

Se l'employer branding entra nelle Pmi

— a pagina 21

La sfida dei talenti

Fabbrica per l'eccellenza sviluppa progetti per l'incontro tra le aspettative di chi cerca lavoro e le competenze ricercate da piccole e medie imprese

Se l'employer branding entra nelle Pmi

Giovanna Mancini

Il tema fondamentale del mercato del lavoro oggi, e non solo in Italia, è quello della *skill shortage*, la mancanza di competenze. Da un lato un sistema educativo che non prepara adeguatamente i giovani al mondo del lavoro, dall'altro un mondo del lavoro che cambia così in fretta – grazie all'evoluzione continua degli strumenti tecnologici e a processi produttivi e di mercato ormai globalizzati – che le competenze di chiunque rischiano di diventare rapidamente obsolete. «La competitività delle aziende – dice Stefano Colli Lanzi, ceo dell'agenzia per il lavoro Gi Group Italia – si gioca sempre più sulla capacità di attrarre i migliori talenti e poi di trattenerli, costruendo per loro percorsi professionali di crescita e costante aggiornamento». Al tema della *skill shortage* si affiancano perciò anche quelli dell'*attraction* e della *retention* delle persone, elementi in cui il nostro Paese non brilla, a cui è stato dedicato il secondo Forum di Fabbrica per l'eccellenza, la «Learning community» creata da Compagnia delle Opere per sostenere la crescita delle medie imprese italiane.

Mismatch tra domanda e offerta

«Il paradosso è che oggi in Italia si parla tanto di disoccupazione, eppure le medie aziende italiane non riescono a trovare le figure che cercano – osserva Dionigi Gianola, direttore generale CdO e responsabile di Fabbrica per l'eccellenza –. Tra le aziende che hanno aderito al nostro progetto, molte sono state costrette a inventare modalità nuove, più aperte al dialogo e partecipative, per trovare e assumere talenti». Sembra quasi di assistere a un'inversione dei ruoli, rispetto allo

Il «mismatch» non è solo a livello di competenze ricercate. C'è anche un disallineamento delle aspettative, come spiega Simonetta Cavasin, amministratore delegato di OD&M Consulting, illustrando i risultati di una ricerca condotta da Gi Group su un campione Doxa di 2mila giovani tra i 22 e i 38 anni e sotto i 21 anni. Per le nuove generazioni, tra i fattori di attrattività di un'impresa ci sono ambiente di lavoro, retribuzione fissa e flessibilità degli orari. Altri elementi determinanti sono la capacità organizzativa, le prospettive di crescita professionale e una leadership partecipativa. Fattori che compaiono in un ordine diverso nella graduatoria elencata dai responsabili HR delle aziende sottoposti ad analogo quesito.

Il ruolo centrale delle HR

È qui che, osserva Colli Lanzi, il tema delle risorse umane diventa fondamentale per le imprese: «I temi cardine di *attraction*, *retention* e *skill shortage*, un tempo trascurati, oggi sono al centro delle strategie aziendali. E poiché nella maggior parte dei casi le medie imprese non sono organizzate internamente per gestire questi aspetti, anche il ruolo delle agenzie per il lavoro diventa più importante». Le aziende devono offrire ai candidati più validi la possibilità di una formazione continua, non solo in entrata ma per tutto il percorso interno all'azienda, osserva Colli Lanzi, ma anche opportunità di mobilità interna di *job rotation* o di *smart working*. È necessario inoltre creare partnership con scuole e istituti educativi, per creare percorsi formativi *ad hoc*, oppure tra aziende,

per sviluppare progetti integrati. «Bisognerebbe fare un patto con il mondo universitario – osserva Gianola –. Per supplire al disallineamento tra scuola e lavoro molti gruppi hanno creato Academy interne per far crescere i dipendenti e per fidelizzarli e diminuire l'indice di rotazione».

La «retention» dei talenti

Il tema della *retention* è l'altra faccia del problema: dopo tanta fatica per trovare le persone giuste, e tanti investimenti per formarle adeguatamente, il rischio è di vederle andare via, attratte da offerte migliori. Per Natale Castagna, presidente dell'azienda lecchese Novatex, specializzata nella produzione di reti e imballaggi per l'agricoltura, la risposta è aprirsi all'ascolto e al dialogo: «Al mio responsabile HR dico sempre di cercare di capire quello che pensano i dipendenti – racconta –. Deve conoscerli e conoscere i loro problemi, anche familiari. Deve trascorrere con loro la pausa caffè. È così che le persone cominciano a sentirsi motivate». Il numero uno del Gruppo Per (servizi di ripristino danni e bonifica), Stefano Sala, ha introdotto un colloquio di valutazione strutturato, della durata di due ore per due volte l'anno, con la prima linea dell'azienda. Per un'ora il manager racconta quello che ha fatto, i suoi miglioramenti e gli obiettivi raggiunti. Nell'ora successiva tocca all'azienda dire che cosa vede in lui. «Questi colloqui sono diventati un momento decisivo anche per loro – spiega Sala –: vedo una grande esigenza di essere valutati e di essere costantemente ricentrati sull'obiettivo. Quanto più la sfida è chiara, tanto più le persone procedono insieme verso quella sfida».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il mismatch. Nonostante la disoccupazione, le aziende sono state costrette a inventare nuove modalità per trovare e assumere talenti.

schema tradizionale: «Non sono più i giovani a cercare le aziende, ma le aziende che devono diventare attraenti nei loro confronti», nota Gianola.





La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

Le storie

a cura di Giovanna Mancini

DIATECH PHARMACOGENETICS

«Facciamo formazione all'interno»



Fondatore
Fabio Biondi,
fondatore
e ad della società

Partnership con l'ateneo di Pisa

«Il tema fondamentale è quello del rapporto tra istruzione e mondo del lavoro. A volte sembra che università e aziende procedano su percorsi paralleli, destinati a non intercettarsi mai». Fabio Biondi è fondatore e amministratore delegato di **Diatech Pharmacogenetics**, azienda di Ancona con 50 dipendenti, che si occupa di medicina specializzata e di precisione, un settore di nicchia, in cui in Italia operano poche aziende. Non è facile, perciò,

trovare figure competenti. Lo stesso Biondi segue i colloqui dei candidati: «Per noi è più facile formare le competenze necessarie che trovare le figure giuste sul mercato», spiega Biondi. Un esempio è la partnership con l'Università di Pisa, da cui provengono cinque medici che nei prossimi due mesi formeranno alcuni dipendenti selezionati su uno specifico progetto. Un investimento di 25mila euro che per l'azienda (che ha fatturato 15 milioni di euro l'anno scorso) è normale amministrazione. «Il nostro è un mercato emergente – osserva Biondi –. La competizione non si gioca su macchine o tecnologie, ma sulla capacità di arruolare le persone giuste».

RODACCIAI

Anche la fabbrica diventa «cool»



Responsabile HR
Mauro Califano,
dell'azienda
Rodacciai di Lecco

Il colloquio «al contrario»

Non solo lusso e hi-tech: anche lavorare nella manifattura tradizionale è «cool». Non è una provocazione, ma l'idea di comunicazione che è venuta in mente a Mauro Califano, responsabile HR di Rodacciai, azienda del Lecchese con circa 750 dipendenti in Italia e un fatturato di oltre 320 milioni, specializzata in acciai trafilati.

obiettivo: superare la carenza di figure professionali preparate e la «fuga» dei giovani del territorio verso altri comparti produttivi. «Ho coinvolto altre aziende del territorio e stiamo organizzando un evento in due fasi – spiega Califano –: un primo incontro, in ottobre, con gli studenti per spiegare loro i tanti aspetti che fanno delle nostre aziende imprese moderne e avanzate. Un secondo evento in cui saranno loro a fare a noi imprenditori tutte le domande che credono, come in una specie di colloqui di lavoro al contrario».

CEREAL DOCKS

Welfare e Social per attrarre i giovani



Direttore HR
Massimo Piatto,
di Cereal Docks

Dalla terra alla tavola

«Non è semplice spiegare quello che facciamo, soprattutto ai giovani». Massimo Piatto il direttore risorse umane di Cereal Docks, azienda del Piacentino che da 35 anni trasforma i «prodotti della terra in prodotti per la tavola», spiega con passione. Lavora per marchi molto noti dell'industria alimentare italiana,

è un'azienda sana, con oltre 700 milioni di fatturato e 200 dipendenti. Ma il suo brand, fuori dalla nicchia degli addetti ai lavori, non è molto noto, perciò attrarre i migliori giovani da inserire nelle linee produttive è una sfida non banale. «Per questo lavoriamo molto con i social network e altri strumenti di comunicazione – spiega Piatto –. Dobbiamo raccontare la nostra storia, i nostri valori e anche strumenti di attrattività come il nostro contratto integrativo, molto avanzato sul fronte Welfare».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

© RIPRODUZIONE RISERVATA