

ADAPT

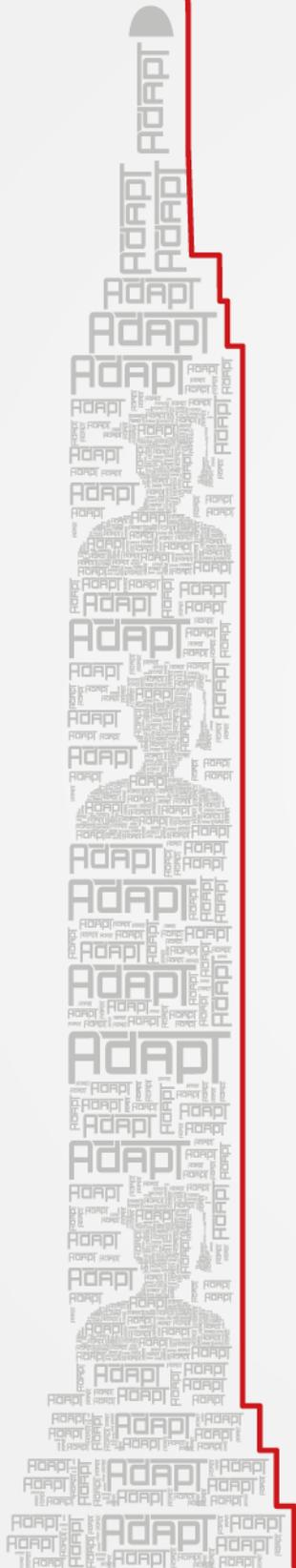
www.adapt.it

Scuola di alta formazione in **transizioni occupazionali e relazioni di lavoro**

www.adapt.it - formazione@adapt.it

Qualche domanda sul "Personale"

ADAPT incontra
Luca Vignaga
HR Manager
Gruppo Marzotto



ADAPT
www.adapt.it
UNIVERSITY PRESS

a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

Il successo di uno dei più importanti gruppi tessili del mondo nasce 178 anni fa nella Provincia vicentina, nel piccolo borgo di Valdagno dove nel 1836 Luigi Marzotto fondò una piccola tessitura laniera. Qui, affondano le robuste radici del Gruppo Marzotto - oggi riconosciuto come punto di riferimento a livello mondiale - una realtà che si è sviluppata investendo prima di tutto sulla crescita e sul benessere delle persone, sulla loro creatività, avendo cura e rispetto delle proprie origini. La storia è quella di un'azienda europea presente in tutto il mondo, orgogliosa delle proprie origini, con il cuore e la mente ben saldi nel contesto italiano, che si racconta come un Gruppo giovane ma impegnato in un mestiere antico. La capacità di tenere insieme tradizione e innovazione ha consentito al Gruppo Marzotto di diventare quello che oggi orientando il suo sviluppo. Oggi il Gruppo occupa circa 3.500 dipendenti, realizza 400 milioni di fatturato, conta 11 stabilimenti produttivi in Italia e 5 a livello internazionale.



Luca Vignaga

HR Manager Gruppo Marzotto

Luca Vignaga, 46 anni, laurea in Giurisprudenza, HR Director del gruppo Marzotto e Vice Presidente AIDP. In passato è stato HR director di NH Hotels e Jolly hotels. Nel 2013 ha partecipato alla pubblicazione "11 idee per l'Italia" firmando il contributo "dal contratto collettivo al contratto personale: il nuovo mercato del lavoro italiano", edita da Marsilio. Nel 2012 ha preso parte alla scrittura del volume "HR 2020 Storia e prospettive" edito da Guerini&Associati.

Il valore del Gruppo Marzotto si misura sulla ricchezza della sua storia e sulla capacità di fare e creare delle persone che vi lavorano, la sua forza nella capacità di innovarsi nel rispetto della tradizione, tenendo insieme passato e futuro. In questo contesto, qual è il ruolo e quale la funzione della direzione HR?

La funzione della direzione HR è in continua evoluzione, ed è necessario che sia così perché essa deve misurarsi con il "cambiamento" del lavoro, delle organizzazioni e delle persone che le animano. Oggi il ruolo della direzione HR è fondamentale nell'implementazione di una cultura del lavoro capace di connotare il senso di appartenenza ad

un'organizzazione e di permeare la strategia aziendale di business. I risultati di un'azienda sono i risultati del lavoro delle persone, perché questi siano positivi occorre che lo sia prima di tutto il contesto in cui esse sono inserite. La direzione HR ha un ruolo determinante in questo senso, in particolare in tre direzioni che si sostanziano nel: presidiare la strategia di business per declinarla in una specifica strategia di "gestione delle risorse umane"; affrontare le sfide del lavoro e della sua organizzazione poste dalla crisi e dall'inserimento di nuove energie nella popolazione aziendale; preservare e rafforzare la cultura del "team di lavoro" sostenendo le persone in una logica di sviluppo ed evoluzione delle stesse e

“La funzione più importante della direzione #HR è la creazione e il consolidamento di una cultura del lavoro”

dell'organizzazione di cui fanno parte. Credo che la funzione più importante della direzione HR sia proprio questa, la creazione e il consolidamento di una cultura del lavoro capace di connotare l'organizzazione guidandone lo sviluppo. Si tratta di un lavoro impegnativo che spesso la direzione del business fatica a riconoscere come "strategico", che richiede uno sforzo progettuale di lungo termine e non suscettibile di produrre risultati immediati, ma è questo il valore aggiunto che una direzione HR deve portare ad un'azienda, tutto il resto è ordinaria o straordinaria amministrazione, non gestione delle risorse umane.

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

Una su tutte: investire sul capitale umano dei giovani. La direzione HR di Marzotto ogni anno lavora affianco dei ragazzi che vengono inseriti nelle diverse aziende del gruppo. Per noi i giovani sono preziosissimi, sono portatori di cambiamento, innovazione, energie. Li curiamo come piccoli fiori, ci teniamo alla loro crescita, perché da questa dipende quella dell'azienda. Le persone crescono in Marzotto interiorizzando la cultura del lavoro e apprendendo sul campo la cultura del fare.

L'apprendistato è **“I giovani sono preziosissimi...li curiamo come piccoli fiori, ci teniamo alla loro crescita perché da questa dipende quella dell'azienda”**,

lo strumento per eccellenza per trasmettere e infondere ai ragazzi questa cultura. Anche in questo il ruolo della direzione HR è fondamentale, ad essa spetta il ruolo, attraverso la comunicazione interna, di far passare l'importanza e la strategicità dell'apprendistato per la crescita delle persone e dei loro talenti e quindi dell'azienda stessa. Ciò vale nei confronti degli apprendisti che devono avere a mente il senso e l'importanza del loro

percorso e nei confronti dell'azienda che è necessario sia consapevole che investire energie per trasmettere conoscenze e competenze sulle nuove leve è strategico per il suo sviluppo e per la sua sostenibilità in futuro.

Le aziende che utilizzano il talent management hanno performance migliori delle altre. Molte indagini mettono in evidenza la correlazione tra crescita aziendale e attenzione ai talenti. Cosa definisce una persona un talento e quali caratteristiche ricerca in un ragazzo da inserire nel contesto aziendale?

La direzione HR non deve cercare talenti ma prima di tutto persone. Ogni persona ha i propri talenti. Occorre capire quali sono, valorizzarli e indirizzarli verso le necessità dell'organizzazione. I "talenti" che più contano e che cerco in un giovane da inserire nel contesto aziendale sono la curiosità, la determinazione, la capacità di ascolto, la voglia di scommettere sul team di lavoro, la generosità e la gratitudine. Non

“La direzione #HR non deve cercare talenti, ma prima di tutto persone”,
cerco ragazzi che sappiano già fare, ma persone che siano disposte a fare e a imparare mettendosi in gioco, che siano disposte a crescere anche sacrificandosi. Occorre non solo che gli obiettivi siano chiari - quello è il motore che muove un'organizzazione - ma è indispensabile che le persone che ne fanno parte siano disposte a mettere tutte le loro energie in un progetto, perché quella è la benzina che muove il progresso. Non basta guardare con gli occhi, occorre aver voglia di prendere con le mani. Il tema della generosità è fondamentale: le persone

devono saper leggere i traguardi come risultati della squadra, dell'organizzazione di cui fanno parte, per farlo devono essere disposte a condividere le informazioni, a mettere a disposizione il loro tempo, a sporcarsi le mani con gli altri e per gli altri. Il concetto di generosità deve legarsi a quello di gratitudine, chi riceve dagli altri deve saper riconoscere il valore di ciò che gli è stato donato.

È noto che esiste un *mismatch* tra curricula di studio e competenze professionali: cosa ne pensa? Avete adottato particolari strategie per l'inserimento dei giovani in azienda?

Si tratta di un tema noto, che non deve spaventare perché esistono gli strumenti per riallineare questo *mismatch*. Io quando assumo un ragazzo non mi aspetto che sappia fare, mi aspetto che voglia imparare a fare. Questo è il presupposto che guida gli ingressi dei giovani nel nostro Gruppo e sulla base del quale abbiamo codificato una procedura.

“Io quando assumo un ragazzo non mi aspetto che sappia fare, mi aspetto che voglia imparare a fare”
L'inserimento dei giovani in Marzotto viene gestito con un programma di formazione intensivo di un mese, successivamente la persona viene inserita in una *business unit* ed affidata ad un tutor. Al fine di monitorare gli sviluppi e sostenere la crescita della persona, sono fissati bimestralmente incontri di feedback reciproco con il tutor e annualmente realizziamo degli *assessment* per la valutazione globale della persona e per la progettazione della sua crescita all'interno dell'organizzazione. Dal punto di vista contrattuale l'inserimento viene gestito

“Non basta guardare con gli occhi, occorre aver voglia di prendere con le mani”

secondo una procedura tendenzialmente codificata: 6 mesi di stage extracurricolare a cui seguono 36 mesi di apprendistato professionalizzante. Le stabilizzazioni da noi sfiorano il 100%. Tutto dipende da una buona selezione e dalla capacità di orientare la crescita e gli sforzi delle persone. Sono fondamentali in questo senso le relazioni con le scuole e le università, la capacità di creare interazioni e sinergie tra contesti produttivi e formativi, utilizzando la formazione come strumento di selezione.

“Le stabilizzazioni da noi sfiorano il 100%”

Può raccontarmi un progetto in tema HR che avete lanciato o state lanciando e a cui tenete particolarmente in relazione all'innovazione aziendale e ai giovani di talento?

Un progetto interessante che stiamo portando avanti riguarda la selezione di 10 giovani creativi e designers provenienti da ogni parte d'Europa. Il bando è stato condiviso con le maggiori Università di design e moda internazionali, ed è stato lanciato sui canali Facebook e LinkedIn del Gruppo, e sulle più importanti riviste online dedicate al mondo della moda e del fashion, come Pambianco News, Fashion Magazine, Vogue.it, Artribune. Abbiamo ricevuto 200 curricula di giovani creativi valutati dal Gruppo Marzotto con la collaborazione della Dott.ssa Ethel Lotto, docente e ricercatrice dell'Università IUAV di Venezia, con cui abbiamo attivato una partnership per la realizzazione di questo progetto: 200 portfolio inviati

“Tutto dipende da una buona selezione e dalla capacità di orientare la crescita e gli sforzi delle persone”

da giovani tra i 19 e i 29 anni, di 30 nazionalità diverse, provenienti da tutto il Mondo; 114 candidature provengono dall'Italia, 86 da Paesi Europei ed paesi extra-europei. I candidati hanno studiato presso le migliori scuole di *Textile Design* e corsi di Fashion Management, come la Brighton University, la Winchester School of Art, lo Shenkar College of *Engineering and Design*, l'Accademia Internazionale d'alta moda e d'arte del Costume Koefia, l'Accademia di Belle Arti di Brera e il Politecnico di Milano.

L'iniziativa prevede un percorso iniziale in stage e formazione *hands on* di sei mesi, per acquisire le competenze specifiche del mondo del fashion. I ragazzi saranno inseriti negli uffici stile delle aziende italiane del Gruppo e collaboreranno con i *product manager* per implementare il livello di creatività e qualità offerto ai clienti del Gruppo Marzotto. Il progetto è nato con l'obiettivo di cercare giovani talenti che abbiano l'intenzione di

intraprendere un percorso di crescita professionale. Le attività di formazione che abbiamo pianificato prevedono lo sviluppo delle competenze necessarie per l'industrializzazione del prodotto, attraverso la conoscenza dell'intero ciclo tessile e delle varie fasi di lavorazione. Sono previste anche attività di ricerca in archivio e l'elaborazione di una collezione che al termine dei sei mesi verrà presentata al management di Marzotto. Il tutto prenderà vita attraverso un periodo di incontri, visite e approfondimenti tematici presso la Fondazione Antonio Ratti, nell'ambito dei quali i ragazzi potranno misurarsi con esperti di fashion textile che racconteranno le loro esperienze nel settore. Al termine dello stage i migliori designer verranno assunti in apprendistato e proseguiranno la loro formazione nel Gruppo Marzotto.

Leggi le nostre interviste

[A colloquio con Elisa Menuzzo, Vice Presidente Came Group](#) – 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.](#) – 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

[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

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.