione, visibilità e connessione con i Millennials. Inoltre, ha implementato nuove figure professionali con competenze interfunzionali, crossmediali e multidisciplinari sui social network e con competenze nelle analisi dei dati specifici provenienti dalla rete, come il digital marketing manager, social media manager, guest experience manager.



MARCO LONGOBARDI
Responsabile HR di Finecobank



PALMIRO NOSCHESI
Area Director Italia Meliá Hotels International