www.adapt.it, 21 giugno 2011

Emergenza giovani: la risposta di Ferrero

Ferrero

Ferrero ha orientato da circa 3 anni la propria strategia di *Employer Branding* nei confronti del target dei giovani al *contatto diretto e alla co-costruzione* di una strategia di EB quale quella attualmente adottata. Concretamente è stata realizzata un'architettura di progettualità che fa vivere agli studenti l'azienda e ai dipendenti un rapporto di prossimità con il target degli studenti:

- *Company Project*. In 3 anni è stata realizzata una quindicina di progetti che hanno visto impegnati in azienda team di studenti e/o team misti studenti e dipendenti. I progetti, di durata dai 2 ai 3 mesi, concretizzano un risultato che viene nella maggior parte dei casi implementato in azienda. Le scuole partner sono MIP, ESCP-EAP, La Sapienza. Più di 100 studenti hanno potuto vivere e far vivere questa esperienza di contatto/integrazione eccezionale;
- *Stage*. Con un codice di comportamento "responsabile", nel rispetto pieno degli impegni sottoscritti come firmatari della Carta della *Repubblica degli Stage*, l'azienda favorisce stage per i laureandi ai fini dell'acquisizione dei crediti formativi e stage per laureati in posizioni che prevedano la possibilità dell'assunzione successiva in caso di conferma del potenziale nello svolgimento dello stage;
- *Business Game*. Come sponsor di più squadre nell'annuale *Global Management Challenge*, team di 5 studenti hanno operato nelle nostre sedi affiancati da coach interni (nostri manager) per accompagnarli nel processo di elaborazione delle scelte;
- contatti/scambio con giovani laureandi e laureati via *social networking* e forum (per ora occasionali, in corso di progettazione una presenza professionale sui maggiori strumenti di *social networking*).

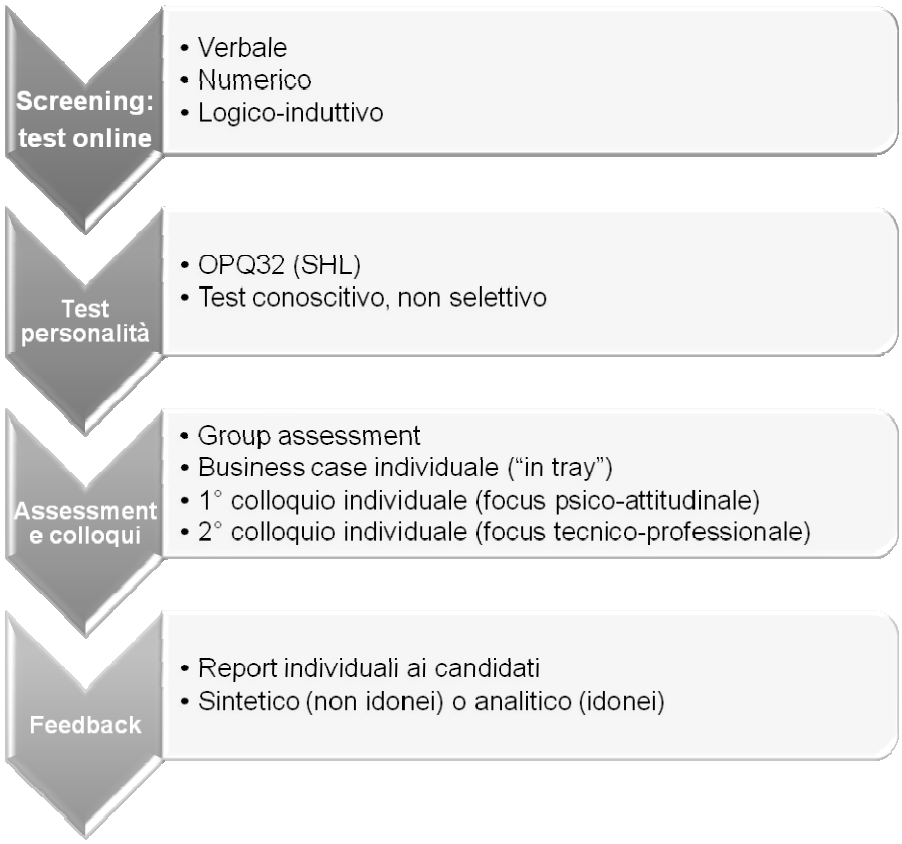
A questo si aggiunge la dinamica presenza nelle università per testimonianze e partecipazione ad eventi come sponsor (tavole rotonde, seminari e lezioni universitarie), vissuta come momento di *employer branding* ma anche e soprattutto come dovere responsabile di azienda leader nei confronti dei giovani. Sono occasioni di scambio attivo e fruttifero. Gli istituti ai quali assicuriamo presenze annuali sono: Bocconi, ESCP Europe, MIP, Politecnico di Torino, Economia e Trade Marketing Parma, La Sapienza.

La selezione dei giovani è stata oggetto di profonda riformulazione dei processi in seguito alla richiesta di migliorare il livello qualitativo delle assunzioni.

Le iniziative di contatto/prossimità con il target, descritte sopra, sono state integrate con alcune azioni utili come momento selettivo. Per esempio è stato richiesto ai partner universitari di selezionare i team dei giovani, in base a requisiti da noi indicati, in modo da avere nel team i potenziali candidati da osservare durante l'esperienza concreta in azienda. Nel 2009 e nel 2010 più del 50% delle assunzioni è stato realizzato con le nuove modalità originate dalla strategia di *Employer Branding*.

Per gli stage destinati all'assunzione, è stato introdotto un processo di selezione strutturato e basato su *best practices* internazionali, prerequisito per accedere allo stesso stage e quindi maggiore garanzia di scegliere alla fine dello stage tra i migliori candidati del mercato. Il processo come descritto nel grafico che segue, prevede dei test di entrata (verbali, numerici e logici) il cui score viene comparato al rendimento di un campione internazionale rappresentativo. Solo chi supera la

soglia minima può accedere alle fasi successive che sono descritte sotto e che nell'insieme costituiscono un percorso di prova di se stessi articolato e complesso.
Chi supera i test farà da casa l'OPQ32 (il questionario di personalità inventato da Saville e Holdsworth) che non è selettivo, perché non ci sono risposte giuste o sbagliate, ma consente di ricavare un quadro caratterial-attitudinale della persona.
I candidati tornano in Ferrero per la seconda volta e fanno una serie di cose nel corso di un'unica lunga giornata (sotto osservazione congiunta HR/Manager/consulente esterno) che prevede:
• discussione di gruppo (al massimo 10 persone alla volta) su un problema che non richiede conoscenze tecniche;
• *business case* individuale (con la modalità "*in tray*");
• colloquio conoscitivo individuale sulle caratteristiche personali (non tecnico) e commento dell'OPQ32.
Infine l'ultima serie di colloqui avviene con i manager della line e sono focalizzati sui contenuti del mestiere.



Se per attirare i talenti e selezionarli bene sono stati ripensati i processi e la comunicazione verso il target, per la loro *ritention* e l'*engagement* Ferrero è da sempre un'eccellenza. Il turnover è vicino allo zero e l'ambiente interno è carico di entusiasmo.
I giovani hanno tanto spazio per inseguire la propria realizzazione grazie ad un sistema che favorisce lo spirito imprenditoriale e quindi la responsabilizzazione individuale. La taglia aziendale consente inoltre di gestire budget con un grado di autonomia elevata che difficilmente si può ritrovare altrove. Per ottenere questo e l'eccellenza dei risultati di un'azienda riconosciuta mondialmente *first class in reputation*, l'azienda investe tanto in formazione, addestramento, conoscenza dei principi d'impresa.
Molto forte è la proposta, nei primi 3 anni, per i giovani che beneficiano di un percorso formativo molto ricco e pianificato, fiore all'occhiello della nostra *Employer Value Proposition*. A questo si aggiungono i *brands*, veri e propri "*love marks*" uniti ad un'azienda ricca di valori "*inspiring*" tale

da rendere orgogliosi di lavorare per Ferrero già dal primo momento dell'inserimento (nelle *surveys Great Place to Work* otteniamo "score" di orgoglio di lavorare per Ferrero tra i più alti a livello mondiale).
A fianco di tutto questo, un'attenzione alla persona, in un pacchetto globale di *caring* molto importante e tra i più dinamici, che determinano un ambiente piacevole e di rispetto delle persone (palestra, ristorante aziendale, *conciergerie*, orario flessibile, nidi aziendali, pediatra e medico interno, eventi quali il Family Day, Gruppo Sportivo, l'"*unconventional*" Christmas Party, convention annuali, colonie per i bambini, ecc.).
Non a caso Ferrero è stata riconosciuta *Top Employer of Choice* nella categoria giovani (e non solo) per il 2010 (EBPS) e inserita nella guida *Le 100 aziende dove si lavora meglio* edita da Great Place to Work & AIDP e a cura di Walter Passerini, dove sono certificate e descritte le migliori pratiche HR dei 100 *best workplaces* italiani.
Completano gli elementi che ricercano per primi i giovani: velocità nelle carriere, *job rotation*, opportunità internazionali, architettura formativa di eccellenza (*Corporate University*), programmi per giovani *ad hoc* come *Capire Ferrero*, 7 settimane di formazione per tutti i neo-assunti che in gruppo di una dozzina, internazionale, sono formati residenzialmente su tutti gli aspetti del gruppo Ferrero e del prodotto, una vera full immersion.
Carriere ed evoluzione salariale sono legate al merito.
L'anzianità è un valore riconosciuto e premiato con solennità e con investimenti sul benessere post-lavoro (in altra fase della vita aziendale). Si premiano infatti gli "anziani Ferrero" che compiono 25, 30, 35 e 40 anni con una celebrazione annua ad Alba (per tutto il gruppo Ferrero con una media di 300-350 premiati ogni anno) che beneficiano successivamente di un legame attivo con Ferrero, dopo la pensione, con l'accesso alla Fondazione e alle diverse attività e servizi di assistenza a loro dedicati (formazione per uso di internet, cucina, artigianato, attività di solidarietà tramite il loro contributo attivo, ecc.).