

# ADAPT

www.adapt.it

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

www.adapt.it - [formazione@adapt.it](mailto:formazione@adapt.it)

*Qualche domanda sul "Personale"*

*ADAPT incontra*

**BENIAMINO BEDUSA**

*Global HR Director*

**MOLESKINE**



**ADAPT**  
www.adapt.it  
**UNIVERSITY PRESS**

a cura di [Lidia Petruzzo](#) e [Giulia Rosolen](#)  
in collaborazione con [Simone Caroli](#)

*Moleskine crea, produce e distribuisce oltre al noto taccuino e alle sue molteplici filiazioni, una serie di oggetti per la creatività del nomade contemporaneo.*

*L'azienda nasce dall'esperienza di Modo&Modo, il piccolo editore milanese che nel 1997 ha creato il marchio Moleskine®, riscoprendo e rinnovando una straordinaria tradizione. Nell'autunno 2006, Modo&Modo S.p.A. è stata acquistata da SGCapital Europe, ora Syntegra Capital. Dall'aprile 2013 Moleskine è quotata alla Borsa di Milano. Moleskine è un'azienda creativa in continua crescita. Conta oltre 250 dipendenti e una vasta rete di partner e collaboratori. La sua sede principale è in Italia a Milano. Il Gruppo Moleskine include inoltre Moleskine America, Inc. (costituita nel 2008), Moleskine Asia, Ltd (2011), la quale controlla interamente Moleskine Shanghai e Moleskine Singapore, Moleskine France (2013) e Moleskine Germany (2013), tutte società interamente partecipate*



## **Beniamino Bedusa**

*Global HR Director*

*Romano, classe 1974.*

*Laurea in Economia all'Università Luiss di Roma e Master in Personale e Organizzazione presso SDA dell'Università Bocconi di Milano.*

*Si è occupato di Risorse umane in varie strutture tra cui Autostrade, Admiral Group/Conte.it e Groupon prima di approdare in Moleskine.*

**Oggi alla funzione HR viene richiesto un contributo strategico in termini di cambiamento e innovazione: cosa ne pensa e in questa direzione qual è il futuro della funzione HR?**

Il futuro della direzione HR è veramente molto complesso da definire e già oggi è in fase di grandissimo cambiamento. La funzione HR come interpretata in Italia negli ultimi 15-20 anni non ha più motivo di esistere e se esiste è solo in contesti non dinamici. In un contesto dinamico l'HR deve rendere la vita semplice al *business* garantendogli tutte le strutture di supporto nel modo migliore possibile, scegliendo le persone giuste per oggi e per domani. Deve essere *business partner* e *coach* per i responsabili di linea, conoscere il *business* e mettere in discussione le scelte operative. Un Direttore del personale, però, deve avere anche altri

ruoli: come centro etico dell'azienda è la struttura che incarna valori e cultura aziendale e ne garantisce il rispetto, da parte di tutti, dall'amministratore delegato all'operatore del *call center*

“ Cambiamento del ruolo #HR verso business partner, coach e centro etico della #azienda ”

appena arrivato. Deve poi avere una visione di medio – lungo periodo, scegliendo quindi risorse e *policies* che magari oggi possono non sembrare eccellenti, ma che faranno la differenza domani.

**Ha già anticipato la seconda domanda: quali sono le strategie che una azienda dovrebbe intraprendere per sviluppare innovazione competizione e cambiamento?**

Le leve del cambiamento vengono dall'esterno cioè dal confronto con le aziende migliori del settore e dall'analisi del mercato; e dall'interno grazie a strumenti come la *survey* che ci permettono di mettere il termometro all'organizzazione, valutare cosa non va e cambiare l'organizzazione stessa. I responsabili delle risorse umane devono saper ascoltare

quello che dice l'organizzazione e dare delle risposte. Per quanto riguarda l'innovazione,

“Un'azienda può innovare se riesce ad accogliere persone che siano motori di cambiamento. Questo è il compito dell'HR”

la risposta è veramente complessa. Non so quanto possa fare l'HR, se non inserire persone che siano non solo adatte per il ruolo, ma che abbiano anche elementi personali di cultura aziendale e che possano essere motori del cambiamento. Si può prevedere una organizzazione più recettiva verso queste persone e quindi permettere ai singoli di avere un impatto migliorativo sulla azienda e sulla sua organizzazione.

**Secondo lei cosa significa fare ricerca direttamente in azienda e cosa significa fare ricerca non accademica?**

La ricerca in azienda molto spesso è percepita come una attività che sottrae tempo e risorse a ciò che porta immediato profitto. Detto questo, ricerca in HR vuol dire soprattutto capire come migliorare la propria azienda, dedicare risorse ad attività che non hanno un riscontro immediato ma che saranno determinanti in futuro. Ad esempio, penso alla costruzione

di gruppi trasversali per lavorare insieme su nuovi processi. C'è sempre una probabilità di fallimento.

“#Farericerca in azienda significa investire risorse per il #futuro dell'azienda”

L'azienda non deve avere paura di fallire, ma accettare il rischio. Penso che questo sia importante anche dal punto di vista culturale e intellettuale: è necessario che le persone non si dedichino esclusivamente alla attività ordinaria, ma che mettano in discussione tutto quello su cui lavorano.

**La maggior parte delle aziende lamenta difficoltà ad “intercettare il talento”. Nella sua esperienza Le è capitato di vivere questa difficoltà?**

I talenti sono pochissimi. Questo non è un dramma, perché non credo che l'azienda abbia bisogno solo di talenti. Trovare il talento è difficile, ovviamente perché a prescindere dal tasso di disoccupazione e dalla situazione economica, le persone talentuose hanno tantissime opportunità davanti, anche fuori dal proprio Paese.

Secondo me, ancora più difficile è però trattenerli. Il vero talento vuole crescere nella azienda, chiede più responsabilità, più risposte ai suoi *input*. Spetta

alle aziende decidere se rischiare sul talento assecondando le

“Trattenere il #talento è più difficile che trovarlo: giovane cerca in crescita e che investano e rischino per lui”

sue necessità o perderlo. Magari il talento è sedotto, ma alla lunga non vorrà più continuare questa “storia d'amore”.

**Come si riconosce un talento? Da cosa lo vede Lei? È Lei personalmente a selezionarli? E se sì, come?**

La selezione in generale viene fatta con processi molto poco formali. Dove possibile mi piace utilizzare simulazioni di situazioni operative e *test* logico matematici. Non esiste la persona giusta o sbagliata, esiste la persona che ha un *fit* verso l'azienda o meno. Si cerca di fare più colloqui possibili accostando al candidato le

“In #HR non esiste la persona giusta o sbagliata ma quella che porta know how all'azienda”

persone con cui potrebbe trovarsi a lavorare. Una persona senior si presenta alle persone che gestirà, per avere un *feedback* anche dai suoi futuri collaboratori.

**E se un ragazzo ha appena finito gli studi o è al primo incarico, cosa cerca?**

Cerco un grande entusiasmo, una grande grinta, un grande coraggio e una grande onestà. Le competenze sono importanti sì, ma fino a un certo punto. Le vere soddisfazioni arrivano da persone che mettono in discussione se stesse e l'azienda, educate ma aggressive nel cambiare, che affrontano il lavoro in modo divertente ma allo stesso tempo come una parte vitale della loro vita. Si cerca questo, si cercano dei piccoli imprenditori.

**Secondo Lei, queste competenze imprenditoriali possono essere sviluppate tramite un sistema scolastico o universitario? Come possono realmente dialogare e collaborare l'impresa e il mondo accademico?**

Sicuramente il sistema attuale non facilita queste competenze. Bisognerebbe capire dove va l'industria, dove si potrebbero creare i posti di lavoro nei prossimi tre o cinque anni e costruire delle professionalità là. Avere l'umiltà di capire cosa si fa nelle aziende e trasferire parte di quelle competenze teoriche e pratiche alle persone. Allo stesso tempo formare sugli strumenti perché al giorno d'oggi gli strumenti informatici, e non solo il pacchetto Office, sono fondamentali per la riuscita di

una persona in qualunque lavoro.

L'università può essere determinante nel cogliere i segnali di cambiamento, teorico e pratico, e trasmetterli alle imprese. Non solo *convention*, ma tavoli su cui si discutono problemi pragmatici delle imprese. Non sarà ricerca pura, ma solo così le imprese possono iniziare a far parte del sistema universitario, con benefici per entrambi.

**Conosce l'apprendistato di ricerca, di alta formazione, il dottorato industriale?**

No, sinceramente no. Nella mia esperienza credo di aver assunto circa 300 apprendisti, tutti con apprendistato professionalizzante. Non conosco nel dettaglio l'apprendistato di ricerca ma mi rendo conto che potrebbe essere davvero molto interessante, soprattutto in un momento come questo in cui la ricerca può fare la differenza per le aziende italiane.

Difficile pensare che qualcuno possa fare un investimento in Italia guardando il livello dei costi. Quello che invece si può e si deve fare è investire su competenze, flessibilità e genialità.

Sull'apprendistato professionalizzante vi posso dire che fino a poco tempo fa rispettare la legge era veramente molto complesso. C'era una mancanza di praticità, che semplicemente era veramente *disappointing*, davvero incredibile.

**Può raccontarci un progetto in tema di HR che avete lanciato o state lanciando e a cui tenete particolarmente?**

“Non solo *convention*: #università si concentri su problemi pratici dell'impresa. Non sarà ricerca ma solo così si dialoga”

“Investire su competenze, genialità, flessibilità e ricerca applicata è l'unica svolta per le aziende italiane”

Mi viene in mente un progetto legato a selezione e formazione. Per trovare responsabili amministrativi erano stati fatti *assessment* esperienziali (giochi di ruolo, *test* tecnici, *test* motivazionali, colloqui finali) aperti a tutta l'azienda. I migliori candidati avevano avuto accesso ad un percorso di formazione continua in cui da una parte si dava formazione in aula, dall'altra si simulava la gestione di piccoli gruppi. Dopodiché le persone si osservavano mentre gestivano questi gruppi, avevano anche un *coach* interno ed esterno. Alla fine del percorso, chi risultava idoneo iniziava a svolgere il suo nuovo ruolo da responsabile; per gli altri rimaneva una esperienza grazie a cui avevano acquisito nuove competenze da poter applicare comunque nel loro vecchio lavoro.

## Leggi le nostre interviste

[A colloquio con Massimiliano Gironi, Direttore del personale, Deborah Group – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen](#)

[A colloquio con Sonia Malaspina, Direttore del personale, Mellin S.p.A., Danone Nutricia, Early Life Nutrition – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen](#)

[A colloquio con Luigi Motta, Direttore del personale, organizzazione e sistemi Mediaset S.p.A. – a cura di Giada Salta](#)

[A colloquio con Emilio Bellingardi e Roberto Rampinelli, SACBO S.p.A. – a cura di Giada Salta](#)

[A colloquio con Valerio Fiorespino, Direttore Risorse umane e organizzazione RAI – a cura di Giada Salta](#)

[A colloquio con Gianluigi Toia, Head of Employee Relations, Gruppo Nestlé Italia – a cura di Giada Salta](#)

[A colloquio con Elisabetta Dallavalle, Gruppo Nestlé Italia – a cura di Giada Salta](#)

[A colloquio con Andrea Orlandini, Direttore Risorse umane e organizzazione Gruppo Sisal e Presidente AIDP Lombardia – a cura di Giada Salta](#)

[A colloquio con Maurizio Arsti Direttore, Risorse umane, Elior – a cura di Giada Salta](#)

[A colloquio con Ernesto Gatti, Direttore Risorse umane, Mediamarket S.p.A. – a cura di Giada Salta](#)

[A colloquio con Eligio Laurenzi, Direttore Risorse umane Gruppo Camst – a cura di Giada Salta](#)

[A colloquio con Stefano Dedola Human Resources Director, McDonald's Italia – a cura di Giada Salta](#)

[A colloquio con Francesca Merella, Country HR Manager, Cisco Systems Italia – a cura di Giada Salta](#)

[A colloquio con Emilia Rio, Direttore Risorse umane, gruppo A2A – a cura di Giada Salta](#)

**[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.