

IL VALORE DEL LAVORO: PERSONE CHE SCELGONO, ORGANIZZAZIONI CHE ISPIRANO COME ATTRARRE E TRATTENERE CHI FA DAVVERO LA DIFFERENZA

Di **Rossella Cardinale**

In questi ultimi anni, chi si occupa di Risorse Umane lo sa bene: **attrarre e trattenerne** persone non è più solo una questione di retribuzione o benefit.

Le persone – soprattutto i giovani, ma non solo – cercano organizzazioni che parlino la loro stessa lingua in termini di valori.

Ma come si costruisce un'organizzazione capace di trattenerne le sue persone migliori e di attrarne di nuove, in modo **coerente con i propri valori**? Abbiamo esplorato dati, ricerche e osservatori autorevoli per provare a rispondere. E quello che emerge è un quadro complesso, ma chiaro.

Il futuro del lavoro? È già iniziato

Il World Economic Forum, nel suo Future of Jobs Report 2025, lo dice senza giri di parole: il 39% delle **competenze richieste cambierà** entro il 2030. Crescerà la domanda di competenze digitali (IA, big data, cybersecurity) e green skills (a supporto di transizione ecologica e geoeconomicità), ma saranno fondamentali anche le soft skill come creatività, adattabilità, pensiero critico e apprendimento continuo.

La buona notizia è che la bilancia occupazionale, nei prossimi cinque anni, è positiva: +78 milioni di posti netti.

Ma soprattutto, **cambierà il modo in cui le aziende assumono**: basandosi più sulle competenze che sui titoli. Sempre più aziende (50%), infatti, stanno promuovendo programmi di formazione a lungo termine: la **reskilling revolution** mira a formare 1 miliardo di persone entro il 2030, per colmare il gap tra competenze tecniche e umane.



Meritocrazia cercasi

Un altro tassello fondamentale riguarda il valore del merito. In Italia la mobilità sociale è bloccata e il futuro dei giovani dipende ancora troppo dalle condizioni familiari, a causa di una burocrazia opprimente, un carico fiscale elevato e un sistema giudiziario inefficiente che scoraggiano investimenti e innovazione imprenditoriale.

Non sorprende che tra il 2011 e il 2023 oltre 550.000 giovani siano emigrati all'estero, con una perdita di capitale umano stimata in 134 miliardi di euro. L'85% di chi lascia l'Italia ritiene che all'estero ci sia maggiore meritocrazia e migliori opportunità.

A monitorare questa situazione è il Forum della Meritocrazia (www.forumdellameritocrazia.it), un'associazione indipendente che promuove la cultura del merito e che ha ideato il Meritometro, uno strumento che misura quanto un Paese valorizzi i talenti, basato su 7 indicatori chiave (libertà, pari opportunità, qualità del sistema educativo, attrattività per i talenti, regole, trasparenza e mobilità sociale).

L'Italia è ultima in Europa con appena 27 punti su 100, lontana dai Paesi più virtuosi come Finlandia e Danimarca. Questo quadro di "grande immobilità", spinge i giovani più capaci a cercare futuro altrove.

Se però, secondo i dati dell'Istituto Giuseppe Toniolo di Studi Superiori che, ogni anno, attraverso il Rapporto Giovani, fotografa in profondità desideri, paure e aspettative dei 18-34enni italiani, nel 2025, meno della metà dei giovani si dichiara "molto speranzosa" sul futuro, vuole dire che serve un cambio di rotta per trattenerne e valorizzare il capitale umano.

Chi ha un lavoro, fa volontariato o ha reti sociali attive, mostra livelli di benessere emotivo nettamente superiori. I giovani dunque **chiedono autonomia, relazioni autentiche e possibilità di contribuire** a qualcosa di più grande e vogliono aziende che non solo "dichiarino" i valori, ma che li vivano concretamente.



Lo smart working non è (più) un benefit

E poi c'è lo smart working, una delle più grandi rivoluzioni culturali del mondo del lavoro contemporaneo.

L'Osservatorio del Politecnico di Milano (osservatori.net/smart-working) ci dice che nel 2024 circa 3,5 milioni di italiani lavorano in smart working, in particolare nelle grandi aziende.

Lo smart working vero non è lavorare da casa, **è un sistema**, fatto di obiettivi, autonomia, fiducia, strumenti adeguati e leadership evoluta.

Dove lo smart working è ben gestito, le persone si dichiarano più motivate, più serene, più coinvolte. E c'è un dato che parla chiaro: il 73% dei lavoratori non rinuncerebbe alla flessibilità, e quasi un terzo cambierebbe azienda se gli venisse tolta.

In più, c'è un vantaggio ambientale: si risparmiano milioni di tonnellate di CO₂ ogni anno. Ecco perché tante aziende stanno già sperimentando **modelli più maturi**, dalla settimana corta di 4 giorni all'international smart working, che permette di lavorare anche da Paesi diversi.



Cosa serve davvero per attrarre (e tenere) le persone migliori

Dall'incrocio di questi studi emergono alcune linee guida per costruire una cultura organizzativa capace di attrarre e trattenerne persone in linea con i propri valori.

Oggi più che mai, le persone osservano con attenzione. Non bastano dichiarazioni di intenti o pagine di valori sul sito aziendale. Vogliono vedere **coerenza concreta** tra ciò che l'organizzazione dice e ciò che fa.

Questo significa che i valori devono vivere nei comportamenti quotidiani, nei processi di selezione, nei criteri di valutazione, nel modo in cui si danno feedback o si prendono decisioni.

Quando c'è coerenza, **nasce fiducia**. E la fiducia è il primo passo per costruire legami e ingaggio.

Le persone cercano un contesto in cui sentire che il proprio contributo conta. Avere un purpose chiaro è fondamentale, ma occorrono anche ruoli ben definiti, obiettivi condivisi e una catena delle responsabilità chiara.

Quando le persone **sentono di fare la differenza**, crescono il coinvolgimento, la motivazione e il desiderio di restare.

Ma la cultura del merito si costruisce con percorsi trasparenti, valutazioni basate su competenze e risultati, attenzione alle diversità.

Premiare ciò che si fa – e come lo si fa – genera rispetto e senso di giustizia.

Prendersi **cura delle persone**, dunque, non è un lusso: è una strategia. Il benessere non riguarda solo il "clima", ma la **qualità del tempo**, la possibilità di essere ascoltati, la flessibilità nella gestione del lavoro e della vita.

Chi resta in un'organizzazione lo fa perché sente di poter crescere. Non solo in verticale, ma anche in orizzontale, esplorando nuove competenze, ruoli e possibilità.

Offrire **formazione, coaching, mentorship, percorsi di sviluppo** non è più un'opzione, ma un investimento necessario per trattenerne le persone migliori e farle evolvere.



Offrire **formazione, coaching, mentorship, percorsi di sviluppo** non è più un'opzione, ma un investimento necessario per trattenerne le persone migliori e farle evolvere.

Offrire **formazione, coaching, mentorship, percorsi di sviluppo** non è più un'opzione, ma un investimento necessario per trattenerne le persone migliori e farle evolvere.

Offrire **formazione, coaching, mentorship, percorsi di sviluppo** non è più un'opzione, ma un investimento necessario per trattenerne le persone migliori e farle evolvere.

Offrire **formazione, coaching, mentorship, percorsi di sviluppo** non è più un'opzione, ma un investimento necessario per trattenerne le persone migliori e farle evolvere.

Offrire **formazione, coaching, mentorship, percorsi di sviluppo** non è più un'opzione, ma un investimento necessario per trattenerne le persone migliori e farle evolvere.

Offrire **formazione, coaching, mentorship, percorsi di sviluppo** non è più un'opzione, ma un investimento necessario per trattenerne le persone migliori e farle evolvere.

Offrire **formazione, coaching, mentorship, percorsi di sviluppo** non è più un'opzione, ma un investimento necessario per trattenerne le persone migliori e farle evolvere.

Offrire **formazione, coaching, mentorship, percorsi di sviluppo** non è più un'opzione, ma un investimento necessario per trattenerne le persone migliori e farle evolvere.

Offrire **formazione, coaching, mentorship, percorsi di sviluppo** non è più un'opzione, ma un investimento necessario per trattenerne le persone migliori e farle evolvere.

Offrire **formazione, coaching, mentorship, percorsi di sviluppo** non è più un'opzione, ma un investimento necessario per trattenerne le persone migliori e farle evolvere.

Offrire **formazione, coaching, mentorship, percorsi di sviluppo** non è più un'opzione, ma un investimento necessario per trattenerne le persone migliori e farle evolvere.

Offrire **formazione, coaching, mentorship, percorsi di sviluppo** non è più un'opzione, ma un investimento necessario per trattenerne le persone migliori e farle evolvere.

Offrire **formazione, coaching, mentorship, percorsi di sviluppo** non è più un'opzione, ma un investimento necessario per trattenerne le persone migliori e farle evolvere.

Offrire **formazione, coaching, mentorship, percorsi di sviluppo** non è più un'opzione, ma un investimento necessario per trattenerne le persone migliori e farle evolvere.

Offrire **formazione, coaching, mentorship, percorsi di sviluppo** non è più un'opzione, ma un investimento necessario per trattenerne le persone migliori e farle evolvere.

Offrire **formazione, coaching, mentorship, percorsi di sviluppo** non è più un'opzione, ma un investimento necessario per trattenerne le persone migliori e farle evolvere.

Offrire **formazione, coaching, mentorship, percorsi di sviluppo** non è più un'opzione, ma un investimento necessario per trattenerne le persone migliori e farle evolvere.

Offrire **formazione, coaching, mentorship, percorsi di sviluppo** non è più un'opzione, ma un investimento necessario per trattenerne le persone migliori e farle evolvere.

Offrire **formazione, coaching, mentorship, percorsi di sviluppo** non è più un'opzione, ma un investimento necessario per trattenerne le persone migliori e farle evolvere.

Di questi e altri temi parleremo nei prossimi

3 web focus autunnali che si terranno a partire dal

6 ottobre 2025 ore 16.30-17.30.

Stare con noi. **Insieme possiamo fare la differenza!**

