DELTA INDEX

CICLONE «Z» IN AZIENDA

Osservatorio 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.

Profumo: «Le imprese crescono solo se fanno maturare i giovani»

Capitale umano. Il manager, già Ceo di UniCredit e Leonardo, indica la via: «Nessuno è già pronto a 20 anni. Bisogna cambiare gli adulti, non i ragazzi»

BRUNO BONASSI

La leva decisiva per l'Europa, e in particolare per l'Italia, non è solo tecnologica e industriale, perché senza giovani che scelgono di investire il proprio talento nel lavoro, nessun piano di crescita può reggere. È su questo punto che l'Osservatorio Delta Index ha dialogato in un'intervista esclusiva con Alessandro Profumo, manager tra i più autorevoli del Paese, già Ceo di UniCredit, Leonardo e presidente di Mps, oggi chairman di Rialto Venture Capital. Una riflessione che ha fatto anche davanti agli studenti dell'Istituto professionale Pesenti di Bergamo, dove si parlano quaranta lingue e il futuro della manifattura italiana si costruisce anche grazie ai nuovi italiani. Un dialogo a tutto campo che ha riportato l'attenzione su un nodo cruciale: come far sì che la manifattura italiana rimanga un luogo dove i giovani vogliono entrare, crescere e restare. E soprattutto una riflessione su come le aziende, grandi e piccole, debbano mettere al centro della propria agenda il capitale umano, in particolare la comprensione, il coinvolgimento e la maturazione della Gen Z.

Da manager abituato a vivere il mondo della finanza, come ci si sente nella «scuola-fucina» dei futuri protagonisti della manifattura dove si respira l'economia reale?
«Mi sento bene, perché ho passato sei anni alla guida di Leonardo, la più grande azienda industriale del Paese. Lì ho visto tutto: linee di produzione, laboratori di ricerca, innovazione e persone che ogni giorno costruivano pezzi d'Italia. Quando vai in fabbrica capisci che l'economia reale non è teoria: è la somma di mani, ingegno e fiducia. Ricordo ancora uno stabilimento del Sud: l'aria era pesante, gli aspiratori spenti. Abbiamo cambiato gli oli, migliorato le condizioni, rimesso in funzione tutto. I fermi macchina si ridussero del 28% e, quando tornai, gli operai vollero fare una foto con le macchine pulite. Poi mi portarono le sfogliatelle: un gesto semplice, ma pieno d'orgoglio. L'impresa vive se chi ci lavora la sente propria».

Veronica Migani, dirigente scolastica dell'Istituto professionale Pesenti, e il manager Alessandro Profumo FOTO GIAN VITTORIO FRAU

Che studente è stato Alessandro Profumo? E se oggi avesse diciott'anni, come sceglierebbe studi e primo lavoro?
«Sono stato fortunato. Ho fatto il liceo classico, poi Economia alla Bocconi. Sognavo di restare a insegnare, ma a vent'anni stava per nascere mio figlio e ho iniziato a lavorare in banca. È stato un cambiamento improvviso ma decisivo: la vita ti mette davanti a scelte che non avevi previsto. Ho imparato che la carriera non è una linea retta. Si costruisce passo dopo passo, scegliendo bene le persone con cui lavorare. Ho sempre cercato capi che avessero valori compatibili con i miei e che sapessero dare fiducia. Quello è il vero capitale umano».

> L'attrattività verso la Gen Z non nasce dal marketing, ma da come si vive dentro l'azienda»

Oggi i ragazzi sono iper-connessi e travolti da una valanga di stimoli. Faticano a scegliere. L'orientamento dove andrebbe sviluppato meglio? Nella scuola, nell'impresa o nel mezzo?
«Nel mezzo, ma in modo continuativo. Quando ero in Leonardo ci chiedevamo di quali competenze avremmo avuto bisogno fra dieci anni. Le imprese devono dichiararlo apertamente e la scuola deve aiutare i ragazzi a capire chi sono. L'orientamento non è compilare un modulo: è imparare a conoscersi. Nessuno può essere bravo in ciò che non ama. Bisogna creare un ponte tra conoscenza e passione. Chi scopre la propria vocazione si porta dietro un'energia che vale più di mille corsi di aggiornamento».

Le aziende dovrebbero entrare maggiormente nel mondo della scuola?
«Sì, ma con onestà. Non per fare marketing o reclutamento. Devono mostrare come cambia il lavoro, far visitare stabilimenti, spiegare cosa serve davvero. Il futuro non è solo digitale: servono competenze tecniche, creative, relazionali. L'impresa non può pensare che chi esce da scuola sia "finito": deve continuare a formare. Il percorso educativo non termina con il diploma o la laurea, ma prosegue nel lavoro».

> L'errore non è un fallimento. Il vero capo è chi ti fa sentire protetto anche quando sbagli»

Il tessuto lombardo vive di piccole e medie imprese. Come si costruisce qui un rapporto scuola-impresa efficace?
«È più difficile, ma anche più autentico. Le Pmi hanno un legame diretto con le persone, e questo è un vantaggio. Durante il Covid ho visto imprenditori che hanno protetto i loro collaboratori come una famiglia. Ma serve una regia: le associazioni di categoria devono unire esperienze e costruire filiere. L'esempio della Motor Valley, che lei ha raccontato nell'intervista al presidente Andrea Pontremoli, è formidabile: marchi concorrenti che collaborano su formazione e innovazione. È uno spirito di sistema che in Lombardia potremmo replicare con successo».

In questa scuola, come in diversi altri istituti professionali, siedono tanti figli di immigrati. Come si garantisce mobilità sociale e meritocrazia?
«La diversità è un valore. In UniCredit avevamo trenta nazionalità diverse: culture, lingue, religioni. La diversità ti costringe ad ascoltare, a guardare il mondo con occhi diversi. L'unico modo per garantire mobilità è investire nella competenza. Il Pesenti è la prova che la scuola tecnica è un ascensore sociale: quasi tutti trovano lavoro. Con il calo demografico, ogni ragazzo formato è un bene prezioso. E le grandi aziende devono sostenere le piccole, perché la qualità di una filiera si misura dall'anello più fragile».

Molti giovani però vogliono andare all'estero. Come renderli più attratti dal nostro sistema produttivo?
«C'è un tema economico, ma anche culturale. All'estero si guadagna di più, ma non sempre si vive meglio. In Leonardo assumevamo tremila persone l'anno, ma per arrivarci dovevamo firmarne cinquemila perché molti se ne andavano. Bisogna capire perché. I giovani cercano equilibrio e senso. Le aziende che investono in formazione, welfare e flessibilità attraggono. Quelle che si limitano a chiedere ore e risultati, invece, li perdono. L'attrattività non nasce dal marketing ma dal modo in cui si vive dentro l'impresa».

Oggi si parla troppo di Talent Acquisition. Non si rischia di cercare ragazzi già pronti che non ci sono?
«Sì, ed è un errore. Nessuno è "pronto" a vent'anni. Le aziende devono costruire persone, non comprare prodotti finiti. Serve leadership diffusa, capi che sappiano ascoltare, dare feedback, aiutare a maturare. La funzione HR deve dare metodo, ma la responsabilità è del capo diretto. Le persone sono il capitale più importante di un'impresa. Un'azienda che cresce solo nei numeri e non nelle persone prima o poi si ferma da sola».

Lei ha investito in Pack, una startup che applica l'intelligenza artificiale

Chi è
Top manager di banche e aziende

Alessandro Profumo è una figura di primo piano nel panorama del management italiano ed europeo. Ha mosso i suoi primi passi nel mondo bancario al Banco Lariano, per poi entrare nella consulenza strategica (McKinsey & Company e Bain & Company) e successivamente assumere ruoli di crescente responsabilità presso il Credito Italiano, diventando Amministratore delegato, e poi costituendo il gruppo UniCredit Group di cui è stato Ceo. Ha ricoperto anche la presidenza di Mps. Nel settore industriale-tecnologico, è stato Ad di Leonardo. Nei giorni scorsi è stato ospite all'Istituto Professionale Pesenti perché la scuola ha aderito al programma Peses (Programma di educazione per le scienze economiche e sociali) promosso dall'Università Cattolica del Sacro Cuore, che mira a offrire agli studenti delle scuole secondarie l'opportunità di confrontarsi con protagonisti del mondo economico e sociale, accompagnando l'insegnamento tradizionale con testimonianze dirette.