

# ADAPT

www.adapt.it

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

www.adapt.it - [formazione@adapt.it](mailto:formazione@adapt.it)

*Qualche domanda sul "Personale"*

*ADAPT incontra*

**Gianluca Di Gioia**

*Executive Director Commercial*

*& Corporate functions*

**Indesit Company**



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

a cura di **Lidia Petruzzo** e **Giulia Rosolen**  
in collaborazione con **Roberta Monte**

*Indesit Company è tra i leader in Europa nella produzione e commercializzazione di grandi elettrodomestici (lavabiancheria, asciugabiancheria, lavastoviglie, frigoriferi, congelatori, cucine, cappe, forni e piani di cottura). È leader assoluta in importanti mercati come l'Italia, il Regno Unito e la Russia. Il fatturato dell'Azienda, fondata nel 1975 e quotata dal 1987 alla Borsa di Milano, nel 2013 è stato di 2,7 miliardi di euro. Indesit Company ha 8 poli industriali (Italia, Polonia, Regno Unito, Russia e Turchia) e occupa 16.000 persone. Indesit, Hotpoint e Scholtès sono i principali marchi del Gruppo.*



**Gianluca Di Gioia**

*HR Executive Director Commercial & Corporate functions Indesit*

*Ha iniziato la sua carriera nella Direzione Risorse umane di Gewiss per poi entrare nel 2003 in Indesit dove ha ricoperto ruoli di crescente responsabilità in ambito Risorse umane, sia in area industriale che commerciale a livello internazionale nonché nella direzione Prodotto e Supply Chain.*

*Nato a Bari, classe 1972. Formazione giuridica con una specializzazione nelle aree del business coaching e del talent management.*

**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?**

Negli ultimi anni la funzione HR sta vivendo un momento di profonda trasformazione in un contesto macroeconomico in forte contrazione soprattutto a livello europeo. Per quanto riguarda il futuro della funzione HR, ritengo sia indispensabile saper coniugare la capacità di gestire le situazioni contingenti di crisi con una visione di medio e lungo periodo. In questa direzione, ad esempio, una risposta di Indesit è stata quella di pensare e poi implementare dei piani industriali volti a sviluppare il *business* in modo equilibrato e socialmente sostenibile. In particolare recentemente nell'ambito di un

programma di riassetto industriale del gruppo abbiamo siglato un accordo che non prevede licenziamenti per i prossimi cinque anni a favore di percorsi di *placement* e corsi di orientamento e riqualificazione professionale delle nostre risorse, con un impatto sui territori "governato" con i *partner* e le istituzioni locali.

**La funzione #HR deve saper coniugare la capacità di gestione e la visione di lungo** **Secondo Lei, quali sono le strategie che una azienda dovrebbe intraprendere per sviluppare innovazione competizione e cambiamento? Una di queste strategie è riconducibile al "fare ricerca" direttamente in azienda: Cosa significa per Lei fare ricerca e formazione in azienda?**

Innovazione, competizione e cambiamento sono le basi e al tempo stesse le sfide del futuro del sistema impresa. In questo contesto in Indesit cerchiamo, ad esempio, di investire sui

nostri *partner* universitari per orientarne al meglio i piani di studio e collaborando attraverso casi aziendali in alcuni corsi di laurea. Da qualche anno, ad esempio, promuoviamo all'interno di alcuni insegnamenti universitari dei *contest*, ovvero delle gare che stimolino la ricerca di nuove strade di *business*. Questi *contest* prevedono il coinvolgimento degli studenti universitari che, guidati dai *tutor* aziendali, partecipano a progetti concreti aziendali con l'opportunità quindi di entrare in contatto con nostri *manager* e *professional* e di apportare un contributo in termini di innovazione e pensiero laterale. Ad esempio, recentemente abbiamo promosso un progetto sui piccoli elettrodomestici attraverso una gara tra gli studenti universitari che ci hanno aiutato, attraverso il loro diverso punto di vista, a consolidare un nuovo piano di lancio dei nuovi prodotti sul mercato.

**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?**

Il *mismatch* in effetti esiste e il mondo aziendale e quello accademico devono imparare a dialogare più spesso e più efficacemente per poter avere maggiore impatto sulla creazione di valore nell'ambito del sistema imprenditoriale italiano. Esistono ancora dei *gap* su alcune competenze chiave che spesso vengono date per scontate ma che ancora non lo sono. Mi riferisco a quelle linguistiche ed informatiche. Infatti, il primo ostacolo da superare per un giovane che entra in azienda è quello di imparare ad utilizzare gli strumenti di lavoro che, normalmente, sono richiesti sin dal primo giorno.

C'è poi ancora molto da fare sul versante delle competenze sociali, quelle più *soft*. Mi riferisco ad esempio all'intelligenza emotiva, all'intuizione, all'empatia, alla capacità di persuasione. Sono competenze meno tangibili che generalmente non vengono né studiate né insegnate (a parte specifici corsi di laurea o post-universitari).

A volte inseriamo in azienda giovani di talento con un brillante curriculum vitae che poi però falliscono. Il fallimento non riguarda tanto le competenze professionali ma piuttosto quelle di base e trasversali. In Indesit abbiamo un modello di *leadership* basato su otto aree di comportamento e, in fase di selezione, cerchiamo di capire come e quali risorse potrebbero adattarsi meglio di altre alle nostre esigenze ed alla nostra cultura organizzativa. Indaghiamo il *problem solving*, la capacità relazionale, la flessibilità, la capacità di saper coinvolgere gli altri in occasione di progetti di gruppo. Ai giovani neo laureati spesso affianchiamo dei *manager* più esperti per accompagnarli nel loro percorso di *induction* in azienda. I colleghi *senior* facilitano il processo di crescita di quelli più *junior* in occasione di progetti di gruppo o individuali. In altri casi,

invece, ci facciamo supportare da professionisti esterni alla azienda nel processo di sviluppo delle *soft skills*.

**La maggior parte delle aziende lamenta difficoltà ad "intercettare il talento". Nella sua esperienza Le è capitato di vivere questa difficoltà? In che cosa consiste secondo Lei il valore aggiunto per un'impresa nell'avere al suo interno un giovane ricercatore che acquisisce competenze e formazione direttamente in un contesto produttivo?**

La parola "talento" è sempre molto discussa e spesso abusata. In uno scenario di *business* di

I #giovani con del potenziale vanno selezionati e formati per il bene dell'#azienda

forte discontinuità e a fronte di investimenti più limitati dobbiamo essere ancora più bravi ad identificare i giovani con del potenziale di crescita per la nostra azienda. È su di loro che cerchiamo di concentrare parte dei nostri investimenti formativi. Al fine di dare maggiore struttura e consistenza a questa attività di *talent assessment*, utilizziamo da anni un processo chiamato *Leadership Review* durante il quale chiediamo ai *manager* di valutare sia le *performance* individuali che il potenziale di sviluppo. Viene così costruita una matrice di sviluppo che ha l'obiettivo di differenziare le persone, individuando chi ha le caratteristiche che pensiamo potranno servirci anche in futuro orientando meglio anche i nostri investimenti in termini di politiche retributive. È chiaro che la sfida è quella di investire sul potenziale sulla base di una previsione di risultato che, in quanto tale, potrebbe non tradursi in un ritorno concreto dell'investimento fatto dalla azienda.

**In particolare, all'interno della Sua impresa ha utilizzato l'apprendistato di ricerca e di alta formazione oppure i dottorati industriali? Si possono, secondo Lei, considerare delle buone prassi per inserire giovani ricercatori nel mercato del lavoro?**

Sicuramente sono delle buon prassi soprattutto se fortemente agganciate alla impresa e al contesto organizzativo ed al *business*. Alcuni settori industriali hanno tassi di innovazione più alti, altri meno. In questi ultimi casi, in cui si fatica a trovare il ritorno dell'investimento in termini di innovazione, questi strumenti possono essere buone prassi solo se agganciate ad un risultato concreto. Una esperienza che posso raccontare è *Home Lab* che ha previsto la nostra partecipazione all'interno di un consorzio di ricerca insieme ad altre imprese. Grazie a questo consorzio riusciamo a partecipare a

progetti di ricerca in cui operano dottorandi e ricercatori in Italia, in Inghilterra e in Olanda.

**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?**

Da un paio di anni abbiamo incrementato i nostri investimenti sull'attività di *employer branding* in quanto abbiamo sentito l'esigenza di essere più forti e più competiti viti come *employer* sul mercato del lavoro. Il progetto ha previsto una campagna sul *web* chiamata *Shape your career*, riconosciuta come migliore campagna nel 2013, e dedicata alle carriere professionali di studenti universitari, neolaureati e profili con maggiore *seniority* professionale.

Un altro progetto significativo in ambito HR che abbiamo lanciato lo scorso anno è un programma di introduzione dell'apprendistato professionalizzante chiamato *International Graduate Education*. Il programma è articolato su tre settimane: le prime due – in italiano – sono dedicate allo sviluppo di competenze base e trasversali; la formazione è in tal caso affidata ad ISTAO, la Business School di Ancona, nostro partner strategico in questo progetto. La terza – in lingua inglese – è dedicata a dei temi specifici di Indesit come lo sviluppo dei prodotti, il marketing, la *supply chain*.

Infine un altro esempio di collaborazione innovativa con il mondo universitario è stata quella di organizzare un contest dal titolo "*Your talent for innovation*", ovvero una gara promossa durante alcuni corsi universitari tra diversi gruppi di studenti supportati da tutor aziendali con l'obiettivo di proporre al management di Indesit un progetto innovativo. Sono state coinvolte 4 Università e 62 studenti che hanno presentato 17 nuove idee, 4 delle quali sono poi arrivate alla valutazione finale. Questo format di

## Qualche domanda sul "Personale"

collaborazione si accompagna ad altre forme più tradizionali di presenza on campus come ad esempio i *project work* e l'*in-company training*: queste iniziative ci permettono di promuovere

negli studenti un approccio di business orientato all'innovazione, lasciando spazio alla loro propositività.

## Leggi le nostre interviste

[A colloquio con Lara Carrese, Global Human Resource, De Agostini Publishing](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Serena Santagata

[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

**[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.