

ADAPT

www.adapt.it

Scuola di alta formazione in **transizioni occupazionali e relazioni di lavoro**

www.adapt.it - formazione@adapt.it

Qualche domanda sul "Personale"

ADAPT incontra

Claudio Zanelli

Factory Manager

Marini-Bomag-Fayat Group



ADAPT
www.adapt.it
UNIVERSITY PRESS

a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

Marini-Bomag-Fayat Group è una delle aziende storiche nella provincia di Ravenna, fondata nel 1899, oltre un secolo di storia. Ha attraversato tempi storici molto diversi tra di loro, mutando ed ampliando la propria produzione durante le diverse epoche: dalle biciclette e motociclette alle macchine stradali e impianti per conglomerati bituminosi, facendo conoscere il proprio nome nel mondo dell'asfalto. Dal 1988 fa parte della multinazionale Fayat, uno dei primi quattro gruppi industriali francesi nelle costruzioni e lavori pubblici. Un colosso da 18 mila dipendenti e 100 filiali nel mondo. Marini è l'unico stabilimento italiano del gruppo con circa 400 dipendenti suddivisi nelle due divisioni macchine stradali Bomag e Impianti. Un contesto multiculturale composto da oltre 30 nazionalità diverse. Un'area produttiva di oltre 150.000 m².



Claudio Zanelli

Factory Manager – Marini-Bomag-Fayat Group

43 anni diplomato nel 1990 come perito meccanico ha trascorso la sua carriera professionale di oltre venti anni in tre principali realtà maturando esperienze significative negli ambiti: produttivo, acquisti, direzione di stabilimento e HR.

La ricerca del miglioramento continuo ha contribuito ad aumentare la sua formazione anche nella Human Resources.

Attualmente Factory Manager per la divisione macchine stradali della Marini Bomag Fayat Group svolge anche attività legate alla ricerca, selezione e formazione continua del personale.

Alla funzione HR oggi viene richiesto un contributo strategico in termini di innovazione e cambiamento: qual è il suo pensiero? In questa direzione, qual è il futuro della funzione HR?

La funzione dell'HR è cambiata nel tempo passando da un incarico statico, amministrativo e di *recruiting*, ad un *business partner* per il CEO, duttile e trasversale tra le funzioni, un protagonista del cambiamento culturale delle aziende. Le capacità organizzative e tecniche sono ormai imprescindibili nel nuovo *identikit* dell'HR. Non possono mancare le nuove *skill* quali, *coaching*, *mentoring*, sviluppo del personale e la capacità di creare forti reti relazionali e sinergie anche attraverso l'utilizzo dei *social*

network. Vedo alcuni aspetti premianti nella nuova organizzazione aziendale e nella figura dell'HR. Valorizzare le persone, capirne le potenzialità al fine di sfruttare i talenti. Ragionare su una strategia di miglioramento a medio e non più solo a breve termine. Avere una conoscenza elevata delle linee *business*, comprendendone in profondità l'organizzazione e le esigenze è uno dei valori aggiunti. Il vero processo di cambiamento dopo la *vision* del Ceo passa dalla funzione HR, che si trasforma in un ruolo di primo piano nel *management* con una influenza strategica nel favorire una costante implementazione delle azioni di sviluppo del personale con chiari modelli di *leadership*. Per il futuro ritengo che la funzione dell' HR made in USA verrà mutuata anche in Europa,

“ Per fare #ricerca serve metodo e cambio #culturale ”

prediligendo la scelta di *manager* che hanno maturato competenze nell'area tecnico produttiva con conoscenze dei flussi e delle esigenze del personale. Questi *manager* vengono formati per avere una visione globale della azienda lavorando nel contesto socio – organizzativo, sviluppo del potenziale umano, con obiettivi di incentivazione per aumentare la condivisione e la partecipazione dei dipendenti. La mia esperienza va in questa direzione mettendo a disposizione le competenze in una funzione aziendale strategica. L'Europa ha da tempo capito l'importanza di avere persone consapevoli e coinvolte nel sistema azienda, manca però una politica di fidelizzazione efficace in questo processo non ancora standardizzato in tutto il continente.

Secondo lei, quali sono le strategie che un'azienda dovrebbe intraprendere per sviluppare innovazione, cambiamento e competitività? Una di queste strategie è riconducibile al "fare ricerca" direttamente in azienda: Cosa significa per Lei fare ricerca e formazione in azienda?

Parlare di strategie non è mai facile in un contesto socio – economico come questo, dove la paura di investire è conclamata. Parto da un presupposto, tagliare i *budget* del *marketing* e della ricerca significa porre fine ad ogni miglioramento, riducendo il potenziale dell'azienda. Occorre investire sulla formazione e crescita delle persone. Serve il coraggio di rischiare. Questi tre aspetti sono prioritari e non vanno visti solo come costi. Puntare sui potenziali per fare emergere il talento è un obbligo per ottenere dei risultati positivi. Mai come ora è fondamentale avere un *feedback* puntuale e preciso dal mercato e dagli investitori,

“ Per riconoscere un #talento occorre dargli l'opportunità di misurarsi con la realtà operativa ”

declinandolo sul prodotto che deve avere caratteristiche in linea o superiori alle aspettative. È in questo frangente che la ricerca dà valore al prodotto, rendendolo più competitivo. La delocalizzazione del prodotto ha dei rischi, come lo dimostra il fenomeno del *reshoring* che vede molte realtà riallocare la produzione in Italia. L'aumento della competitività si ottiene anche lavorando in maniera sinergica con le Università, centri di ricerca, incubatori al fine di acquisire il *know-how* necessario a garantire quel *plus* positivo sul prodotto rimanendo in Europa. Un contributo strategico e determinante nello sviluppo del prodotto BOMAG è legato alla ricerca e sperimentazione delle soluzioni interne, avvalendosi di continui *feedback* del cliente, che partecipa nell'intero flusso dall'idea iniziale alla consegna in cantiere, e dal supporto in termini di conoscenze del nostro gruppo. Un componente fondamentale di miglioramento e innovazione arriva dai nostri tecnici. Le proposte sono molto concrete e concorrono alla produzione di un prodotto di alta tecnologia e qualità. Valorizzando queste persone possiamo ridurre i problemi sul prodotto agendo sul miglioramento continuo. In un ambito industriale fare ricerca e innovazione significa lavorare anche sul metodo, favorendo un cambio culturale per garantire il massimo supporto ai *team* di lavoro in termini di formazione continua, confronto con l'esterno, avvalendosi dei migliori *partner* nel campo formativo e sviluppo del prodotto. Lavorare per e con le persone, perché possano essere gli attori principali della innovazione sul prodotto. Garantire un sistema di informazioni accessibili a tutti. Nel nostro settore servono idee e progetti di eccellenza per poter concorrere con i maggiori gruppi mondiali. Il mio ruolo trasversale mi ha consentito di sviluppare esperienze formative

diverse, valutandone i benefici e la adattabilità in azienda. Oggi sono le persone a chiedere di migliorare, anche proponendo le aree di intervento per i vari *team*. Il nostro *business* è molto legato alla stagionalità, questo genera l'esigenza di formare le persone che vengono assunte con contratti a termine. Negli anni ho sviluppato alcuni processi di formazione in *outdoor* per consentire al personale già fidelizzato di mantenere un costante aggiornamento tecnico e sulla qualità. Per i nuovi assunti serve un percorso più strutturato, un *mix* di formazione dove intervengono i *manager* dell'azienda come docenti per gli argomenti di propria competenza e formatori esterni. Queste semplici attività ci servono per migliorare i nostri *workshop* rendendoli più efficaci.

La maggior parte però lamenta difficoltà ad "intercettare il talento". Nella sua esperienza le è capitato di vivere questa difficoltà? Qual è secondo Lei il valore aggiunto per una azienda nell'aver al suo interno un giovane ricercatore che assume competenze e formazione direttamente in un contesto produttivo? Questo ricercatore può essere definito un talento?

Per trovare un talento occorre saperlo distinguere. Credo che la prima domanda da porci sia la seguente: abbiamo le competenze per sapere riconoscere i talenti? Parliamo molto di talenti ma poco di potenziale, la prima valutazione da fare è proprio su questo ultimo punto, una valutazione non certo facile. Non ci si deve fermare alla analisi stereotipata delle persone, valutare in maniera negativa un candidato perché non rientra nei nostri *cliché*, è un limite. Spingendosi ad un livello di analisi più profondo si può definire con maggiore probabilità se il candidato può avere o no le credenziali per essere un futuro talento, questo richiede un impegno maggiore e di uscire da

alcuni schemi di valutazione. Le posso raccontare un aneddoto del mio lavoro che ha visto il coinvolgimento di un giovane tecnico che ho assunto valutandolo per il valore del potenziale nascosto e non per le competenze evidenti. In fase di colloquio Roberto non possedeva tutte le *skill job* richieste. Nella valutazione delle *soft skill* capì che alcune potevano essere utili alla futura mansione, questo ragazzo nonostante avesse una bassa scolarizzazione aveva una innata memoria visiva e riusciva a rielaborare le informazioni annullando le lacune con uno studio serale. In poco tempo ha colmato quel *gap* tecnico e proposto suggerimenti utili a migliorare il prodotto. Oggi questo tecnico nonostante la sua giovane età ha "bruciato" diverse tappe e proseguirà nel suo percorso di crescita aziendale. Contare su un giovane ricercatore in un contesto produttivo significa valorizzare il suo entusiasmo e la contaminazione che proviene dal mondo universitario. Domande con risposte scontate viste con occhi diversi spesso portano nuovi suggerimenti, rimettersi in discussione significa ripensare in maniera più efficiente. Potersi confrontare su più punti di vista è un valore! Per riconoscere un talento occorre dargli l'opportunità di misurarsi con la realtà operativa.

È noto che esiste un *mismatch* tra curricula di studio e competenze professionali: cosa ne pensa? Come possono realmente dialogare e collaborare l'impresa e il mondo accademico?

Esiste un disallineamento tra studio e competenze professionali, generato dalla distanza tra il mondo accademico e le imprese. Mi piacerebbe che scuola, Università e mondo del lavoro non fossero visti come entità distinte ma si ragionasse per integrarle con progetti di

qualità. I buoni propositi non servono se le parti si muovono in maniera disarmonica. Potremmo generare un grande valore con una reciproca contaminazione culturale e professionale. Pensare di avere docenti e studenti più qualificati non è una utopia ma occorre rendere possibile di testare in campo neutro le nozioni teoriche. Per le aziende ci sarebbe un proliferare di idee, un *working process* che darebbe origine a progetti e sperimentazioni continui. Serve un passaggio culturale importante. Imprese e mondo accademico potrebbero adottare un metodo costruttivo condividendo un "ponte di dialogo" che permetta ad entrambi di conseguire risultati positivi. La mia proposta è quella di partire: contaminarsi, creare eventi, cercare insieme soluzioni, tavoli di dialogo, tutti embrioni di una futura collaborazione.

In particolare, all'interno della Sua azienda ha mai utilizzato l'apprendistato di ricerca e di alta formazione oppure i dottorati industriali? Si possono considerare delle buone prassi per inserire giovani ricercatori nel mercato del lavoro?

In questi anni abbiamo avuto molte collaborazioni con le altre aziende del gruppo favorendo l'interculturalità nei progetti di ricerca e coinvolgendo ricercatori provenienti dalle università di tutto il mondo. Creando una realtà dove la ricchezza di più esperienze diventa un tesoro di competenze. Il nostro è un prodotto che parla molte lingue e ogni persona ha contribuito con passione ad una fase del progetto. Uno degli obiettivi personali nel prossimo futuro è di riuscire a coinvolgere maggiormente le facoltà universitarie. Una sfida alla quale credo molto. Investire in giovani ricercatori va in questa direzione, quella del

“La ricchezza di più #esperienze è un tesoro di #competenze”

coinvolgimento e della partecipazione attiva della cultura accademica e di quella industriale.

Può raccontarmi un progetto in tema di HR che avete lanciato o state lanciando e a cui tenete particolarmente in relazione all'innovazione aziendale e ai giovani di talento?

Tra le tante idee che vengono sviluppate ci sono anche i progetti che sono orientati ad uno sguardo sul futuro. È in corso una mia collaborazione nelle vesti di esperto con la società Plan Bologna nel progetto di ricerca chiamato "Competenze, innovazione e formazione nelle organizzazioni del futuro". Questa collaborazione fattiva con Plan Bologna è una delle attività che ritengo utile per comprendere le necessità che presumibilmente si presenteranno nei prossimi tre anni. Uno dei primi progetti implementati riguarda il coinvolgimento delle persone alla innovazione e riduzione dei costi. Questo coinvolgimento è fondamentale per una crescita reciproca. Le proposte e idee vengono valutate e premiate in funzione del risultato, la nostra azienda risparmia, i nostri tecnici condividono una parte di questo *saving*, un buon esempio di collaborazione e crescita. Vorrei salutarla riprendendo l'idea iniziale frutto della mia esperienza personale su più *fronti*. Il futuro si decide in anticipo, quando si fanno le scelte strategiche, definendo i *budget* e nella valutazione e scelta delle persone. Commettere un errore in questa fase significa perdere le scommesse con l'innovazione, la ricerca e competitività. Ogni ruolo aziendale è importante, in particolar modo la funzione dell'HR per le aziende che vorranno raggiungere l'eccellenza.

“Il #futuro di una #azienda si decide in anticipo quando si fanno le scelte”

Leggi le nostre interviste

[A colloquio con Monica Consonni, Direttore Risorse umane, Gruppo Prénatal](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Francesca Brudaglio

[A colloquio con Matteo Moi, Direttore Risorse umane, Belron Italia](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

[A colloquio con Luca Vignaga, HR Manager Gruppo Marzotto](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

[A colloquio con Elisa Menuzzo, Vice Presidente Came Group](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Daniele Grandi

[A colloquio con Massimo Depetris, Direttore del Personale di Rhiag I.A.P Italia S.p.A.](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Daniele Grandi

[A colloquio con Alessandro Roggerini, Direttore Risorse umane e comunicazione, NLMK Europa](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Carlotta Piovesan

[A colloquio con Fabrizio Sechi, Direttore Risorse umane Decathlon Italia](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Andrea Noris

[A colloquio con Pietro Torretta, Direttore del personale di Bonduelle Italia](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Fabiola Silvaggi

[A colloquio con Lara Ponti, Direttore del personale di Ponti](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Giacomo Calvi

[A colloquio con Elisabetta Caldera, Direttore Risorse umane e Organizzazione di Vodafone Italia](#) - a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Filippo Pignatti Morano

[A colloquio con Wanda Gobbi, HR Manager, Groupalia](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Andrea Cefis

[A colloquio con Beniamino Bedusa, Global HR Director, Moleskine](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Simone Caroli

[Clicca per leggere le altre interviste a cura di ADAPT](#)

Con questo ciclo di interviste agli HR manager vogliamo, in continuità con l'idea che ha portato alla nascita della rubrica, indagare come le aziende si approcciano ai temi dell'innovazione e del talento.

Il progetto ha coinvolto sul campo un gruppo di ricercatori di ADAPT che grazie alla disponibilità delle aziende coinvolte, hanno avuto la possibilità di entrare in contatto con i responsabili delle risorse umane alla ricerca delle chiavi di lettura del cambiamento in atto nei modi di produrre e organizzare il lavoro. Un viaggio che continua con l'obiettivo di raccontare l'Italia che cambia e si rinnova, progettando il proprio futuro investendo sulla formazione e lo sviluppo di giovani talenti.

La svolta buona del lavoro che si costruisce sul campo, ogni giorno, investendo sulle persone, progettando nuovi modi di fare impresa.



giovani *talento* ricerca *innovazione* incentivi *formazione* futuro

Dal 2007 a oggi, ADAPT ha finanziato e promosso:

- 3 scuole di dottorato
- 91 borse triennali di dottorato
- 31 contratti di apprendistato di alta formazione e ricerca

Responsabile scientifico
Michele Tiraboschi

Coordinamento progettuale
Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

Gruppo di lavoro
Giulia Alessandri, Giacomo Calvi, Simone Caroli, Andrea Cefis, Carmen Di Stani, Francesca Fazio, Daniele Grandi, Andrea Noris, Marco Menegotto, Roberta Monte, Agnese Moriconi, Filippo Pignatti, Pietro Rizzi, Alessia Santopaolo, Alberto Sasco, Fabiola Silvaggi, Silvia Spattini, Paolo Tomassetti, Rosita Zucaro.

- 55 assegni di ricerca annuali
- 33 borse private per corsi di alta formazione
- oltre 1.100 convegni nazionali e internazionali
- 4 riviste, 3 collane scientifiche, 3 bollettini sui temi del lavoro.