

Si scrive Perfetti Van Melle ma si legge gusto, piacere, innovazione. Perché la storica azienda nata a Lainate in provincia di Milano e oggi gruppo italo-olandese tra i primi al mondo nel settore confectionery (chewing gum e caramelle) riflette nell'ambiente di lavoro le qualità dei suoi prodotti: briosi, creativi, soprattutto internazionali, distribuiti in



Perfetti si diventa

Come si cresce nel gruppo italo-olandese, posizionato tra i primi al mondo nel settore confectionery e inserito nei Top Employer Italia ed Europe | di **Chiara Cantoni**

oltre 150 Paesi grazie a una potenza di fuoco che conta circa 18mila dipendenti, 31 stabilimenti e 38 società operative nel mondo. Quattro delle quali in territorio tricolore: oltre a Perfetti Van Melle, La Giulia, Gum Base e Valisi, dove nascono momenti di piacere siglati dai brand più noti: Golia, Vigorsol, Brooklyn, Big Babol, Vivident, Alpenliebe, Fruittella, Goleador, solo per citarne alcuni. Un valido motivo d'orgoglio per i 1.200 collaboratori italiani, che oggi ne vantano uno di più: la certificazione Top Employer Italia 2021, affiancata da quella di gruppo come Top Employer Europe. «È uno dei punti di arrivo di un percorso di miglioramento, Perfetti Performance Excellence, intrapreso anni fa su tutti i processi aziendali, che ci stimola a proseguire sulla strada di un'evoluzione conti-

nua, necessaria a restare competitivi su un mercato tanto mutevole», spiega il direttore HR, Samuele Marri. «Da qualche anno l'azienda sta investendo su una profonda trasformazione, dettata dalla necessità di rispondere alla contrazione dei consumi e al fisiologico rallentamento della crescita. La complessità di un mercato sempre più volubile ci impone di adattarci rapidamente, rendendo da un lato più

efficiente la macchina organizzativa, dall'altro, mettendo in campo nuove capacità di analisi sui fattori del mutamento, sugli scenari futuri, sulla road to market, per continuare a innovare con capacità propositiva». Evolvere, dunque, per guidare e non subire il cambiamento, responsabilizzando e al contempo accompagnando le persone nella costruzione delle skill necessarie. Un processo in atto,



A sinistra, il direttore HR di Perfetti Van Melle, Samuele Marri. Sopra, una riunione in azienda; nella pagina accanto, alcuni brand del gruppo.

che la pandemia ha contribuito ad accelerare. «Ragionavamo di smart working già dal 2017 e, nell'ottobre 2019, pensavamo di estendere il programma alla maggior parte delle famiglie professionali. Con la crisi è avvenuto tutto più rapidamente, ma il sistema era maturo. Anche in virtù di una cultura aziendale molto orientata, nell'approccio al lavoro, a un buon grado di autonomia imprenditoriale

in termini di consapevolezza del proprio ruolo. Non a caso, uno dei primi progetti nella road map 2015-2018 si chiamava Free your badge». L'idea di eliminare la timbratura, insomma, era nell'aria da un po'. Con un presupposto. «Che il tempo dedicato alle mansioni aziendali, in ufficio o da remoto, sia realmente produttivo. A noi la responsabilità di restituire un contesto professionale a misura d'uo-

mo, in modo tale che, quando lavora, il singolo possa investire il 100% delle sue energie. In altri termini, significa offrire percorsi di formazione molto accessibili, flessibilità oraria, lavoro agile e un sistema di welfare evoluto che consente di usufruire di un'ampia gamma di flexible benefits tramite una piattaforma online fornita da Willis Towers Watson».

Scoprire il proprio potenziale

Ecco allora cosa vuol dire lavorare in Perfetti Van Melle: respirare un ambiente innovativo, stimolante, che incoraggia ad assumersi rischi e responsabilità, premiando il talento con opportunità di crescita anche in altri Paesi o in aree funzionali diverse e, soprattutto, che invita a esprimere il proprio potenziale con slancio positivo, come recita il claim Unwrap your potential. «Vale per i dipendenti senior ma anche per i neoassunti, che fin da subito hanno la possibilità di misurarsi sul campo e fare la differenza», spiega Marri. «Nella selezione di nuovi profili, ci orientiamo su candidati con esperienza nel settore Fast-moving consumers goods, per affinità di passo nella gestione del day-by-day, ma sempre di più, negli ultimi anni, è diventato un asset strategico integrare giovani a cui dare noi l'imprinting, ragazzi in uscita da percorsi di studi legati alle tecnologie alimentari, chimica, ingegneria per la fabbrica, soprattutto marketing & comunicazione. Dal 2017, per esempio, proponiamo il programma di scouting Career Kitchen, rivolto a laureandi e neolaureati coinvolti in un percorso di tirocinio di 6/12 mesi, nell'arco dei quali vengono introdotti a una visione globale di tutte le funzioni, avendo la possibilità di lavorare anche su progetti importanti. Quest'anno raggiungeremo i cento candidati inseriti, con una redemption superiore al 70%». Quel che si dice, buttarsi nel mare e imparare a nuotare. «In partnership con le aziende del territorio e gli istituti Cannizzaro di Rho e Riva di Saronno, inoltre, abbiamo avviato il ►►



A sinistra, la sede di Perfetti Van Melle a Lainate, in provincia di Milano. Sotto, la produzione di chewing gum e caramelle.

► biennio di specializzazione ITS per le Produzioni chimico-industriali, un percorso post-diploma inteso a formare competenze in linea con le nostre esigenze occupazionali, al quale contribuiamo con docenze sul ruolo della chimica nell'alimentazione. Segno dell'interesse a integrare giovani dotati di energia e cordialità, soft skill per noi fondamentale, disposti a crescere cogliendo con spirito d'iniziativa le molteplici opportunità che offriamo. Perché non amiamo gestire lo sviluppo della persona in laboratorio, la nostra somiglia più a una coltivazione: sta al singolo assorbire le sostanze nutritive presenti nel terreno e farle maturare».

Gli obiettivi di performance

Che il paradigma di un'autonomia accompagnata pervada ogni aspetto della cultura aziendale, emerge chiaramente dal sistema di performance management, che non prevede un'assegnazione verticistica degli obiettivi ma invita ciascuno a definire i propri, facendoseli approvare, e periodicamente valutare, dal responsabile di riferimento. «Questo aiuta a sviluppare consapevolezza su dove, all'interno della propria mansione, si va a creare valore, così da ottimizzare gli sforzi: una capacità indispensabile, oggi, che i tempi d'azione sono enormemente compressi. Le revisioni di metà e fine anno con il manager competente aiutano a valutare i KPI, il career level e a costruire un percorso di sviluppo



che premia in prima istanza l'esperienza sul campo, in seconda battuta il coaching e, infine, il training». Un sistema, insomma, che lascia ampi margini di libertà nel disegnare la progressione di carriera. «Perché volto a monitorare l'evoluzione del singolo, attraverso un mix sempre più caratterizzante di attività locali e attività di gruppo. Una mappatura molto dettagliata delle diverse famiglie professionali ci permette di quantificare con precisione il peso di ogni singolo ruolo e le relative accountabilities, affinché tutti abbiano piena consapevolezza delle proprie ma, al contempo, possano verificare competenze e responsabilità dei ruoli laterali o superiori, "divertendosi" a progettare il proprio percorso di crescita».

I percorsi di formazione

Una vetrina, insomma, messa a punto per dare visibilità e chance alle teste migliori. «Le valutazioni annuali e il

processo di Talent review, per individuare i giovani più capaci, gli high career potential e i talenti manageriali, sono tutti sistemi di monitoraggio al fianco dei quali avviamo percorsi di formazione specifici per la persona entrata nel radar», prosegue Marri. «Come, il Tep, Talent executive program, un mini master sviluppato con SDA Bocconi, partito dall'Italia

e ora esteso anche all'Europa, che punta sull'interdisciplinarietà del gruppo, composto da giovani fra i 30 e i 36 anni provenienti da tutte le funzioni aziendali. O una serie di percorsi gestiti direttamente dalla corporate olandese, come il First Time Manager, basato sulle skill di leadership, il Mom, Manager of Managers, incentrato sulla cultura del coaching, e due diversi leadership executive program. Resta l'idea che il percorso di formazione non possa essere forzato: il nostro concetto di talento presuppone la chiara volontà del singolo di crescere».

Con un focus oggi più orientato alle nuove generazioni. «A seconda delle aree di business, è però innegabile che la trasformazione in atto investa anche la dimensione anagrafica. Partirà quest'anno un programma di Diversity & Inclusion, dedicato anche al tema dell'age management, per mettere a valore le differenze generazionali, oltre a promuovere una cultura inclusiva nei confronti delle differenze di genere e delle diverse abilità, con workshop e training specifici sulla percezione dei bias, un monitoraggio del gender gap ed esperienze concrete per accrescere la consapevolezza sul valore delle diversità».

Perfetti di nome e di fatto. ■

(©riproduzione riservata)