

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

Alessandro Roggerini

Direttore Risorse umane e comunicazione

NLMK Europa



ADAPT
www.adapt.it
UNIVERSITY PRESS

a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen
in collaborazione con Carlotta Piovesan

Il Gruppo NLMK è uno dei primi Gruppi a livello mondiale nell'ambito del settore siderurgico.

L'Headquarters è a Mosca ed il gruppo è presente in tutti i continenti a livello di produzione e commercializzazione. In Europa è presente in diversi Paesi quali Belgio, Francia, Italia, Danimarca a livello produttivo mentre in tutti i Paesi a livello commerciale.

Il Gruppo nel suo insieme conta più di 60.000 dipendenti.



Alessandro Roggerini

Direttore Risorse umane e comunicazione, Gruppo NLMK Europa

46 anni, laureato in giurisprudenza, ha da sempre lavorato nell'ambito delle risorse umane in aziende di medio-grandi dimensioni e da oltre 7 anni lavora a Bruxelles in qualità di Direttore Risorse umane e comunicazione del Gruppo NLMK Europa.

Alla funzione HR oggi viene richiesto un ruolo strategico per il cambiamento e l'innovazione. Qual è il suo pensiero in merito e qual è il futuro della funzione HR?

La crisi ha modificato quello che era in passato il ruolo della risorse umane. Si è difatti passati da un periodo di potenziale crescita dell'ambito HR, soprattutto in termini di selezione e

“Valore aggiunto #HR è capacità di creare un processo organizzativo efficace ed efficiente”

dare un contributo all'azienda per ritrovare efficacia ed efficienza.

Quali sono le strategie che un'azienda dovrebbe sviluppare per portare innovazione, cambiamento e competizione?

Data la minore disponibilità economica per l'innovazione, la ricerca e lo sviluppo, le aziende

devono avere piani a lungo termine per poter decidere oggi, in un momento di difficoltà, di

investire in termini di impianti e di capitale umano. Ad oggi, noi stiamo cercando di investire sul capitale esistente per un cambiamento culturale e di processo, puntando anche sulla *retention* per evitare la perdita di risorse umane preziose.

“#NLMK investe sul #capitale esistente per un #cambiamento culturale e di processo”

Secondo noi una delle strategie per la ripresa aziendale è la ricerca, intesa non come ricerca accademica, ma come fare ricerca in azienda, sul campo. Cosa ne pensa?

Provegno da un contesto lavorativo Nord europeo che concepisce la formazione e la ricerca in maniera diversa rispetto all'Italia. Il settore siderurgico nel quale noi operiamo è un

settore molto sindacalizzato con obblighi di legge molto stringenti per quanto riguarda la formazione. Oggi le aziende si limitano talvolta a fare il minimo di formazione indispensabile, mentre noi cerchiamo di investire in percorsi formativi di crescita all'interno dell'azienda. Ad esempio ed in particolare per il *middle-management*, se dopo qualche anno in azienda un ingegnere dà le dimissioni, abbiamo perso tempo e soldi per formarlo senza avere un ritorno di professionalità. Anche se non possiamo affermare di avere un sistema diffuso, per le risorse chiave creiamo dei piani di carriera.

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

Su chi sia un talento in una azienda credo si siano scritte già molte cose, a volte concordanti e a volte discordanti.

Secondo il mio modesto parere potremmo parlare di talenti come le due facce della stessa medaglia. Da una parte, il talento deve sviluppare forti competenze tecniche. In questo caso dipende dal settore di appartenenza della azienda. Ad esempio un esperto informatico di primo livello non serve a tutte le aziende. Dall'altra parte, invece, il talento deve sviluppare competenze gestionali ovvero, *leadership*, innovazione gestionale, flessibilità, propensione al cambiamento. In questo caso, tutte le aziende, in misura più o meno uguale, ne hanno bisogno.

Credo che in questo periodo di crisi le aziende non rischiano molto. Ricordo che, prima della crisi, si assumevano 10/15 neolaureati ogni anno per poter introdurre in azienda nuova linfa. Oggi, a causa della crisi, le ricerche di personale sono puntuali, mirate e solitamente si

cercano profili con esperienza, non dando più spazio all'introduzione di giovani in azienda, privandoli così della possibilità di intraprendere un percorso di crescita.

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?

Quando ho iniziato la mia carriera in Nuova Magrini Galileo ero un laureato in giurisprudenza senza alcuna specializzazione in ambito risorse umane. Ho avuto la fortuna che l'azienda in quel momento stesse assumendo parecchi giovani e mi hanno "buttato nella mischia". Quello che sto riscontrando è che, talvolta, i giovani non hanno molto desiderio di mettersi in gioco e di rischiare, anche a fronte di possibilità interessanti messe a disposizione dalle aziende come, ad esempio, un tirocinio di sei mesi all'estero. Credo dunque che in questo momento ci sia, da una parte, poca intraprendenza da parte delle imprese, dall'altra penso che i giovani abbiano timore di rischiare e rimangono focalizzati su quello che è stato il loro percorso formativo senza aprirsi a nuovi possibili sviluppi di carriera che si possono delineare all'interno dell'azienda.

Quale potrebbe essere secondo Lei, il ruolo del mondo accademico nella fase di transizione dei giovani verso il mondo del lavoro?

Quello che noi come azienda verifichiamo è la presenza di un profondo *gap* tra i percorsi di studio universitari ed il mondo delle aziende.

Mentre le imprese non sono più quelle di 20 anni fa, i corsi di studio non si sono adeguati a tale evoluzione, rimanendo immutati. Secondo me, alcune strategie per migliorare il dialogo tra il mondo accademico e quello lavorativo possono essere anche semplici incontri, perché no, tenuti in azienda dove i due mondi si confrontano in maniera trasparente e cercano di

“#Aziende non sono più quelle di 20 anni fa ma i corsi di studio non si sono evoluti”
far incrociare domanda e offerta. A tale primo passo possono seguire in una prima fase progetti mirati per poi farli divenire più strutturali.

La prima cosa che nota nel curriculum di un giovane?

In generale, in un CV guardo il tipo di percorso di esperienza che ha avuto una persona. Ad esempio, se una persona cambia azienda ogni due anni forse ha qualche problema di fidelizzazione.

Nello specifico, quello che cerco nel CV di un giovane senza esperienza è la capacità di mettere in risalto il suo saper fare e le capacità pratiche messe in atto rispetto alla teorica che ha appreso durante gli anni di studio.

Come avviene la selezione in NLMK?

Solitamente quando si apre una posizione partiamo facendo una ricerca al nostro interno, dando quindi prioritariamente la possibilità ai nostri lavoratori. Qualora a livello interno non trovassimo candidati in linea con la posizione, pubblichiamo l'annuncio di selezione su *internet* o sui *social network*. Ciò che personalmente cerco di capire di un candidato durante i colloqui è la

sua personalità piuttosto che le sue competenze: posso infatti anche assumere un "fuoriclasse" dal punto di vista delle competenze tecniche, tuttavia se una persona non è in grado di fare gioco di squadra, rischia di essere dannosa per l'azienda.

Secondo Lei l'apprendistato di alta formazione e ricerca è un buon metodo per inserire un giovane in azienda? NLMK lo utilizza?

Noi non lo utilizziamo, ricorriamo solitamente all'apprendistato professionalizzante per le assunzioni del personale operaio.

Ritengo che lo scarso utilizzo di questo strumento

“Scarso utilizzo dell'#apprendistato deriva da una mancanza di #comunicazione tra #istituzioni e #aziende”

derivi soprattutto da una mancanza di comunicazione tra le istituzioni e le aziende.

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?

A seguito dell'avvento della crisi abbiamo ricominciato recentemente a fare analisi organizzativa aziendale, descrizione di funzioni ed interviste annuali legate ad obiettivi aziendali non per forza connessi ad obiettivi economici. Il nostro scopo è cominciare dal prossimo anno a progettare ed implementare in maniera strutturata piani di formazione e di carriera in modo tale da creare una visione a lungo termine per i nostri lavoratori.

Leggi le nostre interviste

[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

[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

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.