

Emergenza giovani: la risposta di CRIF

di CRIF

La storia di CRIF è una storia di crescita avvenuta prevalentemente con l'inserimento di giovani neo-laureati cresciuti all'interno dell'azienda. CRIF nasce 23 anni fa su iniziativa imprenditoriale dell'attuale CEO. CRIF si sviluppa inizialmente in Italia registrando da subito crescite importanti di ricavi e organico. Tale crescita è da subito alimentata inserendo giovani neo-laureati, con inserimenti su base annua mai inferiori alle 200 unità. Finita da alcuni anni una forte crescita del mercato domestico e stabilizzato l'organico Italia intorno alle mille unità, è iniziata per CRIF una nuova sfida collegata allo sviluppo dei mercati esteri. Al contempo è partita una sfida altrettanto importante e coinvolgente collegata alla creazione di modelli, iniziative e progetti per lo sviluppo dei giovani inseriti negli anni passati. I tanti giovani inseriti negli ultimi anni chiedono infatti l'opportunità di costruirsi il proprio percorso di carriera in azienda, attraverso percorsi professionali strutturati e attraverso iniziative di formazione. Seguendo queste spinte i progetti a supporto dei giovani che CRIF ha realizzato e sta realizzando sono i seguenti:

- un sistema di gestione e sviluppo delle competenze (con un focus sulle competenze necessarie per operare in contesti globali);
- percorsi strutturati per i tirocinanti;
- iniziative per promuovere l'innovazione all'interno/esterno dell'azienda;
- un piano di accompagnamento alla maternità.

Riguardo i punti sopra elencati di seguito la descrizione delle azioni.

Sistema di gestione e sviluppo delle competenze

Il sistema si caratterizza per un collegamento a piani di formazione robusti e continui (in particolare per quel che riguarda l'inglese, il time management e le competenze comportamentali). Si caratterizza per la presenza di un momento di confronto annuale durante il quale il collaboratore effettua una propria valutazione sulle competenze possedute e riceve dal capo un feedback sulle competenze da sviluppare per poter crescere. Infine recentemente è stato attivato un nuovo progetto chiamato *Exchange Program* ovvero la possibilità per tutti i giovani colleghi di candidarsi per trascorrere un periodo da uno a 6 mesi presso una delle Country CRIF, con la possibilità di partecipare allo svolgimento di progetti in contesti internazionali, di imparare dall'esperienza dei colleghi che operano all'estero presso le Country CRIF e di trasferire le esperienze maturate nel proprio contesto di riferimento.

Percorsi strutturati per i tirocinanti

CRIF dopo diversi anni di esperienza maturati nella ricerca di tirocinanti e nella strutturazione di percorsi di stage ha definito un proprio approccio giudicato dai giovani che prendono parte a queste esperienze piuttosto efficace e vincente. In modo sistematico coinvolge, su base annua, circa 80

tirocinanti, offrendo a queste persone un percorso remunerato di una durata di 12 mesi che rappresenta una vera occasione per imparare un mestiere e acquisire una professionalità piena e spendibile sul mercato del lavoro al termine del percorso. La nostra strategia di reclutamento parte dalla definizione di un patto chiaro con i tirocinanti ai quali viene chiarito che, stante gli attuali tassi di crescita e di turnover dell’azienda, il numero di tirocinanti assunti a fine periodo non è superiore al 30% dei tirocinanti coinvolti. Il patto al contempo chiarisce anche il forte investimento che CRIF fa in termini di formazione sul campo/affiancamento delle persone e monitoraggio della crescita del giovane. Il percorso è infatti caratterizzato da momenti di feedback gestiti dal capo e da un momento di incontro con l’HR al fine di effettuare una sorta di bilancio delle competenze e comprendere le aspettative professionali del giovane (tale incontro avviene durante e a fine percorso). A fine percorso l’HR si attiva anche per segnalare la candidatura del giovane a tutte le aziende partner di CRIF che operano come aziende di servizi in settori affini o che operano come aziende di selezione sul mercato del lavoro. Infine CRIF inserisce i giovani in uscita in una banca dati al fine di attivare due azioni: comunicare agli ex tirocinanti le posizioni che via via si aprono in CRIF in modo che possano candidarsi anche successivamente al completamento dello stage e al fine di acquisire aggiornamenti sulla carriera intrapresa dal giovane con il doppio scopo di verificare l’efficacia del percorso offerto e l’eventuale opportunità di ricontattare l’ex tirocinante.

Iniziative per promuovere l’innovazione all’interno/esterno dell’azienda

La costante innovazione è per CRIF la leva per crescere e per generare nuove opportunità per i giovani. CRIF da un paio di anni ha lanciato alcune campagne sull’innovazione. La prima è chiamata *Innovation Awards* e ha come obiettivo la raccolta di idee di business innovative per CRIF da parte dei propri dipendenti dislocati nelle diverse sedi (italiane ed estere). Le idee raccolte sono valutate da un Comitato di Direttori esperti, giudicate e premiate. Le migliori diventano poi progetti operativi che l’azienda porta avanti attraverso l’impegno diretto degli stessi ideatori. Da un po’ di tempo CRIF organizza seminari sul tema dell’*innovation* cercando di portare in aula altre aziende o esperti del tema al fine di ragionare su come l’innovazione nasce in azienda e su quali leve è possibile agire per generare innovazione. Nell’ultimo anno CRIF ha anche attivato un servizio a supporto di iniziative imprenditoriali messe in atto da ex colleghi/persone che hanno maturato un’esperienza significativa in CRIF e che decidono di avviare una propria realtà imprenditoriale.

Piano di accompagnamento alla maternità

Diversi anni fa dopo l’inserimento di centinaia di giovani cresciuti nel tempo all’interno di CRIF, l’azienda ha dovuto gestire un tema centrale per le donne (giovani) quale la possibilità di vivere la maternità senza rinunciare al proprio percorso di crescita e di carriera. CRIF da sempre è caratterizzata da una popolazione femminile che non è mai scesa sotto il 50% del totale, i livelli di scolarità in CRIF sono molto alti con una media intorno al 70% di laureati. Partendo da questo scenario in CRIF la presenza femminile è forte e importante a tutti i livelli dell’organizzazione (incluso il livello di middle e top management). A fronte di tale scenario, grazie ai forti valori aziendali e all’approccio illuminato della Direzione dell’azienda si è da subito scelto di attivare un piano di accompagnamento alla maternità che penso si possa definire innovativo e vincente. Il piano si basa sulla programmazione con la dipendente di un periodo di assenza post-maternità che le consenta di organizzare al meglio la propria nuova vita. Il periodo di assenza programmato (post-parto) varia a seconda delle figure (è più lungo per le figure di supporto operativo e più concentrato per le figure senior/manageriali). Al rientro la dipendente può svolgere parte del suo lavoro in azienda e parte con modalità di telelavoro. In aggiunta la dipendente riceve un contributo economico significativo per i primi 2 anni di asilo nido del bambino. A questa iniziativa nel tempo

se ne sono aggiunte altre quali il convenzionamento di un asilo nido nelle vicinanze dell'azienda (con più di 20 posti su base annua a disposizione dei dipendenti CRIF a prezzi significativamente ridotti rispetto a quelli di mercato) e l'introduzione del telelavoro (per alcune giornate su base mese) lungo tutto il percorso professionale come modalità alternativa allo svolgimento in ufficio dell'attività lavorativa. Le iniziative introdotte hanno colto gli obiettivi sperati, in quanto è ormai molto raro che colleghi, con investimenti professionali fatti prima della maternità, decidano di rinunciare dopo la maternità alla carriera. È quindi indubbio che le colleghi CRIF possano trovare in queste azioni dei validi supporti alla riorganizzazione della nuova vita e alla ridefinizione di un nuovo equilibrio psicologico e organizzativo.