

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 Citterio

Responsabile Risorse umane

Regione Latin America

Walt Disney Company



ADAPT
www.adapt.it
UNIVERSITY PRESS

a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

The Walt Disney Company, leader mondiale nel settore dell'intrattenimento, opera nel campo delle produzioni cinematografiche, televisive e musicali nonché nella produzione di prodotti di largo consumo e nel mondo del turismo attraverso i propri parchi tematici e le navi da crociera. Marchi come Pixar, Marvel, Lucas Film, ESPN, ABC Television si affiancano al tradizionale marchio Disney e contribuiscono al successo del gruppo che oggi consta circa 150.000 dipendenti in tutto il mondo.



Luca Citterio

Responsabile Risorse umane Regione Latin America Walt Disney Company

Milanese, 50 anni nel 2015, dopo la classica laurea in scienze politiche, ha cominciato la sua avventura nella gestione delle risorse umane in Assolombarda dove si è occupato di relazioni industriali. La enorme palestra di formazione rappresentata da Assolombarda lo ha avvicinato a IBM Italia dove è entrato nel 1997 nell'Ufficio Relazioni industriali. In IBM, altra Università del Personale, si è poi occupato di Payroll, di Compensation and Benefit e anche di Amministrazione del Personale con una assegnazione in UK per due anni dove ha gestito un service centre dedicato alle risorse umane per l'Emea. Rientrato in Italia nel 2006 ha incontrato Topolino ed è entrato a far parte del Magic Kingdom come responsabile delle Risorse umane per l'Italia. Nel 2011 ha assunto il ruolo di Direttore Compensation and Benefit per l'Europa, Middle East e Africa e si è trasferito a Londra durante i giochi olimpici: una esperienza magica. Attualmente lavora per Topolino nella sede di Buenos Aires, in Argentina, dove è il Responsabile Risorse umane della Regione Latin America dove quando è inverno in Italia fa caldissimo e dove si mangiano i filetti alla griglia migliori del mondo.

Alla funzione HR oggi viene richiesto un contributo strategico in termini di innovazione e cambiamento: qual è il suo pensiero? In questa direzione, qual è il futuro della funzione HR?

Non è da tempi recenti che la funzione HR siede "nella stanza dei bottoni". In realtà, è da alcuni anni che le aziende, almeno quelle più moderne ed evolute, stanno vivendo la funzione HR come un *business partner*. In questa direzione, immagino le aspettative del *business* come dei requisiti fondamentali per le Risorse umane perché permette ad un Direttore HR di ricordarsi che il *business* chiede caratteristiche

innovative, *partnership* e visione strategica. I capi *business* ci insegnano a correre e ad essere flessibili ma si aspettano che le basi fondamentali, quali la compensazione, gli schemi di retribuzione, la gestione delle *performance*, siano eccellenti. È ovvio che la funzione delle Risorse Umane debba stare al passo coi tempi e con le generazioni. È altrettanto ovvio che dobbiamo essere in grado di aiutare le aziende ad intercettare le generazioni Y o le generazioni digitali ma, a costo di sembrare un po' preistorico, credo che il futuro della nostra funzione non possa prescindere dalle radici e dal passato dove affondano. È importante infatti saper

“#Ricerca significa #creatività, la quale permette di sviluppare #innovazione e #cambiamento”

progettare in modo corretto, privilegiare le relazioni in prima persona, considerare ogni collaboratore per quello che realmente è: dare la giusta attenzione affinché si possa accompagnare il dipendente nelle diverse fasi della vita professionale.

Secondo lei, quali sono le strategie che un'azienda dovrebbe intraprendere per sviluppare innovazione, cambiamento e competitività? Una di queste strategie è riconducibile al "fare ricerca" direttamente in azienda: Cosa significa per Lei fare ricerca e formazione IN azienda?

In questi anni ho lavorato in una azienda dove ricerca significa creatività. Questo aspetto è sempre stato concepito come la creazione di nuovi prodotti che siano rilevanti per una famiglia, ad esempio, dove ci sono tre generazioni e dove le storie di ognuno di loro raggiungono i cuori e fanno emozionare. In questa direzione, credo che due sono gli elementi importanti del fare ricerca in azienda. Da una parte, contribuire a costruire e mantenere un ambiente di lavoro armonioso, dove la cultura del rispetto sia esercitata dai vertici al livello più basso della organizzazione e dove si possa creare un "humus" culturale che favorisca lo scambio di idee e la generazione di storie ed emozioni che si trasformino in prodotti. Mi riferisco al cinema o alla televisione o ad un brano musicale: è da un ambiente dove le persone sono rispettate e lasciate libere che nascono le cose migliori.

L'altro ingrediente per una buona ricerca credo stia nella cultura della tolleranza per gli errori. Quando si sperimenta o si crea è molto più facile sbagliare e di solito sono necessari vari tentativi e qualche fallimento prima di trovare

l'equilibrio perfetto. Una cultura che condanna o punisce un fallimento può andare bene in alcuni contesti *iper* competitivi ma credo non favorisca la ricerca e lo sviluppo interno.

La maggior parte però lamenta difficoltà ad "intercettare il talento". Nella sua esperienza le è capitato di vivere questa difficoltà? Qual è secondo Lei il valore aggiunto per una azienda nell'avere al suo interno un giovane ricercatore che assume competenze e formazione direttamente in un contesto produttivo? Questo ricercatore può essere definito un talento?

Nella mia realtà quotidiana mi capita raramente di riscontrare serie difficoltà ad intercettare i talenti. Credo che la forza del nostro *brand* ci aiuti molto ad attrarre i talenti e credo che sia lo stesso *brand*, unito ad una cultura aziendale unica, che ci aiuti a ritenerli e a svilupparli internamente. Come dicevo prima credo che avere una persona all'interno della azienda che cresce attraverso il buon vecchio "*learning on the job*" sia la ricetta migliore perché questa persona non solo maturerà nuove competenze e conoscenze ma si troverà nella magica possibilità di farlo in una specie di "brodo primordiale" fatto di valori, cultura, relazioni, storia che fanno di ogni azienda un organismo unico. È difficile rispondere alla domanda "se questa persona sia un talento" perché credo che la definizione di talento non sia universale ma sia fortemente pertinente al contesto dove il talento cresce e si sviluppa. Da

noi, per esempio, c'è scarsissima attenzione agli orari di lavoro o al modo in cui le persone vengono vestite in ufficio. La dimensione del gioco e dell'intrattenimento è molto presente nel nostro DNA e per noi un talento può essere un giovane che una notte si

“#Crescere e migliorarsi in #azienda è una opportunità magica che va offerta a tutti i #giovani”

inventa una APP per giocare le partite della Mondiale sul telefonino ma anche un dipendente di quasi 60 anni che disegna i nostri personaggi e li rende vivi.

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?

Un giovane, normalmente, assunto in una azienda entra a far parte di un percorso formativo che lo porta a crescere direttamente nel contesto produttivo. Una azienda spende ore e denaro per progettare percorsi di *onboarding* e di formazione perché si è sempre alla ricerca di un talento ma che sia "rozzo e prezioso", in grado di prepararsi alle sfide del futuro che, per definizione, sono incerte. Secondo me, le aziende non cercano un CV di studio di una persona "già pronta" ma un individuo che sia, prima di tutto, una persona. Questa ultima infatti dovrebbe essere pronta ad adattarsi e ad affrontare le sfide del mondo del lavoro.

Quando ho accettato l'incarico a Londra e poi in Argentina molti miei colleghi mi hanno considerato un po' matto e continuavano a chiedermi se conoscevo le conseguenze nel caso in cui mi avessero licenziato. Questo mi ha fatto riflettere molto. Una scelta diversa non comporta necessariamente un andamento negativo ma credo che possa donare molta energia positiva per imparare ed osservare cose nuove. A

parte questa breve parentesi su di me, credo che le aziende siano le prime ad avere un forte interesse che le università

“In #Disney sono più importanti le #idee rispetto agli orari di lavoro o all'abbigliamento. Il talento lo sa”

“Le #aziende cercano #giovani aperti al mondo ai quali insegnare un #mestiere e far sviluppare le #competenze”

formino persone e cittadini del mondo con una mente aperta e lo sguardo all'ottimismo. Le competenze le svilupperanno poi...

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

No, negli ultimi 5 anni ho lavorato fuori dall'Italia e quindi non ho operato su queste tematiche ma le posso dire che anche prima non abbiamo mai attinto a queste tipologie di inserimento in azienda. Forse è un mito ma credo che una certa antipatia per la burocrazia che questi programmi richiamano, spinga le aziende a fare da sole soprattutto per poter mantenere un certo livello di autonomia nelle scelte e nei tempi di certi inserimenti.

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?

Le racconto un progetto, che è una realtà avviata, che stiamo gestendo in America Latina, dove lavoro attualmente. Abbiamo creato un ambiente per un gruppo di 40 giovani selezionati, attraverso un processo di *recruiting* fatto di prove e di *test*. Ogni gruppo è costituito da 5 persone ed ha la possibilità di lavorare, durante l'orario di lavoro e usando risorse aziendali, alla propria *start up*. Al momento ci sono 8 gruppi che lavorano in parallelo e per il

Qualche domanda sul "Personale"

20% del loro tempo a diversi progetti che hanno ideato e sviluppato totalmente in autonomia. La azienda ha solamente assegnato due o tre macrotematiche che rientrano nelle strategie aziendali e i gruppi stanno lavorando su dei progetti con l'obiettivo di portarli alla fase di presentazione che avverrà davanti ai capi aziendali. Ogni gruppo presenterà il proprio prodotto o la propria idea come se fossero degli investitori. Le migliori 3/4

“Sì all’#apprendistato ma no alla #burocrazia e alla rigidità che c’è dietro a questo prezioso strumento”

idee riceveranno dei finanziamenti veri ed ogni gruppo avrà la possibilità di gestire il proprio *budget* per sviluppare il prodotto finale e realizzare il prototipo. Alla fine di novembre dedicheremo due giorni ai giovani coinvolti in questo progetto e ad essere sincero sono molto curiosi di vedere cosa hanno realizzato. L'idea di fondo è lo sviluppo della ricerca direttamente in azienda e la generazione di innovazione.

Leggi le nostre interviste

[A colloquio con Simone Sgueo, Responsabile HR Save the Children Italia ONLUS](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Marco Giustini

[A colloquio con Clara Bez, HR Director Kelly Services Italia](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Monica Zanotto

[A colloquio con Nicoletta Baroni, Responsabile Risorse umane Articolo1](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Carmen Di Stani

[A colloquio con Claudio Zanelli, Factory Manager, Marini-Bomag-Fayat Group](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

[A colloquio con Monica Consonni, Direttore Risorse umane, Gruppo Prénatal](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Francesca Brudaglio

[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

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.