

# 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*

**Elisabetta Caldera**

*Direttore Risorse umane e Organizzazione di*

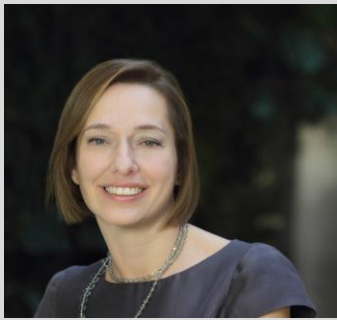
**Vodafone Italia**



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

a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen  
in collaborazione con Filippo Pignatti Morano

Vodafone Italia fa parte del Gruppo Vodafone, uno dei maggiori gruppi di telecomunicazioni al mondo con oltre 430 milioni di clienti. Il Gruppo Vodafone è presente in 30 Paesi, in altri 50 con accordi di Network Partnership e offre servizi di voce, messaggistica, dati e soluzioni di rete fissa per clienti privati, aziende e pubblica amministrazione. Vodafone Italia ha circa 29 milioni di Clienti, 6.500 dipendenti, 8 Competence Center distribuiti sull'intero territorio nazionale e più di 7.000 punti vendita. Con l'avvio del piano Spring, Vodafone raddoppia gli investimenti in Italia nei prossimi due anni, portandoli a 3,6 miliardi di euro. L'iniziativa, che ha l'obiettivo di raggiungere il 90% della popolazione con rete mobile 4G e di portare la fibra ottica a 7 milioni di famiglie e imprese entro il 2016, imprime un'ulteriore accelerazione alla strategia di differenziazione di Vodafone sul mercato italiano.



## Elisabetta Caldera

Direttore Risorse umane e Organizzazione di Vodafone Italia

Membro del Comitato Esecutivo dal 2012, nel 2004 entra a far parte di Vodafone ricoprendo ruoli di crescente responsabilità. Come HR Manager ha gestito trasversalmente le attività di HR Operations in sette diversi Paesi (SEMEA) del Gruppo Vodafone e come Responsabile HR Operations ha gestito, dal 2009, oltre alle divisioni commerciali, anche le funzioni Corporate e Staff presenti in Italia. Nel marzo 2010, è nominata Responsabile Organizzazione, Formazione e Sviluppo di Vodafone Italia.

Prima di entrare in Vodafone, Elisabetta Caldera ha ricoperto incarichi manageriali in Foster Wheeler Italiana e in Alstom Power Italia. Laureata in Lettere presso l'Università di Bologna, ha conseguito nel 2005 il certificato di Professional Counselling, e nel 2011 l'Executive Master in Senior HR Management presso la SDA Bocconi. Dal 2010 è membro di AssoCounseling.

### **Alla funzione HR viene richiesto un contributo strategico in termini di innovazione e cambiamento che cosa ne pensa? Qual è il futuro della funzione HR?**

Alla funzione HR viene sempre più richiesto di essere *partner* dell'organizzazione e deve cercare di esserlo realmente. Una funzione Risorse Umane che riesca a lavorare sulle priorità di *business* è strategica ma, per riuscire a garantirle efficacemente, deve

“Il futuro della funzione #HR è quello di cogliere le #conoscenze e le #competenze che saranno richieste dal #mercato del #lavoro”

avere anche una propria indipendenza. E' in tal modo che l'HR può aiutare a costruire valore sulle persone nel lungo periodo. Oggi il mondo delle telecomunicazioni è di fronte ad una grandissima sfida in termini di trasformazione e di nuove competenze: una buona funzione HR deve essere in grado di affrontare tali cambiamenti, lavorando, in particolare modo, sulle capacità e conoscenze che saranno richieste dal settore nel futuro.

**Secondo lei quali sono le strategie che questa azienda, o un'azienda in generale, dovrebbe intraprendere per sviluppare innovazione, cambiamento e competizione?**

Vodafone ha come *core business* principalmente l'innovazione, in particolare l'innovazione tecnologica

Un impegno che sta portando avanti con un piano di investimenti da 3,6 miliardi di euro nei prossimi due anni, con l'obiettivo di sviluppare in Italia infrastrutture di rete fissa e mobile di nuova generazione. Un Direttore del Personale per innovare realmente dovrebbe consentire libero confronto e apertura mentale affinché l'organizzazione non si chiuda in se stessa. Mi piace fare questo esempio. Noi lavoriamo molto con gli acceleratori di *start up*. Ne abbiamo uno,

“Per fare #innovazione occorre implementare la #co-creation del valore anche attraverso la collaborazione dei competitors,”

in particolare, con il quale il Gruppo Vodafone, e nello

specifico Vodafone Italia, collaborano al fine di implementare la cosiddetta “*co-creation*”: un modo nuovo di lavorare a stretto contatto con la propria filiera produttiva, i *supplier* e, a volte, anche con i *competitors*. Facilitare così l'innovazione come elemento di cambiamento all'interno di una cultura organizzativa e, contemporaneamente, rimanere aperti e permeati con l'esterno è il modo giusto di affrontare certi tipi di sfide.

Secondo noi, una di queste strategie è riconducibile a un fare ricerca direttamente all'interno del contesto produttivo. Cosa significa per lei fare ricerca e formazione direttamente in azienda?

“Formarsi in #azienda vuole dire mettere in discussione lo status quo, generando nuove idee tramite le #competenze strategiche,”

Crediamo che sia importante che le persone mettano sempre in discussione lo *status quo*. Essere bravi innovatori di per sé non basta, perché

l'innovazione non si insegna. Servono anche le competenze. Gestire la comunicazione in maniera più aperta, coordinare momenti di *brain storming* e facilitare l'utilizzo dei *social media* e del *bottom up*. Noi le mettiamo in campo e cerchiamo di svilupparle anche nei nostri *manager*.

Uno dei temi più dibattuti sui giornali è quello che riguarda il *mismatch* tra competenze richieste dalle aziende e competenze possedute dai ragazzi che si inseriscono nei contesti aziendali. Verifica questa difficoltà? Avete dei contatti con le università?

Abbiamo rapporti molto buoni con l'università. Lavoriamo in termini di *contest* proponendo dei problemi di *business* aziendali che verifichiamo nella nostra realtà. Grazie alle collaborazioni con le università abbiamo la possibilità di chiedere ad un gruppo di studenti universitari, in accordo con i professori, di concentrarsi sulla risoluzione del caso pratico, anche con il supporto di alcuni nostri tutor.

In questo modo, gli studenti vivono la realtà lavorativa e, per noi, significa mettere in discussione ciò che normalmente fanno le nostre persone che già conoscono il problema. A volte, durante

“Stretta collaborazione con #università per individuare menti giovani e brillanti da inserire nel contesto lavorativo aiuta a fare #innovazione,”

tali processi, si evidenzia che la mancanza di competenza è il miglior modo di produrre innovazione. Assumiamo ogni anno un centinaio di neolaureati che inseriamo attraverso i *contest*. È strabiliante accorgersi come queste persone, che magari sono in azienda da un anno o poco più, vedano il problema tramite un approccio molto più efficace anche dal punto di

vista di gestione dei costi. Si crea co-creazione di valore e contenuti alla quale io credo tantissimo. Per questo tentiamo di fare in modo che ogni persona giovane che entra in azienda sia affiancata da un lavoratore *senior*.

Quest'ultimo conosce l'organizzazione e può introdurre il giovane nel contesto aziendale, ma anche il *junior* ha qualcosa da insegnare, perché rimette in discussione le abitudini lavorative del suo *tutor*.

**Lei ci ha descritto il rapporto tra il lavoratore *senior* ed profilo *junior*. Come mai utilizzate questa forma di ingresso piuttosto che l'apprendistato?**

Noi assumiamo direttamente a tempo indeterminato perché per noi è un elemento attrattivo delle persone talentuose. Abbiamo visto che l'apprendistato è stato semplificato e questo credo sia un'ottima opportunità per rilanciarlo come strumento di ingresso dei giovani. Ritengo inoltre che si possa lavorare ancora di più con le università e con gli istituti professionali, per un maggiore orientamento e per promuovere l'alternanza scuola-lavoro, anche sulla base di alcuni modelli come quello tedesco o quello austriaco che possono rappresentare un'evoluzione del nostro sistema.

**Avete mai considerato l'apprendistato di ricerca o il dottorato industriale per l'inserimento lavorativo?**

A volte lo utilizziamo, ma sono casi sporadici. Abbiamo più volte inserito con successo, all'interno della nostra organizzazione, persone che si erano dedicate alla ricerca per un certo pe-

“#Dottorato industriale fatica a decollare. In #Vodafone Italia poche esperienze ma di grande successo”

riodo della loro esperienza lavorativa. È chiaro che le modalità di lavoro in una organizzazione piuttosto che in una università o in labora-

torio sono differenti. Se c'è la volontà di lavorare su di un ambito comune ci possono essere innesti molto ricchi.

**Ha voglia di raccontarci qualche altra esperienza dopo averci parlato dei *contest*?**

Le racconto di come noi inseriamo le persone. Come le dicevo, ogni anno assumiamo un centinaio di neo laureati e diamo loro la possibilità, nei primi due anni, di cambiare più volte la funzione aziendale, per permettere loro di farsi un'idea a 360 gradi dell'azienda e, soprattutto, di capire quali meccanismi di apprendimento devono mettere in campo a seconda della diversa funzione. Offriamo loro la possibilità di passare del tempo con il cliente perché per una società di servizi come la nostra questo aspetto è molto importante. Finiti questi due anni il neo assunto si dedica a svolgere il proprio compito all'interno del dipartimento che già all'inizio del percorso aveva scelto. Tale processo arricchisce molto ed è distintivo rispetto alle pratiche attuate dalle altre organizzazioni, nelle quali si entra per svolgere solo un determinato ruolo. Nel nostro caso, invece, i giovani investono due anni in azienda per sviluppare una vera e propria professionalità.

**Come fa a riconoscere un giovane di talento?**

“Il #giovane di talento è colui che spinto dalla curiosità di #apprendere si pone domande e cerca le risposte”

Abbiamo un processo di selezione molto strutturato. Ci sono una serie di

## *Qualche domanda sul "Personale"*

*test* diagnostici e prove di gruppo. L'elemento che fa la differenza è la capacità di apprendimento, ovvero, quella curiosità che spinge i gio-

vani a porsi delle domande ed a trovare delle risposte, qualunque sia il tipo di percorso futuro.

## Leggi le nostre interviste

[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

[A colloquio con Massimo Gironi, Direttore del personale del Gruppo Deborah](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Carmen Di Stani

[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, Elixir](#) – 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

**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.