



Davide Amata

Niente di personale

Cercasi candidati da assumere:
l'eterna sfida di imprenditori e HR

“Come evidenziare le caratteristiche distintive della nostra organizzazione e facilitare, così la scelta da parte dei candidati? Come progettare il lavoro per renderlo un’esperienza ricca di senso per le persone?”: le domande sono di Beatrice Manzoni, Associate Professor of Practice presso SDA Bocconi e si leggono nella prefazione del libro di Daniele Bacchi dal titolo *C’era una volta la ricerca e selezione* (ESTE, 2022). Si tratta di spunti estremamente attuali per chi si dedica alla ricerca delle persone. Lo sanno bene imprenditori e manager HR, chiamati a trovare personale per far fronte alle continue sfide di mercato e proseguire la crescita. Quali sono gli ostacoli che frenano la ricerca e l’assunzione di candidati? Ne abbiamo parlato con quattro aziende che hanno condiviso la loro personale storia.

Con gli interventi di



Eleonora Bondioli
HR Manager Gruppo
Bondioli & Pavesi



Sandro Bottega
Presidente
di Bottega S.p.A



Valentina Marchesini
HR Manager di
Marchesini Group



Bruno Pedretti
Amministratore delegato
presso PMP S.r.l



Alcuni genitori credono che tornitori e fresatori tornino ancora a casa con i vestiti sporchi, ma le cose sono profondamente cambiate, ora si lavora con tecnologia avanzata

Cambi generazionali, nuove professioni, mancanza di tecnici adeguati, incertezze degli scenari economici: sono molteplici le incognite che le imprese si trovano ad affrontare quotidianamente e che influiscono (negativamente) nella ricerca di dipendenti. Diversi sono inoltre gli indicatori che attestano le difficoltà delle aziende nella ricerca del personale; nel dettaglio, il bollettino fornito dal *Sistema informativo Excelsior* a novembre 2022, curato da Unioncamere e Anpal, mostra come un'impresa impieghi mediamente quattro mesi prima di trovare il candidato più appropriato. In particolare a novembre del 2022 si è registrato una significativa decrescita delle assunzioni di circa 82.490 persone rispetto al 2021; i cali più vistosi si sono registrati nel comparto industriale (-27,5%) e in quello delle costruzioni (-28,8 %).

Anche il Presidente del Consiglio Giorgia Meloni nel corso della conferenza stampa di fine anno, a dicembre 2022, si è soffermata sulle difficoltà delle imprese nel trovare lavoratori qualificati: “Va creata una filiera di rapporto tra il mondo dell'istruzione e il mondo del lavoro. Se si parla con la Camera nazionale della moda, che rappresenta un'eccellenza del Made in Italy, racconta come le aziende siano in cerca di decine di migliaia di addetti che non riescono a trovare, perché sono lavori su cui non è stata proposta un'adeguata informazione”. A complicare il quadro sono poi le richieste delle aziende, sempre più alla ricerca di profili molto qualificati per gestire la crescente digitalizzazione dei processi produttivi. A proposito, uno studio di gennaio 2023 curato da EasyHunters, società di servizi di recruitment digitali, ha mostrato che tra le nuove professionalità rientrano: l'Artificial

Intelligence Engineer, il Full-Stack Developer, il Cloud Architect e il Cyber-Security Engineer.

Questi profili più ricercati richiederebbero una particolare formazione che, almeno in Italia, non è adeguata. Lo stesso Ministro dell'Istruzione e del Merito Giuseppe Valditara, in una recente intervista rilasciata al mensile *Tempi*, sollecitato dal Direttore Emanuele Boffi, ha evidenziato la questione formativa, partendo dal dato secondo cui nel nostro Paese siano ancora pochi gli iscritti presso Istituti tecnici superiori: “Ci sono 1,2 milioni di posti di lavoro che non sono coperti perché le imprese non trovano qualifiche corrispondenti. Va assolutamente rafforzata la formazione tecnica e professionale, costruendo una filiera unica che vada dalla formazione fino all'istruzione superiore, parallela all'università. È sull'istruzione tecnica di qualità che si gioca il destino produttivo del nostro Paese”.

Convincere i giovani che anche il piccolo è bello

La mancanza di personale qualificato e adeguatamente formato è quindi un problema il cui impatto si ripercuote direttamente sulle aziende. Valentina Marchesini è l'HR Manager di Marchesini Group, multinazionale con sede a Pianoro, in provincia di Bologna, che costruisce e progetta macchine per il confezionamento di prodotti farmaceutici e cosmetici: a suo giudizio, la questione è culturale. “Conduciamo una battaglia in favore della cultura tecnica, i genitori devono aiutare i loro ragazzini di 12 anni a prendere in considerazione questo tipo di formazione. Chi studia in un istituto tecnico non ha nulla da invidiare rispetto a chi esce da un liceo classico o un liceo scientifico. Per gli stessi mestieri del futuro oggi non corrispondono percorsi formativi nelle scuole”. Oltre alla formazione, però, Marchesini sottolinea come sia necessario acquisire maggiori competenze orizzontali: “Il sistema formativo italiano è sempre stato costruito per *silos*, attraverso le specializzazioni, e questo offre grandi vantaggi; tuttavia, in un contesto complesso come quello di oggi devono essere acquisite altre capacità, come quella di lavorare in squadra, fondamentale per competere a livello globale”. Per supplire alle carenze del sistema formativo istituzionale, Marchesini Group, che conta circa 1.400 dipendenti e con un fatturato di 314 milioni di euro, ha ideato un master intensivo dedicato alla subfornitura, giunto alla sua terza edizione: “Si tratta di una piccola scuola di managerialità dedicata alle giovani generazioni di imprenditori del nostro indotto; un modo per rinsaldare le relazioni verso le imprese con le quali collaboriamo”.

La vera questione, per Marchesini, è convincere i giovani a candidarsi anche per le imprese più piccole e non solo per quelle grandi; quest'ultimo, infatti, è un fenomeno che ha risvolti negativi per tutta l'economia. “In questo modo le imprese della filiera restano senza personale e di conseguenza anche aziende della nostra dimensione

si trovano in difficoltà”, spiega l’HR Manager di Marchesini. “È un problema culturale, perché lavorare in una piccola organizzazione non è certamente meno degno che farlo in un grande gruppo”.

Tra le figure maggiormente ricercate dall’azienda bolognese ci sono gli ingegneri meccanici, dell’automazione, insieme con le nuove figure professionali che lavorano sui dati e impiegano l’Intelligenza Artificiale nei processi produttivi. “Per chi proviene da facoltà scientifiche, il primo approccio può partire da una tesi di laurea condotta in azienda. Il nostro obiettivo è l’assunzione, non conviene a nessuna organizzazione un turnover elevato e per questo per la selezione di alcuni profili possiamo anche investire anni, prima di arrivare alla scelta”. Tra le maggiori difficoltà nel qualificare il personale, secondo Marchesini c’è la trasmissione delle competenze specialistiche a profili che hanno ricevuto un’altra formazione tecnica: “Per esempio, formare un ingegnere informatico trasmettendo le skill di un ingegnere elettronico. Per farlo serve superare gli schemi tradizionali, perché anche chi ha studiato Matematica può lavorare nell’ambito ingegneristico”.

Riscoprire la cultura operativa d’impresa

Sandro Bottega è titolare di Bottega, azienda di produzione di vini con sede a Bibano di Godega di Sant’Urbano, in provincia di Treviso. Anche la catena di locali *Prosecco Bar* fa parte del gruppo, che conta circa 200 dipendenti e ha un fatturato di circa 84 milioni di euro: “Negli ultimi mesi è leggermente migliorata la ricerca del personale”, dice l’imprenditore, ammettendo che i profili ricercati sono differenti rispetto al passato, perché, almeno nella sua realtà, non c’è più spazio per gli ‘operai semplici’. “Cerchiamo enologi per il controllo della qualità, magazzinieri, commerciali, manutentori, ma anche soffiatori che realizzino bicchieri e bottiglie.



**Certe volte
impieghiamo quattro
o cinque mesi
per trovare il profilo
giusto; in alcuni
casi solo un paio di
settimane. In questo
momento la ricerca
si sta concentrando
su carrellisti
e magazzinieri**

Per i locali cerchiamo, invece, caposala, camerieri, in particolare per l’estero, per gli Emirati Arabi Uniti e il Regno Unito. Al momento abbiamo 25 posizioni aperte”. A fronte delle continue ricerche, però, Bottega precisa che negli ultimi due anni sono state fatte entrare in azienda 40 persone: un risultato che l’imprenditore definisce ‘positivo’.

Nonostante il miglioramento della situazione e l’inserimento di personale, Bottega ammette le difficoltà, anche perché tutti i profili sono ormai chiamati a conoscere e a interagire con i sistemi informatici, oltre a parlare l’inglese: “Impieghiamo dai tre ai sei mesi per la selezione e, certe volte, non troviamo il profilo giusto. Il problema non è dovuto solo alla strutturale mancanza di personale qualificato, ma anche alla poca conoscenza della cultura d’impresa”. Un caso emblematico del problema è quello concreto vissuto da Bottega quando, di recente, ha aperto una selezione: “Abbiamo ricevuto 800 curriculum, ma soltanto cinque profili corrispondevano alle esigenze richieste; peccato che poi quattro candidati abbiano rinunciato al colloquio e quindi solo uno è stato incontrato, e poi assunto”.

Altri aspetti da tenere in considerazione riguardano le questioni locali, legate ai Paesi con i quali Bottega ha relazioni commerciali: “Siamo presenti in 160 Stati e di conseguenza abbiamo un numero di problemi equivalente, perché il mercato di ogni Paese richiede un approccio specifico”.

L’Academy supplisce alle carenze formative

Il Gruppo Bondioli & Pavesi, azienda di Suzzara, in provincia di Mantova, leader nel mercato delle trasmissioni di potenza (oltre 300 milioni di fatturato e 2mila dipendenti), nonostante le difficoltà nell’individuare le persone da assumere per i sette stabilimenti operativi in Italia, non si è perso d’animo. “Nel 2022 abbiamo assunto numerose persone, nei ruoli sia manageriali sia tecnici; in particolare ci siamo concentrati sulla ricerca di profili ingegneristici per rispondere alle sfide dell’evoluzione che la meccanica sta avendo”, racconta Eleonora Bondioli, HR Manager di Bondioli & Pavesi. Tuttavia, sono ancora numerose le posizioni aperte in azienda, di cui una decina per i siti italiani: “Certe volte impieghiamo quattro o cinque mesi per trovare il profilo giusto; in alcuni casi solo un paio di settimane”. In questo momento la ricerca si sta concentrando su carrellisti e magazzinieri, oltre agli addetti al montaggio e alla gestione delle macchine utensili, e ai saldatori (“Questi ultimi sono pochi e ci vuole più tempo per trovarli”, spiega la manager). “Per la prima parte del 2023 prevedo un’attività dinamica di ricerca e assunzioni”, commenta Bondioli, che precisa di utilizzare agenzie interinali del territorio, oltre a LinkedIn e al sito istituzionale per comunicare le posizioni aperte e trovare personale.



Foto di Fauxels

Anche per l'azienda di Suzzara, quindi, gli ostacoli al recruiting non mancano. “Le difficoltà sono legate al fatto che altre aziende cercano profili simili ai nostri, per questo i ragazzi che escono dagli istituti tecnici sono spesso ‘contesi’. Ma lo stesso discorso vale anche per gli ingegneri, visto che nel territorio c’è un polo industriale molto sviluppato”, prosegue la manager. Per questa ragione, Bondioli & Pavesi ha investito nella relazione con scuole e università per attrarre i giovani: “Siamo in contatto con le Università di Modena e Ferrara per farci conoscere dagli studenti che cercano lavoro, inoltre attiviamo tirocini con i laureandi”.

Una delle strategie adottate dall'impresa mantovana, nei soli casi di profili junior, è quella di assumere, inizialmente, con contratti a termine, così da potenziare la conoscenza delle persone con l'obiettivo di maturare un rapporto di fiducia da entrambe le parti e, successivamente, poter stabilizzare la posizione lavorativa: “Certamente la continuità nel lavoro è la

chiave per raggiungere il successo anche nei ruoli apicali”, commenta Bondioli.

A fare la differenza, però, è la formazione offerta alle persone in azienda. In questo caso è stata creata Bondioli & Pavesi Academy: “Si tratta di una Academy che propone piani formativi per potenziare le competenze hard e quelle soft (si svolgono, per esempio, programmi di team building). Crediamo molto anche nella formazione interna, in particolare su quella trasmessa dalle persone dell'organizzazione che possiedono specifiche competenze e che le trasmettono ai colleghi”.

Aprire l'azienda per farsi conoscere dalle nuove generazioni

Tra gli esempi virtuosi di chi ha invertito la rotta per trovare nuovi dipendenti è presente quello di Bruno Pedretti, titolare di Pmp, azienda specializzata in produzioni meccaniche di precisione, con 8 milioni di fatturato e 75 dipendenti, la cui sede è a Curnasco di Treviolo, in provincia di Bergamo. Nel 2019, in un servizio trasmesso su RaiUno da *Porta a Porta*, l'imprenditore denunciava le difficoltà nella ricerca di personale, ma oggi testimonia il cambiamento positivo: “Molti si lamentano di non trovare giovani da assumere, ma bisogna lavorare per trovarli”, ammette. Nel suo caso, spiega di aver iniziato a intrattenere rapporti con le scuole, anche attraverso l'alternanza scuola-lavoro, con Confindustria e l'agenzia del lavoro: “Così si possono avere le opportunità per trovare le persone”. Ma nel caso di Pedretti, il recruiting è passato anche dai locali del territorio frequentati dai giovani. “Per esempio, nel bar del paese ho conosciuto molte persone alle quali ho proposto di entrare in azienda. Gli ultimi entrati serviranno per sostituire il personale che andrà in pensione nel 2024, non prima però di aver trasmesso le competenze tecniche apprese in tanti anni di lavoro”. Una questione centrale per l'imprenditore riguarda il superamento dei pregiudizi verso certe professioni, non considerate al pari di altre. “Alcuni genitori credono che tornitori e fresatori tornino ancora a casa con i vestiti sporchi, ma le cose sono profondamente cambiate, perché ora si lavora con tecnologia avanzata e addirittura si lavora con i camici bianchi. Per far comprendere questa evoluzione della fabbrica (anche gli investimenti nell'innovazione con il Piano 4.0 ci hanno consentito di fare grandi passi in avanti), apriamo le porte dell'azienda alle scuole, così che si possa conoscere realmente il mondo del lavoro”, dice Pedretti. “Una volta entrati nell'organizzazione, i giovani sono formati con l'obiettivo di essere assunti e per me passione e attaccamento al lavoro sono tra gli indicatori più importanti per valutare una persona”.

FINE