

Per attrarre talenti, Intesa Sanpaolo punta sul coinvolgimento immediato dei candidati

La selezione attraverso il gioco

Business game per rendere il recruiting più dinamico

DI MICHELE DAMIANI

Attirare i giovani talenti con il gioco. Offrire agli stessi forme contrattuali adatte alle loro aspettative e a quelle del mercato. Fornire una conoscenza piena dell'impresa ai candidati, fin dal loro primo ingresso nella realtà aziendale. Definire un dettagliato piano di gestione dei dipendenti, settandolo su concetti di job rotation e riqualificazione interna ponendo, in questo modo, reperire le risorse necessarie dall'interno, senza dover in ogni occasione far riferimento al mercato esterno.

Sono i concetti che guidano l'attività di recruiting di Intesa Sanpaolo, uno dei primi gruppi bancari dell'eurozona con una capitalizzazione di mercato intorno ai 38 miliardi di euro. Il gruppo offre i propri servizi a 11.9 milioni di clienti avvalendosi di una rete di oltre 4.200 filiali presenti su tutto il territorio nazionale, a cui si aggiungono 1.100 sportelli e 7,5 milioni di clienti in giro per il mondo. Intesa conta, inoltre, circa 91 mila dipendenti, di cui 68 mila in Italia e 23 mila all'estero.

L'attività di recruiting del gruppo, così come il resto delle sue funzioni, deve affrontare il grande cambiamento che sta investendo il mondo degli intermediari finanziari, in particolare quello bancario. «Abbiamo avuto un'evoluzione profon-

da negli ultimi anni», dichiara il responsabile della direzione People management e Hr transformation di Intesa Sanpaolo Roberto Cascella, «e a cambiare non è stata solo la modalità di ricerca dei profili ma l'intero processo del cosiddetto «lavora con noi». Il nostro obiettivo è quello di inserire la risorsa in un percorso integrato di recruiting: una volta inviato il proprio cv, il candidato può seguire tutto il tracking della procedura, vedendo a che punto è l'iter e ricevendo una risposta anche in caso di esito negativo della selezione».

Questo approccio innovativo trova la sua piena rappresentazione nel recruiting game «Make it real», un format usato in aggiunta alle classiche procedure di selezione. «Attraverso una giornata di contest», afferma Cascella, «i ragazzi possono far emergere il proprio talento misurandosi in squadre su casi di studio appositamente creati per rispondere alle esigenze del gruppo». In sostanza, i candidati partecipano a delle prove, tecniche e comportamentali, sia individuali che di gruppo che svolgono sotto l'occhio dei recruiter della società oltre che dei manager di linea. Per i migliori, in palio uno stage che può tradursi in contratto di lavoro, dopo il conseguimento del patentino di promotore finanziario. Non solo. Infatti, le innovazioni di Intesa Sanpaolo



Roberto Cascella

investono anche l'aspetto della contrattualistica: «Cerchiamo di offrire ai giovani che inseriamo forme contrattuali adatte alle loro esigenze e alle nostre. Per questo utilizziamo il cosiddetto contratto misto. Si tratta di un rapporto a metà tra il contratto a tempo indeterminato e il lavoro autonomo: agli elementi propri di un'assunzione (sicurezza, assicurazione, copertura previdenziale, tutele contrattuali) se ne aggiungono altri propri del lavoro per conto proprio, come la flessibilità degli orari». Concretamente, il contratto prevede una divisione in termini di giornate lavorate: ad esempio, una

figura può essere inquadrata per due giorni della settimana come lavoratore autonomo e per gli altri giorni come lavoratore subordinato.

Oltre a innovare il processo di selezione, Intesa Sanpaolo ha impostato nuove modalità anche in termini di gestione dei dipendenti, puntando molto sulla riqualificazione e sulla ricerca interna. «Vogliamo immaginare il mercato del lavoro interno ed esterno come se fossero la stessa cosa», spiega Cascella. «Infatti, selezioniamo le persone all'esterno così come le prendiamo dall'interno dell'azienda. Già dal primo anno, il 2018, abbiamo avuto ottimi risultati, perché su 2800 posizioni aperte, ne abbiamo ricoperte metà dall'esterno e metà dall'interno». Questa modalità di ricerca è necessaria anche per affrontare i

vuol dire mettere in campo azioni di job rotation e di reskilling: «In questo modo possiamo aumentare la produttività interna del gruppo, ridefinendo gli organici e rendendo le figure professionali più in linea con le competenze richieste dal mercato». L'obiettivo è quello di migliorare le performance sia rendendo più efficiente l'organico aziendale, spostando le risorse nei settori che ne hanno più bisogno, sia aumentando il grado di soddisfazione professionale dei dipendenti: «uno degli aspetti di maggiore impatto per le banche del terzo millennio è la nuova funzione delle filiali, per la quale è necessario riallocare il personale occupato nelle varie sedi verso altri progetti o mansioni che favoriscano una crescita personale e professionale. Oltre alla formazione specifica, è

molto importante mettere a frutto il bagaglio di conoscenze comportamentali che il personale delle filiali porta in dote: per esempio, abbiamo creato delle figure specializzate nel ramo assicurazioni, un settore che richiede un'ampia conoscenza della clientela per avere successo. In sostanza, nuovi mestieri che vengono generati da vecchi mestieri, tenendo però sempre al centro la persona e il suo benessere in banca».

—© Riproduzione riservata—

Il nostro obiettivo è quello di inserire la risorsa in un percorso integrato di recruiting: una volta inviato il proprio cv, il candidato può seguire tutto il tracking della procedura, vedendo a che punto è l'iter e ricevendo una risposta anche in caso di esito negativo della selezione

cambiamenti che sta subendo il mondo bancario negli ultimi anni, con una crescente trasformazione delle attività bancarie. Infatti, reperire risorse dall'interno

GRAZIE A Z LAB, IL PROGETTO LANCIATO DALLA BANCA

Alternanza per 2 mila studenti

Un programma triennale di apprendimento, con le attività formative svolte presso le sedi del gruppo. Oltre 100 laboratori organizzati in 18 città italiane orientati a preparare i ragazzi al mondo del lavoro attraverso un'esperienza di apprendimento in banca. E quanto prevede «Z lab», il progetto formativo realizzato da Intesa Sanpaolo nell'ambito dei «percorsi per competenze trasversali per l'orientamento» (ovvero l'ex alternanza scuola-lavoro). Il progetto, partito nel 2016 e rinnovato per quest'anno, vede la partecipazione di oltre 2 mila studenti appartenenti a 90 scuole secondarie. I ragazzi vengono ospitati dalla banca nei laboratori che, in questi anni, hanno generato oltre 75 mila giornate di lavoro per circa 520 mila ore di lavoro. I ragazzi lavorano con oltre 80 collaboratori interni del gruppo che supportano il lavoro dei tutor sfruttando appieno le loro competenze tecnico/professionali. Concretamente, nel corso dei tre anni ogni classe si esercita attraverso un allenamento teorico-pratico su

diversi aspetti della professione: gli studenti possono sviluppare una serie di soft skills, come la capacità di lavorare in gruppo, in aggiunta alle competenze tecniche maturate, come l'elaborazione di progetti, la gestione finanziaria, la creazione di contenuti e l'attività di marketing. Il percorso si svolge interamente nei locali della banca, con tutor formati ad hoc per il ruolo. Il primo anno il focus era la realizzazione di una campagna di marketing basata sull'ideazione di un'attività di impresa. Il secondo anno, invece, il focus è stato incentrato su tre punti: la creazione di un'impresa, l'educazione finanziaria (per il tramite di un game dove gli studenti operano come consulenti finanziari) e la creazione di un prodotto/servizio. Il terzo anno è stato dedicato all'approfondimento dei concetti di imprenditorialità. Dal 2019, invece, l'educazione finanziaria è stata spostata al primo anno, mentre al secondo si tratta l'ideazione della startup. Confermato il programma del terzo anno.

STRATEGIE DI LAVORO

Tempi e modi della produttività

La nostra produttività è connessa a una serie di fattori che andranno tenuti in considerazione se si desidera ottimizzare il proprio tempo e raggiungere i risultati previsti. Ad esempio, la tendenza a passare in modo frenetico e disordinato da un'attività all'altra può provocare un cospicuo dispendio di energie, costringendoci a dover costantemente riacquistare la concentrazione necessaria per portare a termine ciò su cui inizialmente eravamo impegnati. Dovremo imparare a isolare alcune attività specifiche da portare a compimento, prevederne un tempo di esecuzione e focalizzarci in maniera precisa sui passaggi da compiere, sino al completamento del lavoro da svolgere. Gli impegni maggiormente complessi e strategici, gli stessi che potrebbero effettivamente aumentare la nostra efficacia, sono, spesso, rimandati a favore di compiti ripetitivi che fungono da paravento rispetto a una concentrazione alla quale temiamo di non saper far fronte. I progressi professionali, tuttavia, saranno strettamente legati a progetti

strategici e il rimandarli non potrà che allontanarci dagli obiettivi e dal successo. Dovremo saper individuare quali siano le ore di maggiore produttività nel corso della giornata (per molte persone sono le prime ore lavorative ma, in tal senso, ognuno ha ritmi differenti) e sfruttarle a pieno, evitando, per esempio, di «perdersi» nella lettura delle e-mail o nella gestione di pratiche di routine. Il ritmo personale è un fattore significativo, in quanto la massima produttività sarà raggiunta da ciascuno in maniera soggettiva e specifica. Il tempo a disposizione, allora, andrà utilizzato selezionando le attività più importanti e dedicandosi totalmente ad esse. L'abitudine a scrivere il nostro programma giornaliero e/o settimanale può rivelarsi utilissima: ci aiuterà a esprimere dettagliatamente il contenuto dell'attività, ad associarla a una scadenza precisa e ad assegnarle un valore in riferimento all'elenco stilato.

Angelo Boccato
info@angeloboccato.it