

DELTA INDEX

CICLONE «Z»
IN AZIENDAOsservatorio giovani e lavoro
www.deltaindex.it

Delta Index è un osservatorio dedicato al mondo del lavoro con focus specifico sul rapporto tra le aziende e le nuove generazioni. È basato su dati certificati raccolti grazie alla partecipazione diretta delle imprese.

Fondimpresa: «Formare costa meno
che perdere un giovane ogni sei mesi»

Capitale umano. Elvio Mauri, direttore generale del fondo interprofessionale più grande d'Italia: «Per le aziende oggi formare non è generosità, è sopravvivenza. E la Generazione Z cerca un posto di lavoro dove possa crescere»

BRUNO BONASSI

Quando un giovane entra in azienda, impara in fretta e soprattutto chiede di crescere. Quindi, se dopo sei mesi se ne va, è proprio per la mancanza di un percorso. Succede ogni giorno, in migliaia di piccole e medie imprese italiane. E spesso chi dovrebbe offrire quel percorso - la formazione continua - ha già le risorse per farlo, ma non lo sa o non ci pensa. Elvio Mauri, direttore generale di Fondimpresa, il fondo interprofessionale più grande d'Italia, conosce questo corto circuito meglio di chiunque altro. Ben 207.183 aziende e 5.144.930 lavoratori aderenti: numeri che raccontano un potenziale enorme. E un utilizzo ancora parziale, soprattutto dove servirebbe di più.

Il vostro Rapporto 2025 dice che il 92% dei lavoratori percepisce coerenza tra la formazione ricevuta e le esigenze aziendali. Un dato molto alto. Come lo interpreta?

«È un dato che ci dice che quando la formazione si fa, funziona. Le persone la sentono utile, concreta, applicabile. Il problema non è la qualità: è la quantità. E soprattutto la distribuzione. C'è un mondo - le grandi e medie imprese organizzate - che ha già incorporato la formazione come asset strategico: la pianifica, la finanzia, la misura esattamente come si pianifica il budget commerciale. E poi c'è un altro mondo, fatto di piccole realtà, che ancora non ha fatto questo salto culturale. Lì il potenziale è enorme e in gran parte inutilizzato. Quella percentuale del 92% va letta con questa chiave: parla di chi la formazione la fa già. Non dice nulla su chi non la fa ancora».

Eppure le imprese italiane continuano a formare meno dei competitor europei. Dove sta il paradosso?

«Nel mix dimensionale. L'Italia ha un tessuto produttivo unico al mondo per la sua concentrazione di piccole imprese. Questo è un punto di forza sotto molti aspetti, ma sulla formazione pesa. Non è solo una questione di risorse: è una questione di cultura, di struttura organizzativa, di capacità di progettare. Quando sono arrivati in Fondimpresa nel 2017, il contributo medio annuo per lavoratore era 72 euro. Oggi siamo ai 105 euro, quindi poco più di 30

euro. Ma la cosa significativa è che nello stesso periodo la spesa complessiva è cresciuta del 10%. Vuol dire che le aziende che formano, formano di più. Ma quelle che non formano restano ferme».

Quante aziende usano davvero i risorse disponibili?

«Circa la metà delle nostre aziende aderenti usa il proprio conto formazione in modo diretto, con piani aziendali o interaziendali. Un altro terzo accede ai cosiddetti avvisi di sistema. E poi c'è una quota - grosso modo un quinto - che non usa nulla. Questi sono i condomini che versano le quote all'amministratore ma non chiamano mai il tecnico quando si rompe il riscaldamento. È una metafora che uso spesso, perché rende l'idea: i soldi ci sono, il meccanismo funziona, ma non tutti sanno o vogliono attivarlo».

Il 90% delle aziende aderenti è una PMI. Ma sono proprio le PMI quelle con meno capacità di progettare formazione. Cosa fate di concreto?

«Abbiamo costruito strumenti dedicati. Il contributo aggiuntivo, per esempio: se sei una piccola impresa con un conto formazione limitato, puoi accedere a un finanziamento aggiuntivo di circa 3.000 euro per progetto. Non sono nel tuo portafoglio accantonato - arrivano dal sistema - e ti permettono di fare formazione come un'azienda più grande. È un meccanismo redistributivo, pensato esattamente per chi ha meno capacità autonoma di investire».

Il vostro Avviso 2/2024 era dedicato proprio alle PMI di minori dimensioni. Che risposta avete avuto?

«La risposta è stata buona: 4.88 opiani per 5.463 aziende con un impegno di 7.401.434 euro. Ma dobbiamo essere onesti: la sfida non è solo attrarre le domande, è far capire alle imprese il valore di quello che stanno costruendo. Spesso l'imprenditore piccolo vede la formazione come un costo, non come un investimento. Come una pratica burocratica da assolvere, non come uno strumento

Chi non forma è come il condomino che paga la quota e poi non chiama mai il tecnico»



Elvio Mauri, direttore generale di Fondimpresa

mento di crescita. Il nostro lavoro è anche, e forse soprattutto, culturale. Dobbiamo raccontare in modo diverso. E abbiamo anche bisogno di alleati: associazioni di categoria, consulenti del lavoro, commercialisti. Sono loro i primi interlocutori dell'imprenditore piccolo. Se non passano il messaggio, noi facciamo fatica ad arrivare».

I lavoratori under 30 sono appena il 9% dei formati da Fondimpresa. I giovani, quelli che devono ancora arrivare in azienda, sembrano quasi esclusi dal sistema. È un segnale di allarme?

«Devo fare una precisazione importante, perché quel dato è parziale. Il 9% riguarda gli avvisi sull'innovazione tecnologica. Ma noi abbiamo anche avvisi sulle politiche attive, che sono rivolti proprio agli occupandi, non ai già occupati. Dal 2019, con quegli avvisi, abbiamo contribuito a creare quasi 10.000 nuovi posti di lavoro a tempo indeterminato. Queste sono persone - spesso giovani - che sono entrate nel mercato del lavoro attraverso percorsi formativi finanziati da noi. Quindi il quadro è più articolato».

Però il tema resta: chi deve ancora arrivare in azienda spesso non viene raggiunto dagli strumenti formativi tradizionali.

«Vero. Ed è per questo che stiamo lavorando su canali di comunicazione completamente diversi. Siamo stati main partner del Concertone del Primo Maggio e abbiamo avviato una collaborazione con RTL102.5 per una serie di podcast dedicati ai giovani lavoratori, con l'obiettivo di raccontare il mercato del lavoro attraverso i loro occhi. E stiamo costruendo testimonial credibili, persone che attraverso la formazione hanno cambiato mansione, sono cresciute, si sono realizzate. Il giovane non legge il rapporto di monitoraggio. Ma ascolta chi gli assomiglia. E noi dobbiamo comunicare negli spazi da loro vissuti».

I dati di Delta Index mostrano che molte aziende scoprono tardi di avere un problema di attrattività verso i giovani, e spesso il nodo è proprio la formazione, intesa come crescita professionale offerta. Come si comunica questo alle imprese?

«Con la concretezza. La Generazione Z le nuove generazioni in generale, quelle più formate, è

assolutamente consapevole del proprio valore e lo porta al tavolo della trattativa. La formazione è uno degli elementi che valutano per scegliere un datore di lavoro. Le imprese che lo hanno capito lo usano come leva attrattiva, e lo comunicano nei processi di selezione, nelle descrizioni delle posizioni aperte, nei colloqui. Quelle che non lo hanno capito continuano a chiedersi perché i ragazzi dopo sei mesi se ne vanno. La risposta è quasi sempre lì: non vedono un percorso. Non sanno dove saranno tra due anni. E per la Generazione Z quella risposta non è negoziabile».

Il Rapporto evidenzia che la formazione tecnologica aumenta di 6-7 punti percentuali la probabilità di cambio mansione e assunzione di nuove responsabilità. Per un giovane è un segnale di crescita. Come lo comunicate alle imprese?

«Con questo dato, che è potente. Cambiare mansione, acquisire responsabilità nuove: sono esattamente le cose che un under 30 cerca. Non vuole il ruolo fisso. Vuole sapere dove andrà tra due anni. La formazione tecnologica è il meccanismo concreto che rende possibile questa mobilità interna. Raccontarlo in questi termini all'imprenditore - non come obbligo o come buona pratica, ma come strumento di retention - funziona molto meglio».

Il vostro Avviso 4/2025 è dedicato all'intelligenza artificiale. La domanda è arrivata dalle imprese o avete dovuto spingere voi?

«Entrambe le cose. C'è una fascia di imprese - le più strutturate, quelle con una funzione HR attiva - che ci aveva già segnalato il tema. Ma per la grande maggioranza abbiamo dovuto aprire noi il dialogo. E anche qui il rischio è lo stesso di sempre: formiamo i profili impiegatizi di fascia d'età centrale, che sono già dentro l'organizzazione e hanno il canale aperto. I giovani e i lavoratori operativi rischiano di restare ai margini di questa transizione. È

il paradosso: l'IA trasformerà soprattutto certi lavori manuali e di routine, ma chi li fa è spesso il meno raggiunto dai percorsi formativi».

Misurare gli effetti della formazione è indicato nel Rapporto come priorità. Ma quasi nessuna PMI lo fa. Come si cambia questa cultura?

«È la domanda più difficile. Le cose misurabili sono facili: sai l'inglese o non lo sai, sai usare Excel o non lo sai. Ma misurare l'impatto della formazione sui risultati aziendali è complesso, richiede tempo, richiede strumenti. E le PMI hanno pochi di entrambi. Il tema è culturale prima ancora che tecnico: per anni la formazione è stata vissuta come una prestazione sociale passiva: "ti do i soldi perché è giusto farlo, perché lo dice il contratto collettivo". Non come una scelta imprenditoriale attiva. Quello che posso dire è che la direzione è chiara: dobbiamo accompagnare le imprese a costruire indicatori, anche minimi. Non serve un sistema di valutazione sofisticato. Basta iniziare a chiedersi, tre mesi dopo un corso, se qualcosa è cambiato nel lavoro quotidiano. Anche solo questa domanda è un inizio».

Se potesse cambiare una sola cosa nel sistema italiano della formazione continua, quale sarebbe?

«La consapevolezza. Che formare è un atto strategico, imprenditoriale, competitivo. L'Italia ha un patrimonio manifatturiero e di know-how che non ha eguali al mondo. Penso alle eccellenze dei nostri distretti, alle piccole e medie imprese del Nord che esportano qualità in tutto il pianeta. Ma se questo sistema non trasferisce il proprio sapere alle nuove generazioni, lo perde. Il problema demografico è già qui: nel 1964 nascevano un milione di bambini in Italia; l'anno scorso meno di 350.000. I numeri dicono tutto. Tra qualche anno le aziende si accorgeranno che non ci sono abbastanza persone formate per sostenere la produzione, per portare avanti la tradizione, per innovare i processi. Quel giorno, chi ha investito in formazione sarà avanti rispetto a tutti gli altri. Non solo sarà competitivo: sopravviverà. Tutti gli altri inseguiranno, e per qualcuno purtroppo potrebbe essere troppo tardi».

Tra dieci anni le aziende si accorgeranno di non avere abbastanza persone formate»