

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

MASSIMILIANO GIRONI

Direttore del personale di

DEBORAH GROUP

ADAPT
www.adapt.it
UNIVERSITY PRESS

a cura di [Lidia Petruzzo](#) e [Giulia Rosolen](#)
in collaborazione con [Carmen Di Stani](#)

Deborah Group, azienda familiare nata nel 1903 e oggi alla quarta generazione, è leader nel settore cosmetico e ha come missione quella di rendere la bellezza un piacere accessibile a tutte le donne.

Il continuo monitoraggio delle tendenze, il costante lavoro di ricerca dei laboratori e l'impiego di avanzate tecnologie hanno portato alla realizzazione di prodotti cosmetici innovativi e altamente qualitativi, in grado di soddisfare in modo puntuale le esigenze di bellezza di ogni donna.

Animata da una intensa passione, l'Azienda si distingue per l'impegno nel diffondere il bello nel mondo divenendone simbolo di lifestyle e di estetica made in Italy.



Massimiliano Gironi

Direttore del Personale di Deborah Group

Attualmente Direttore Risorse Umane del Gruppo Deborah leader di mercato nel settore cosmetico/cura della persona.

Precedentemente ha maturato esperienze sempre nell'ambito delle Risorse Umane con incarichi crescenti, prima presso la multinazionale americana W.R. Grace & Co. settore chimico e successivamente presso la multinazionale francese Pernod Ricard settore alimentare/bevande.

Formazione giuridica - master organizzazione e personale alla Bocconi.

Impegnato in attività formative-educative nel settore sportivo non profit.

Componente del comitato direttivo Lombardo dell'Associazione Italiana Direzione del Personale e del Consiglio del gruppo chimici Assolombarda.

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?

La funzione HR deve essere una funzione centrale nelle strategie aziendali.

Infatti, sono le persone che devono essere al centro delle politiche di sviluppo delle aziende. Non esiste strategia di *business* che si possa sviluppare senza tener conto degli impatti che avrà sia sull'organizzazione che sul personale che dovrà implementarla.

Sempre di più negli ultimi periodi, la funzione delle risorse umane è chiamata ad essere prota-

gonista del cambiamento, collaborando con la direzione aziendale nell'implementazioni delle politiche commerciali e di sviluppo sul mercato, tenendo conto dei risvolti che queste politiche possono avere sulla struttura organizzativa e sulle persone.

Le persone che lavorano nelle direzioni HR devono essere particolarmente sensibili ai cambiamenti che stanno avvenendo nel mondo.

L'innovazione e il cambiamento sono due caratteristiche

fondamentali per le aziende e che permettono di sviluppare il *business* nel loro settore. I profes-

“La funzione #HR come protagonista del #cambiamento”

sionisti delle risorse umane devono fare in modo che l'innovazione e il cambiamento (strettamente correlate tra loro) si possano implementare attraverso le persone.

Ormai non ci si può più permettere di non essere a conoscenza di quello che succede nel mercato.

Quando lo scenario competitivo cambia, bisogna fare in modo che le strutture, e, di conseguenza le persone, si adattino alle novità.

La funzione HR è cambiata molto negli ultimi venti anni. Da una funzione meramente amministrativa – burocratica, si è passati ad una funzione di *staff*. I professionisti delle risorse umane sono un fattore fondamentale per il futuro delle aziende tramite l'innovazione e il cambiamento.

A tal proposito, secondo lei quali sono le strategie che una azienda dovrebbe intraprendere per sviluppare innovazione competizione e cambiamento?

Oggi non si può prescindere dall'innovazione. Innovazione significa cambiamento, adattamento, cercare di capire le esigenze del cliente. Entrando nello specifico del settore cosmetico, un principio attivo, un prodotto nuovo, è "nuovo" fino al momento in cui arriva sul mercato, poi nel giro di pochissimo tempo la concorrenza lo copia e cerca di migliorarlo se possibile.

Io ritengo che l'innovazione sia la capacità di confrontarsi, di prendere ciò che c'è di meglio intorno a te, di anticipare gli avvenimenti, di comprendere i cambiamenti; è un'attitudine mentale che deve esserci prima di qualsiasi tipo di strategia o di politica.

Le persone devono comprendere che non si possono chiudere nel proprio ufficio o nella propria azienda e cercare soluzioni da sole.

Bisogna creare sinergie e confrontarsi; la nostra azienda si confronta quotidianamente con il mondo universitario, con gli enti formativi, con

le associazioni di categoria, industriali e sindacali, con i propri fornitori partner e i propri clienti. E non solo, i giovani sono una risorsa fondamentale.

Tutte le volte che un'impresa non apre le proprie porte ai giovani, per cui non dà la possibilità agli studenti di entrare a "casa" loro, di confrontarsi, di portare loro istanze, di capire di cosa hanno bisogno, di metterli in condizione di sviluppare progetti commette un grande errore.

Una strategia è riconducibile al "fare ricerca" in azienda: cosa significa per Lei fare ricerca e formazione in azienda?

La ricerca è generalmente un costo molto impegnativo per le aziende. Continuare a cercare il nuovo e spingersi verso il futuro comporta inevitabilmente la costituzione di reparti specifici di ricerca, innovazione e sviluppo.

Tutto questo non deve essere visto soltanto come un centro di costo ma deve essere considerato un centro di ricavo.

Si possono sviluppare sia nuovi prodotti tecnologicamente più avanzati che nuovi processi o metodologie più performanti, più semplici e di conseguenza meno costosi sia in termini economici che di tempo. Quindi non solo ricerca tecnologica ma ricerca in tutti i campi.

“#Innovazione come #formamentis. Bisogna #adattarsi #cambiare”

Inoltre, la ricerca obbliga le aziende a pensare in termini di formazione del personale che possa portarla avanti.

Pertanto, ricerca e formazione devono procedere assieme.

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

“La guerra dei talenti” era un libro che andava bene nei primi anni 2000, periodi in cui le aziende avevano, meno problemi dal punto di vista economico, il *business* funzionava, e per distinguersi le aziende cercavano la possibilità di raggiungere i talenti più interessanti e trattenerli in azienda.

Si puntava tutto sui “talenti” perché si credeva che solo loro fossero in grado di fare la differenza.

La situazione

oggi è pro-

fondamente

cambiata, non

è più possibile

“ Un grave errore quello di non aprire le porte ai #giovani e alle loro #idee ”

fare la differenza con poche persone di talento. Oggi, come allora, ci sono sicuramente persone che hanno una marcia in più rispetto alle altre, che hanno capacità di vedere oltre le difficoltà, e che sono, come allora, fondamentali per le aziende. Ma oggi, diversamente da allora, le aziende non si possono più permettere di puntare solo su alcuni talenti. Oggi le aziende devono puntare sul lavoro di squadra. Tutti sono fondamentali alla crescita e al buon funzionamento dell'azienda, tutti quanti dal primo all'ultimo.

Credo che il nostro compito, quello della nostra professione, sia quello di mettere tutti in condizione di esprimere al meglio il proprio potenziale.

Quindi, sono tutti talenti, anche se sembrerà strano, lo ripeto: sono tutti talenti, e lo sono nel momento in cui sono posti nella situazione di fare ciò che sono capaci di fare meglio. Sono dell'idea che tutti siano fondamentali alla crescita e al buon funzionamento dell'azienda e la nostra funzione deve essere deputata a capire cosa le persone sono in grado di fare meglio e come possono esprimersi al meglio. Questo è il compito di un direttore del personale.

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?

E' così, non c'è dubbio. Nonostante in Italia la formazione accademica sia mediamente di buon livello, ritengo che la durata del percorso scolastico sia troppo lunga e spesso troppo teorica e, di conseguenza, mancante di un collegamento concreto e pratico con le necessità professionali dell'azienda.

Ritengo sia fondamentale migliorare e facilitare il tirocinio formativo per gli studenti, con un periodo di inserimento in azienda strutturato ed inserito nel percorso di studi.

Lo *stage* curriculare è fondamentale, perché permette di completare quel *gap* culturale - operativo che il mondo scolastico non è in grado di dare. Manca un aspetto operativo alla formazione accademica che va maturato in azienda.

Lo *stage* è fondamentale al completamento del percorso di studi, non dovrebbe essere una possibilità da cercare con una buona dose di fortuna, ma dovrebbe essere facilitato tramite interventi normativi.

Noi inseriamo circa una decina di ragazzi ogni anno e buona parte di questi riusciamo a trattenerli in azienda trasformando lo *stage* in un contratto di assunzione. Il nostro stagista mediamente ci mette dai quattro ai sei mesi per capire il settore ed ambientarsi in azienda, dopo il sesto mese comincia a portare qualcosa di suo, cioè, comincia a portare un contributo professionale ed essere un investimento per l'azienda.

Lo *stage* è un passaggio fondamentale per la crescita professionale di questi ragazzi.

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?

Il gruppo Deborah è molto vivace e non ci annoiamo mai.

Al momento stiamo riorganizzando tutta la nostra struttura commerciale.

Fino all'anno scorso avevamo sostanzialmente due grandi strutture commerciali che coprivano tutto il territorio italiano.

“I #cambiamenti impongono di diversificare il #business; #Deborah investe in nuovi canali distributivi”

Abbiamo deciso, a seguito dei cambiamenti avvenuti nel nostro settore e delle necessità dei nostri clienti, di procedere ad una specializzazione per canale distributivo.

Il mercato in generale è cambiato molto, è passato il periodo in cui per vendere era sufficiente mettere la merce sugli scaffali.

Oggi non è più così, il consumatore ha una minor disponibilità economica ed ha una maggior conoscenza del prodotto, vuole sapere cosa acquista e valuta molto positivamente il servizio che gli viene offerto tramite il prodotto che acquista.

Noi in azienda poniamo una particolare attenzione affinché tutti i nostri collaboratori, i nostri investimenti e le iniziative aziendali tengano conto di questo cambiamento e ci permettano di continuare ad essere protagonisti nel nostro mercato di riferimento.

“Attenzione e dettaglio, fattori che permettono di essere protagonisti del nostro #mercato”

Leggi le nostre interviste

[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

[A colloquio con Roberto Poetto, Direttore Risorse umane FATA S.p.A., società di Finmeccanica](#) – 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.