

## TOP300 IL FOCUS

GIOVEDÌ 11 DICEMBRE 2025 XLVII

IN AZIENDA Il punto di Marina Verderajme, presidente dell'associazione dei direttori Human Resources

## Attrattività vuol dire accoglienza

## MILANO

■ Flessibilità, ascolto, prospettive, ma soprattutto coerenza tra come le aziende si presentano sul mercato del lavoro e quello che poi realmente offrono. È su questi parametri che le nuove generazioni misurano l'attrattività delle imprese: lo stipendio è solo uno degli elementi di valutazione. Lo conferma Marina Verderajme, presidente nazionale del Gidp, l'associazione che riunisce 4.500 direttori del personale italiani e che ha esplorato i nuovi gap generazionali nel suo XXV rapporto annuale.

Dall'indagine emerge un dato sconcertante: solo un giovane su quattro afferma di non aver incontrato ostacoli nel primo accesso in azienda. È la ragione per cui spesso guardano altrove, anche oltreconfine, se è vero che recenti indagini attestano come quattro giovani su dieci sarebbero disposti ad andare all'estero. «E lì - continua Verderajme - trovano ciò che qui manca:

maggiore fiducia, più concretezza, più possibilità di fare subito esperienza sul campo. I ragazzi chiedono autonomia, equilibrio, capacità di incidere. Per loro lo smart working non è un benefit, ma una condizione di normalità, una nuova visione della dignità del lavoro».

La parola chiave è coerenza. «Se prometto inclusione ma non ascolto, se dico ai giovani che voglio valorizzarli ma poi li ignoro, se racconto la flessibilità e poi controllo le presenze al minuto, allora - avverte

la presidente di Gidp - il legame si spezza». Si impone così un nuovo modello culturale nelle relazioni, che sappia costruire in azienda contesti e valori in cui i giovani si riconoscano. Non di rado è anche un problema di linguaggio, nella comunicazione («L'employer branding fatto di slogan e video emozionali oggi non funziona più»), ma anche nei colloqui di assunzione, dove pure il problem solving oggi ha superato le competenze come criterio di selezione. Il problema però è, anco-

ra una volta, la coerenza tra ciò che si cerca e ciò che si offre. «Tutti parlano di soft skill, ma pochi le sanno davvero riconoscere - sottolinea Verderajme - Chiediamo creatività, ma poi premiamo chi esegue. Così anche la soft skill migliore si spegne». Se i giovani fanno "ghosting" alle aziende, non è per arroganza, ma perché non si sentono accolti. «Si accorgono subito se un'azienda non fa per loro - prosegue Verderajme - e oggi hanno alternative: così se ne vanno. Ecco perché noi, come aziende, dobbiamo imparare a farci scegliere. Se vogliamo persone motivate, dobbiamo motivarle sin dal primo contatto».

Si tratta allora di costruire processi di integrazione reale. «Formare i neo assunti è l'unico modo per trattenerli - spiega la presidente di Gidp -. Anche utilizzando i fondi interprofessionali, ancora poco conosciuti. Ma soprattutto serve legare la formazione a un senso di appartenenza. Servono accompagnamento, affiancamento, mentoring. Senza necessariamente investire budget enormi. Le aziende maggiori si stanno attrezzando con Academy interne (dalle 25 del 2010 sono diventate 232 nel 2024, ndr). Le medie e piccole devono fare lo stesso, con gli strumenti che hanno: perché una piccola impresa che dà ascolto vero e spazi di crescita concreti può risultare più attrattiva di una multinazionale strutturata ma impersonale».

Una delle leve può essere il contratto. Secondo Gidp solo un giovane su quattro entra oggi con una forma stabile. «Serve un cambio di mentalità - conclude Verderajme -. Ma anche di linguaggio. Parliamo,

ad esempio, di progetto di ingresso evolutivo, non di apprendistato. Dobbiamo rendere moderno anche il modo in cui presentiamo le opportunità. Abbiamo bisogno di contratti che non parlino solo di vincoli, ma di visione. Di esperienze che facciano sentire i giovani parte del progetto aziendale, non semplicemente prestatori d'opera».

Perché la vera sfida, oggi, non è solo attrarre. È trattenerne. ■

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Marina Verderajme, presidente nazionale del Gidp, l'associazione che riunisce 4.500 direttori del personale italiani e che ha esplorato i nuovi gap generazionali nel suo XXV rapporto annuale. Dall'indagine emerge come solo un giovane su quattro non ha trovato difficoltà al suo ingresso sul luogo di lavoro**



La parola chiave per trattenerne un talento è la coerenza, mantenere ciò che si promette: e soprattutto serve legare la formazione al senso di appartenenza



