

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 Pezzotta

Direttore Risorse umane di

Cloetta



ADAPT
www.adapt.it
UNIVERSITY PRESS

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

Cloetta, fondata dai tre fratelli Cloetta nel 1862, ha un fatturato annuo di circa 5 miliardi di corone svedesi ed è quotata al NASDAQ OMX di Stoccolma.

I suoi marchi sono leader nei mercati locali in sei Paesi: Svezia, Finlandia, Norvegia, Danimarca, Paesi Bassi e Italia. Ha circa 2.600 dipendenti in 12 Paesi e produce in 10 fabbriche di proprietà (di cui quattro basate in Italia). I principali marchi distribuiti in Italia sono: Sperlari, Galatine, Diator, Dietorelle, Saila.



Elisabetta Pezzotta

Direttore Risorse Umane Italia di Cloetta

Psicologa e psicoterapeuta, specializzata in psicologia cognitivo comportamentale, inizia la sua carriera in ambito clinico. Consegue poi un master in Risorse Umane e Organizzazione e passa alla consulenza in ambito risorse umane. Negli ultimi 14 anni ha lavorato nelle risorse umane di multinazionali quali Danone, Sara Lee (poi diventata DBA) e da ultimo Cloetta, con il ruolo di Direttore Risorse Umane Italia

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?

Io credo che oggi la funzione HR non possa più essere vista come una funzione di *staff*. Immagino tale funzione come un vero e proprio *business partner*. In questa direzione l'HR rappresenta il

braccio destro della direzione generale e in generale delle figure di *ma-*

nagement che oggi sono sempre più molteplici lavorando in strutture a matrice. Ad esempio, nel mio caso, mi trovo a fianco del Presidente del Sud Europa e insieme coordiniamo la società italiana commerciale e la struttura *export* e del direttore *operations* per la gestione dei quattro stabilimenti, quindi ci troviamo a coordinare sia le attività strategiche sia le persone che lavorano in

queste macro aree. Un bravo Direttore del personale deve guardare oltre il *business* e il *marketing* ed essere in grado di orientare le attività e di accompagnare le persone nello sviluppo di strategie aziendali efficaci affinché siano sempre competitive, flessibili, snelle ma allo stesso tempo salvaguardino i diritti, le tutele e il bilanciamento della vita personale e professionale.

La parte sindacale può e deve essere coinvolta in questo tipo di organizzazione aziendale?

Sicuramente. Fare attività sindacale significa accompagnare l'organizzazione e riuscire a fare insieme cultura rispetto all'evoluzione dell'impresa, i bisogni produttivi, i diritti e i doveri dei lavoratori. Da questo punto di vista il sindacato dovrebbe essere la voce dei lavoratori, essere un soggetto con il quale interloquire per trovare delle possibili soluzioni che permettano poi all'azienda di essere competitiva ed innovativa. Questo è un modo diverso di fare relazioni sin-

“#HR in Sperlari significa guardare lontano attraverso le persone e l'organizzazione”

dacali. E' finita ormai la lotta di classe del passato.

Secondo lei quali sono le strategie che un'azienda dovrebbe intraprendere per sviluppare innovazione competizione e cambiamento? Una strategia è riconducibile al "fare ricerca" in azienda: cosa significa per Lei fare ricerca e formazione in azienda?

Fare ricerca per noi significa non solo fare un buon prodotto ma anche e soprattutto realizzare un prodotto sano, etico e che vada incontro alle diverse esigenze delle persone. Non si tratta di realizzare una caramella ma di farlo andando incontro anche all'essere di una persona. Ad esempio, l'anno scorso abbiamo creato la prima gelatina di frutta senza zucchero e l'abbiamo realizzata direttamente nei nostri laboratori attraverso la ricerca interna. Anche questo è innovazione e competizione perché abbiamo cercato di mantenere alta la qualità dei nostri prodotti cercando però di andare incontro alle esigenze di salute e di gusto dei nostri clienti.

Una altra azione che abbiamo intrapreso è la dolcificazione delle caramelle con la stevia, una sostanza naturale in alternativa ai dolcificanti ipocalorici di natura chimica. Poiché

“##Ricerca è sviluppo di progetti con le #università. #Investire su #innovazione #cambiamento per un prodotto unico”

l'innovazione per noi è importante lavoriamo sia con i dipendenti

sia con *stage* curriculari e collaboriamo con i tesisti e le università per attività di ricerca. Questo perché crediamo che l'unione tra azienda e mondo accademico sia una formula di successo sia in ambito industriale che commerciale e *marketing*.

La maggior parte delle aziende lamenta difficoltà ad "intercettare il talento". Nella sua

esperienza Le è capitato di vivere questa difficoltà?

Innanzitutto non è vero che non ci sono i talenti ma non esiste la ricetta *standard* del talento, perché le capacità ricercate variano a seconda del contesto aziendale. Secondo me, chi ha talento è capace di costruirsi una sua cassetta degli attrezzi sapendo cogliere opportunità.

Chi non riesce a fare ciò fatica a sopravvivere mentre chi ci riesce si trova davanti a delle grandissime possibilità di crescita.

L'azienda però deve essere anche in grado di far emergere il talento. Ad esempio, quando inseriamo dei giovani stagisti valutiamo le sue competenze di base perché è fondamentale formare un giovane conoscendo le sue potenzialità e il *know how* che può portare in azienda, anche perché riteniamo che spesso le Università non trasmettano prerequisiti di base per lavorare in azienda.

Un altro tema “#Talent è capace di costruirsi la sua cassetta degli attrezzi sapendo cogliere le opportunità”

Nella nostra azienda

anche i *supervisor* di fabbrica devono essere in grado di partecipare a *conference call* in inglese e gli operatori di linea vengono invitati a fare *workshop* in altre fabbriche al di fuori dell'Italia. Purtroppo il mondo scolastico è ancora poco adeguato nella preparazione linguistica dei giovani.

Altro elemento fondamentale che ricerchiamo nelle persone è la flessibilità. Noi siamo sempre alla ricerca di giovani capaci di considerare l'evoluzione del proprio ruolo in modo flessibile. Un giovane può iniziare con uno *stage* nell'area produzione e poi continuare la sua professione nell'area qualità per poi passare alla ricerca e sviluppo.

Fondamentale è anche l'intelligenza sociale, ovvero la capacità di relazionarsi, di comunicare e di adeguare il proprio comportamento al conte-

sto in cui ci si trova sia a livello locale che internazionale.

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?

La nostra sede e i nostri stabilimenti sono impegnati a lavorare con molte realtà accademiche. Mi riferisco ad esempio all'Università degli Studi di Parma, di Bologna, al Politecnico di Milano, all'Università Bocconi ma anche al Sole24Ore,

“ Far dialogare #imprese e #università per aiutare #giovani ad orientarsi sul futuro ”
alla Fondazione ISTUD e CUOA e alle scuole superiori del territorio.

Crediamo molto in queste collaborazioni perché una delle nostre *mission* è orientare i giovani verso il futuro ma anche verso lo sviluppo di competenze trasversali. Io credo che più i giovani frequentano e conoscono le imprese, più saranno capaci di orientare il proprio *curriculum* di studi.

Oltre agli *stage* utilizzate anche l'apprendistato professionalizzante oppure quello di ricerca e alta formazione?

Io credo che l'apprendistato sia uno strumento valido per l'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro perché offre l'opportunità di specializzarsi. Noi abbiamo assunto degli apprendisti professionalizzanti. Abbiamo scelto questa formula per semplicità gestionale e non per principio. Personalmente sostengo l'utilizzo dell'apprendistato perché credo che sia una

buona opportunità sia per l'azienda che per i giovani. L'apprendistato di ricerca è una scelta che sinceramente dovrei approfondire. Potremmo prenderla in considerazione se dovesse presentarsi l'occasione.

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?

Negli ultimi mesi abbiamo lanciato un progetto sulla costruzione di un processo di *talent review* che oltre a considerare i *manager* ad alto potenziale dedica una sezione appositamente ai giovani che manifestino un potenziale di sviluppo.

Per questi l'azienda definisce ed implementa piani ad *hoc* sia di formazione sia di coinvolgimento in progetti locali o internazionali.

Un altro progetto è quello di creare un processo di formazione e *coaching* interno nelle fabbriche per i nostri supervisor di produzione e i *professional*, finalizzato a sviluppare le competenze manageriali. Queste sono sempre più importanti nella gestione delle persone in realtà come la nostra che applicano la filosofia *Lean* la quale prevede che tutte le persone, inclusi gli operatori, siano più consapevoli e responsabili del processo produttivo.

Tale formazione si è sviluppata in due giornate d'aula e un incontro di *follow up*, seguito da un percorso di *coaching* gestito direttamente dai *plant managers*, i quali hanno il compito di dare ai loro collaboratori obiettivi manageriali da applicare nel quotidiano, creando un percorso virtuoso finalizzato a creare un nuovo modello di intendere la gestione del

personale di fabbrica in ottica più consapevole e partecipativa.

Leggi le nostre interviste

[A colloquio con Giuseppe Dallone, Risorse umane di LG Electronics Italia S.p.A](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Marco Mengotto

[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, 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

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.