

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

Lara Carrese

Global Human Resource

De Agostini Publishing



ADAPT
www.adapt.it
UNIVERSITY PRESS

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

De Agostini Publishing è una società del Gruppo De Agostini che opera nei settori Collezionabile e Direct Marketing, con una produzione che spazia dal collezionismo e modellismo a corsi e hobbistica, dai prodotti educational ed edutainment per bambini ai prodotti flow packs e trading cards, da schede e video ai prodotti per i "digital device", con un'attività di oltre 120 lanci nei 53 Paesi in cui opera e un organico di circa 300 persone.



Lara Carrese

Global HR Director di De Agostini Publishing

Milano, classe 1971. Laurea in Giurisprudenza all'Università Cattolica del Sacro Cuore. Da 20 anni opera nella funzione Risorse Umane a livello sia locale che internazionale.

Attualmente è Global Human Resources Director presso De Agostini Publishing, multinazionale dell'editoria collezionabile del Gruppo De Agostini. Ha perimetro di azione su tutti i Paesi nei quali il Gruppo è presente, definendo le politiche HR, gestendo e monitorando tutte le attività di HRM nonché le attività di sviluppo organizzativo, riorganizzativo e gestionali.

In precedenza è stata Corporate Recruitment and Development Manager in Tenaris. Prima ancora è stata Consulente ed Head Hunter in Deloitte Consulting. Parla 5 lingue. È stata docente in passate edizioni del modulo quadrimestrale di Organizzazione ed HR dell'Executive MBA Profingest ed ha erogato varie testimonianze in ambito HR presso lo IED di Milano.

Cosa pensa del futuro della funzione HR?

La funzione HR ha vissuto negli ultimi anni una evoluzione talmente sostanziale e rapida che l'ha traghettata già nel futuro. Da direzione con un taglio amministrativo e gestionale è diventata un *partner* strategico per realizzare la linea dettata dal *business*. Chi fa il mio lavoro deve saper comprendere e conoscere la direzione del *business* e le congrue strategie e fare la parte del pensatore dietro ad una scrivania. Io, ad esempio, partecipo a tutte le riunioni di *budget* e sono attiva nel supportare la pianificazione del nostro *business* attraverso l'organizzazione strategica ed

operativa delle nostre risorse umane.

Quali sono le strategie che una azienda dovrebbe intraprendere per sviluppare innovazione, competizione e cambiamento?

Ancora prima di parlare di strategie da mettere in campo, direi che oggi, più che in passato, è necessario essere consapevoli dell'andamento del mercato, o dei mercati, della *mission* aziendale, dei *trends* e della concorrenza. Sulla base di questa consapevolezza si possono costruire strategie di innovazione e cambiamento. A mio parere il sapersi confrontare, e la capacità di mettersi in discussione, anche

“Direttore #HR non deve fare il pensatore dietro la scrivania, ma deve comprendere la direzione del #business”

quando si è in un periodo pieno di successi, sono ingredienti fondamentali per mantenersi competitivi. In sostanza, ritengo che non bisogna fermarsi o sedersi sui propri successi, e bisogna costantemente aggiornarsi e studiare. E' così che ci si mantiene competitivi e ci si apre all'innovazione ed al cambiamento.

Una possibile strategia può essere riconducibile al fare ricerca, non accademica, ma svolta direttamente in azienda, formando un giovane e facendolo crescere direttamente nel contesto aziendale. Cosa ne pensa?

Ritengo che puntare sui giovani sia la *conditio sine qua non* per la crescita della azienda. Il neofita della azienda possiede una mente fresca, che gli permette di vedere sfumature differenti e nuove rispetto a chi è dentro da tanto tempo. Ed in generale la ricerca è una leva importante proprio perché costituisce un investimento sul futuro.

Come avviene il processo di formazione in De Agostini?

De Agostini Publishing ha un processo strutturato e globale di valutazione annuale delle competenze dei dipendenti. Attraverso questo processo, il capo e il collaboratore misurano le *performance* dell'anno precedente, e le competenze dimostrate per raggiungere gli obiettivi concordati, al fine di individuare, in maniera condivisa, le linee guida del percorso formativo da attuare. Prestiamo massima attenzione alla elaborazione dei *budget* da destinare alla formazione, che non avviene solo in aula, ma anche attraverso il *coaching* e "*on the job*". In particolare, la formazione che mettiamo a disposizione dei nostri dipendenti può essere sia a taglio tecnico che manageriale, ed

“Mai fermarsi ma continuare a studiare ed aggiornarsi. In questo modo si sviluppa #innovazione, #cambiamento e #competizione”

ultimamente stiamo provando ad organizzare classi internazionali, con partecipazione di colleghi da vari Paesi del mondo, perché c'è maggiore scambio e questo costituisce una grande opportunità di crescita.

La maggior parte delle aziende ha difficoltà ad individuare un talento. Secondo Lei, un talento può essere un valore aggiunto per l'azienda?

Qualche tempo fa venne pubblicato un libro molto stimolante intitolato "La guerra dei talenti" e si faceva un gran parlare sui "talenti". Il talento, a parer mio, è una espressione un po' fraintesa e abusata. Ognuno di noi ha dentro di sé un talento ed è una responsabilità condivisa, lato azienda e lato dipendente, identificare e fare emergere il valore aggiunto che può portare quel talento. Il tema vero è che molte aziende oggi riversano la maggior parte delle loro attenzioni sulla riduzione dei costi e sui piani finanziari. Questo *modus operandi* appiattisce il potenziale delle risorse e rende difficile l'emersione del talento. Occorre infatti mettere le persone nella

condizione di esprimersi, ciascuno a seconda delle proprie competenze, stimolando la voglia di mettersi in gioco. E' questo che fa emergere il talento, quel "fuoco negli occhi" di

cui parlano i miei ex colleghi argentini, sinonimo di una persona sveglia, che sa prendersi rischi consapevoli e che ha voglia di fare la differenza.

Durante la fase di selezione, come fa a riconoscere un talento? Leggendo un CV cosa nota?

Sul CV di un giovane io vado direttamente a leggere interessi, hobby e attività svolte fuori dal contesto scolastico. Non mi piace dare troppo

peso all'università di provenienza. Cerco subito di capire se c'è curiosità, voglia di mettersi in gioco e di imparare.

È noto che spesso esiste un *mismatch* tra *curriculum* di studio e competenza professionale. Vivete questa difficoltà durante la fase di selezione?

Sì, capitano dei casi di *mismatch*. Questo non va visto con un occhio giudicante ma piuttosto è necessario che i giovani vivano il contesto aziendale ancora prima di finire gli studi. Io sono un classico caso di *mismatch*. Sono laureata in diritto societario, ho accennato una carriera universitaria ma faccio il direttore del personale anziché il giurista d'impresa o il docente universitario.

Come possono dialogare impresa e mondo accademico?

Innanzitutto attraverso gli *stage* curriculari che non devono essere concepiti come occasioni per imparare a fare le fotocopie. Quando si attiva uno *stage* va colta, ad esempio, l'opportunità che deriva dall'assistere ad una riunione di lavoro. In più, se c'è un tema su cui le famiglie, la scuola, le istituzioni accademiche devono in maniera concorde spingere è quello di sensibilizzare i giovani studenti a conoscere presto il mondo del lavoro, affinché possano fare esperienza, e creare quella consapevolezza di cui parlavamo all'inizio.

In questa azienda utilizzate l'apprendistato di ricerca o dottorati industriali?

L'apprendistato è una buona prassi per inserire il giovane in azienda?

L'apprendistato viene utilizzato poco. Attiviamo *stage*, ma non ne abusiamo.

Può raccontarmi un progetto che avete lanciato o state lanciando, a cui tenete particolarmente, in tema di innovazione aziendale e giovani talenti?

In tema di innovazione aziendale Le racconto un progetto che ha coinvolto l'intera popolazione aziendale nel corso degli ultimi due anni, e che è stato originato dalla urgenza di evolvere e di cavalcare con coraggio l'onda digitale, per non subirla. L'editoria, ed anche il segmento specifico nel quale operiamo noi, che è quello dei collezionabili, si è trovata ad affrontare una sfida importante, dettata appunto dalla evoluzione delle abitudini di fruizione dei lettori e dei collezionisti. Se avrà avuto modo di notarlo, le nostre collezioni sono sempre meno *paper only* e, soprattutto, sono sempre più supportate da *device digitali* che, nella maggior parte dei casi, fanno da volano o supporto alle vendite. Questo perché ci siamo, ad un certo punto, trovati a dover chiedere a tutta la nostra popolazione di innovare, e di imparare, le nuove regole del gioco. Lo abbiamo fatto attraverso un progetto articolato di formazione capillare, puntuale e precisa, con seminari e *project work*, che ha coinvolto tutti, dai redattori ai colleghi di *marketing*, dai *controller* ai colleghi della produzione, dalle segreterie ai legali alla funzione HR stessa. Tutto il management è stato coinvolto. Oggi possiamo dire che siamo

“Il #talento è colui che ha “il fuoco negli occhi” che ha voglia di rischiare e di fare la differenza”

“È importante che le #famiglie, le #scuole e le #istituzioni sensibilizzino i #giovani a fare esperienza e a conoscere il mercato del #lavoro”

Qualche domanda sul "Personale"

tutti allineati sul nuovo linguaggio digitale comune, e questo è stato un progetto di innovazione realmente efficace che ci ha traghettati non soltanto verso un nuovo modo, più aggiornato e competitivo, di approccio al mercato ma che ha anche impattato sulla cultura

aziendale. È stato un progetto grazie al quale tutti si sono messi in discussione per aggiornarsi ed innovare, non solo i giovani ma anche i colleghi più senior che, in barba ad ogni *cliché*, hanno accolto con entusiasmo l'innovazione.

Leggi le nostre interviste

[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

[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

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

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.