

LA RICERCA

## Lo stage per i giovani laureati apre le porte al mondo del lavoro

Lo stage si conferma sempre di più come un trampolino verso un impiego stabile per i giovani laureati. In 86 casi su 100, infatti, consente ai giovani di avere una prima esperienza nel mondo del lavoro aprendo le porte per un lavoro subito o nel giro di un anno. Alle aziende permette di scoprire talenti da inserire nel proprio staff.

E' quanto emerge dalla ricerca "Lo stage porta d'ingresso nel lavoro"

realizzata intervistando un campione di 100 direttori risorse umane di aziende medio-grandi, da MCS. Secondo l'indagine, circa il 45% degli stage si trasforma nel periodo di pratica in un rapporto di lavoro o nella stessa azienda o in un'altra realtà. Si registra così una crescita rispetto al 38% di un'analoga indagine condotta da MCS 4 anni fa.

Fra i giovani assunti durante uno stage, il 69% viene inserito nella

stessa azienda. Ma quasi un terzo trova un'altra occupazione, favorito proprio dal fatto di svolgere già un'attività lavorativa. La durata media dello stage, secondo i direttori del personale ascoltati da MCS, è di circa 4 mesi. In oltre due terzi dei casi, però, le aziende prolungano lo stage dopo un periodo iniziale di 3 mesi.

"Lo stage è una occasione straordinaria sia per i giovani che per le aziende", sottolinea Gianluca Gioia, consulente MCS, "I giovani laureandi o laureati, possono avere una prima esperienza diretta di lavoro. Le imprese possono conoscere e valutare il potenziale delle nuove risorse. La preparazione scolastica o universitaria tradizionale spesso non è sufficiente se non è accompagnata da un minimo di esperienze pratiche: lo stage, quindi, rappresenta una carta in più che spesso fa la differenza al momento di una assunzione".

### Un trampolino di lancio

| Sbocco                              | 2006 | 2002 |
|-------------------------------------|------|------|
| Assunzione immediata o entro 1 anno | 86%  | 79%  |
| Inserimento nel periodo dello stage | 45%  | 38%  |

### Dove porta lo stage

| Inserimento                           | 2006 |  |
|---------------------------------------|------|--|
| Nell'azienda in cui è svolto lo stage | 69%  |  |
| In un'altra azienda o ente            | 31%  |  |

**Nota:** riferito a chi viene inserito entro 1 anno

**Fonte:** "Lo stage porta d'ingresso nel lavoro", ricerca MCS 2006

BUSINESS HUMOUR

## Quando il successo è... volatile

Un tacchino chiacchierava con un toro sul senso della vita.

"Tu sei fortunato", disse rivolto al quadrupede, "Sei forte e veloce. Io sono un volatile, ma non posso volare e sono costretto a stare nell'erba alta della radura".

"Prova ad esercitarti e mettiti a dieta", gli rispose il toro.

Il tacchino seguì una dieta ferrea e fece impegnativi allenamenti per sviluppare le capacità di volo, ma non fu ancora capace di decollare. Tornò, allora a consultarsi con il toro.

"Ho fatto grossi sforzi, ma i risulta-

ti non arrivano...!".

"Non desistere", gli rispose il toro, "ho per te un piccolo segreto: perchè non aggiungi al cibo una piccola porzione dei miei escrementi? Il sapore non è il massimo, ma l'apporto energetico è straordinario".

Il tacchino, che aveva un palato fine, non si scompose, determinato a raggiungere l'obiettivo.

Dopo settimane di training e dieta "energetica", finalmente fu in grado di spiccare il volo. Si assestò sulla cima dell'albero più alto, godendosi un meritato riposo.



Fu allora che un cacciatore lo vide e lo abbatté con un colpo di fucile.

### Lezione di management.

Anche quando hai fatto tutto il possibile per salire in alto, può bastare un attimo di distrazione per riportarti a terra.

EDITORIALE

## Più peso alla cultura per scegliere i manager

"Non c'è niente di più difficile da condurre, di più dubbioso di successo, né più dannoso da gestire, dell'iniziare un nuovo ordine di cose", ha scritto con lungimiranza Nicolò Machiavelli.

Appena una decina di anni fa la ricerca di manager si basava sulle competenze ed esperienze professionali. Le aziende ragionavano in modo abbastanza semplice: ci serve una persona in gamba nel suo lavoro e che conosca il nostro settore.

Oggi lo scenario è completamente cambiato. Le imprese vivono in mercati dominati dall'incertezza e dalla continua trasformazione. Fusioni, acquisizioni, alleanze si susseguono a ritmo continuo, alla ricerca di dimensioni adeguate per competere. Le imprese mutano assetti e organizzazione praticamente ogni anno. Sorgono nuove esigenze e vecchi compiti vengono affidati a società esterne.

In questo contesto ai manager non viene più richiesta solo una competenza tecnica e una esperienza maturata nello stesso settore. La sfida principale che devono affrontare, in qualsiasi funzione, è l'innovazione. Creare e inventare cose nuove o trasformare radicalmente i sistemi esistenti.

Ecco perché una nuova fondamentale qualità si è aggiunta alle doti dei manager richieste dalle aziende: la cultura del cambiamento.

I manager più ricercati sono degli ottimi professionisti con una marcia in più rispetto agli altri: sono multiculturali, multimediali, multitask. Sanno cioè affrontare l'imprevisto con spirito creativo.

Quanto pesano questi elementi "immateriali" nella scelta di un candidato per una posizione importante?



Sempre di più.

Per questo il colloquio di selezione è oggi a tutto campo e non riguarda solo i temi strettamente professionali. Gli aspetti comportamentali, la capacità di leadership e la "cultura" dei candidati vengono at-

tentamente considerati nelle selezioni, a tutti i livelli.

I percorsi variegati (ruoli, aziende, mercati) assumono un grande valore rispetto ad un binario unico.

Un altro elemento sono le capacità di leadership, che raramente trovano accoglienza in un curriculum vitae. Molti candidati riempiono pagine con dettagli su incarichi e compiti svolti, per cercare di dimostrare le proprie competenze. Pochi inseriscono elementi a supporto del proprio carisma come capi.

Eppure è questa la caratteristica numero uno che le aziende oggi cercano: l'abilità nel guidare team di persone in mari spesso agitati e talvolta addirittura in tempesta.

Il manager di successo, oggi, è quindi un manager ricco di cultura, di conoscenze, che si interessa di musica, arte, spettacolo. Inserito nella società. Che segue l'economia e la politica. Capace di comprendere allo stesso tempo i giovani e gli anziani.

Interessato ad una conferenza culturale come ad una serata mondana. Insomma una persona completa, specialista e generalista allo stesso tempo. Un po' filosofo un po' tecnico. Un uomo (o donna) un po' rinascimentale, che

mette le persone al primo posto, senza pregiudizi, ma pieno di passione.

Insomma le aziende premiano e premieranno sempre di più i manager che sanno coniugare gli interessi professionali con quelli personali.

Intervista a Franco Casullo  
Responsabile del Personale

## Locat, leasing in crescita

Forte impegno per coinvolgere e motivare le persone dalla formazione un impulso alla leadership per i giovani grandi opportunità di carriera

Affiancare le imprese italiane dei settori trainanti e innovativi nell'acquisto di beni strumentali: dagli immobili ai veicoli. È questa da oltre 40 anni la missione di Locat, società leader in Italia nel leasing, che fa capo al Gruppo UniCredit.

Cresciuta attraverso integrazioni e acquisizioni, Locat ha stipulato nel 2005 nuovi contratti di leasing per 5.659 milioni di euro, con una quota di mercato di circa il 13%. Una storia di successo, basata da sempre sul forte orientamento al cliente e sulla grande attenzione dedicata alle persone, a tutti i livelli. Ce la racconta Franco Casullo, responsabile del personale di Locat, 47 anni. Dopo la laurea in scienze politiche a Milano, Casullo ha frequentato il Master Hay in direzione del personale e poi ha lavorato nelle risorse umane di imprese industriali e finanziarie, ricoprendo vari incarichi.

"Operiamo in un settore molto dinamico e competitivo, in un mercato maturo, dove non conta solo il prezzo, ma anche il servizio", spiega Casullo, "e per questo affrontiamo ogni giorno nuove sfide. Adesso siamo impegnati in un processo di crescita a livello internazionale, seguendo lo sviluppo del gruppo. In Italia stiamo perseguendo in un raffor-

zamento e ringiovanimento della struttura, con l'inserimento di giovani laureati e diplomati, che formiamo e puntiamo a far crescere internamente. L'età media fino a pochi anni fa era oltre i 40 anni: ora è scesa a 38".

### Come siete organizzati?

"In totale la società comprende 470 persone, fra le quali 18 dirigenti e un'ampia fascia di quadri. Locat opera su tutto il territorio nazionale attraverso una rete commerciale organizzata in diversi canali tra loro coordinati; il network è composto da 18 filiali dirette, da oltre 140 agenzie, da 6

punti commerciali, dagli oltre 3.000 sportelli del gruppo UniCredit e dai 2.000 Personal Financial Adviser di UniCredit Xelion Banca".

### Cosa contraddistingue Locat?

"Il forte orientamento al cliente che riusciamo a esprimere attraverso le elevate competenze professionali su tutti i prodotti, il servizio di consulenza in tutte le fasi della vita del contratto, perché la vendita del leasing presenta spesso aspetti normativi e fiscali complessi.



Puntiamo molto sulle persone, favorendo la crescita interna. Per le posizioni che richiedono competenze specialistiche (Risk Management, crediti, sviluppo commerciale) cerchiamo professionisti già esperti sul mercato, avvalendoci anche di società di ricerca e selezione, come MCS. Crediamo che anche l'ingresso di esperienze e culture diverse siano utili alla crescita di Locat.

### Come funziona l'integrazione nel gruppo UniCredit?

"Molto bene, perché pur essendo una società prodotta, beneficiamo delle sinergie di un grande gruppo bancario. Partecipiamo, per esempio, alle politiche di gruppo per il job posting e a piani di formazione e sviluppo comuni. Chi entra in Locat ha opportunità di crescita interne e anche nel gruppo UniCredit".

### Cosa fate nella formazione?

"Svolgiamo attività formativa a tutti i livelli, in base alla posizione ricoperta: per i giovani abbiamo un programma di inserimento, che offre la possibilità di conoscere il gruppo attraverso un Welcome seminar. Per queste figure la formazione comprende i fondamenti economici e normativi del leasing. Poi c'è un periodo di tutoring e job ro-

tation, della durata di 2-3 mesi".

### Come si differenzia la formazione, ai vari livelli?

"I top manager partecipano a iniziative di formazione manageriale di gruppo: esiste una management school che li coinvolge in particolare sui temi della leadership e sui valori della carta di integrità che il gruppo ha condiviso e adottato. In media l'attività di formazione comprende circa 10 giorni a testa, con seminari e gruppi di lavoro.

Investiamo in formazione anche per il middle management, le persone che ricoprono responsabilità nella gestione di risorse sia nella rete commerciale che nella direzione generale.

I principali temi sono la leadership e le relazioni, con un focus sull'intelligenza emotiva. L'impegno medio, a questo livello è di 6 giornate all'anno.

Per la maggior parte dei dipendenti la formazione copre le attività professionali specifiche. Nell'area commerciale, per esempio, riguarda sia i gestori commerciali sia il personale di back office delle filiali: i temi trattati sono la leadership commerciale e l'orientamento al cliente. In media le giornate di formazione sono 4 all'anno".

### Quali sono le politiche retributive?

"La politica retributiva segue le linee di gruppo. Per tutti i dipendenti ci sono alcuni fringe benefit di gruppo: previdenza complementare, assistenza sanitaria, copertura infortuni. Per i top manager, i responsabili commerciali e responsabili delle funzioni di direzione generale abbiamo una politica di incentivazione individuale di MBO. Dal 2006 abbiamo esteso questa politica anche ai gestori com-

merciali sulla rete.

Per quanto riguarda le persone che operano nelle rete e che non sono commerciali diretti, ma che partecipano al risultato di filiale abbiamo introdotto una formula innovativa che prevede premi di squadra.

Per tutti gli altri dipendenti abbiamo un sistema di bonus discrezionale, comunque collegato



alla valutazione dei risultati della prestazione".

### Quali sono le possibilità di carriera interna in Locat?

"In generale Locat offre ottime opportunità di crescita professionale e di progressione di carriera in base all'impegno e ai risultati conseguiti.

Ci sono percorsi verticali e orizzontali. Chi inizia l'attività commerciale, per esempio, ha la possibilità di crescere fino a responsabile di filiale. Per chi svolge l'attività di analisi creditizia, c'è prima un percorso orizzontale e poi la crescita in posizioni commerciali.

Diamo poi la possibilità agli addetti alla gestione contratti nelle filiali di intraprendere, dopo adeguato training, un percorso nell'ambito commerciale.

Locat è un'azienda dinamica: operiamo con più leve, favorendo la crescita interna, investendo in formazione, e creando un clima di collaborazione, integrazione e sviluppo delle persone".

## Estesa anche alle donne dirigenti la maternità coperta dall'Inps

La maternità si estende anche ai dirigenti. In base alle legge 104/2006, dal 4 aprile, sarà l'Inps, e non più l'azienda, a retribuire il manager durante i periodi di congedo per motivi legati alla maternità o paternità, comprese le assenze facoltative e i riposi per allattamento. Per i datori di lavoro, tuttavia, l'estensione ai manager del Testo unico sulla maternità (dlgs 151/2001) comporterà una maggiorazione contributiva mensile.

Il provvedimento prevede, infatti, una copertura annua di quasi 12 milioni di euro, che saranno

ricavati dal versamento obbligatorio, da parte dei datori di lavoro, del contributo per l'assicurazione per la maternità delle donne dirigenti. Che non potrà superare, però, lo 0,46%. Cosa cambia per i dirigenti? In caso di gravidanza, la manager può assentarsi dal lavoro (congedo di maternità) per 5 mesi: due mesi prima del parto e tre mesi dopo la nascita. La madre ha diritto a un'indennità giornaliera pari all'80% della retribuzione per tutto il periodo del congedo (a carico dell'Inps).