

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

Andrea Aldrighetti

Direttore Risorse umane

Pedrollo



ADAPT
www.adapt.it
UNIVERSITY PRESS

a cura di [Lidia Petruzzo](#) e [Giulia Rosolen](#)

Pedrollo S.p.A. è un'azienda produttrice di elettropompe made in Italy leader di mercato. Fondata nel 1974 dal Cav. del Lavoro Silvano Pedrollo, progetta, costruisce e distribuisce elettropompe completamente in Italia per una quota di export pari al 90% circa commercializzando i propri prodotti in 160 Paesi.

Il ciclo di produzione è integrato in un'ottica completamente verticale nel quartier generale di San Bonifacio (VR) e presenta un fortissimo grado di automazione dei processi.

Da sempre impegnata sulle tematiche dell'alta qualità, del design e dell'innovazione (sia di prodotto che di processo), l'azienda ha da sempre abbracciato la responsabilità sociale come uno dei suoi temi chiave e raccoglie le proprie iniziative umanitarie sotto l'egida del progetto Pedrollo For People (www.pedrollo4people.com).



Andrea Aldrighetti

Direttore Risorse umane

Laureato in Giurisprudenza presso l'Università degli Studi di Trento, ha conseguito un Master in Business Administration presso il CUOA nel 2001.

Si è occupato di Organizzazione, TQM e Risorse Umane in GlaxoSmithKline, nel gruppo Ricoh, in Mondadori Printing e nel Gruppo Ferrolì.

Oggi è Direttore Risorse Umane di Pedrollo S.p.A.

Dal 2004 al 2014 ha ricoperto la carica di Consigliere di Amministrazione per Valpolicella Benaco Banca.

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?

Negli ultimi periodi si fa un gran parlare di cambiamento ed innovazione, come se il cambiare e l'innovare avessero un valore in sé. Secondo me, una visione del genere può essere anche pericolosa nella misura in cui porti a generare una sorta di "mistica del cambiamento" e si rischi talvolta di gettare via il bambino con l'acqua sporca perché presi da una sorta di frenetica infatuazione verso tutto ciò che è nuovo. Credo che il compito della funzione Risorse Umane rispetto a questo

“HR deve essere anche un po' "strabico" perché dovrebbe sapere guardare dentro e fuori l'azienda,”

fenomeno sia duplice. Da un lato, essa deve agire come punto di ancoraggio su ciò che in azienda funziona bene, scoprendolo, conservandolo, valorizzandolo e diffondendolo come buona prassi. Dall'altro lato, deve porsi come ispiratore di fiducia a poter fare le cose in

maniera sempre migliore, favorendo l'ingresso di nuove idee e la sperimentazione, ma partendo da bisogni concreti che l'azienda e i clienti avvertono.

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?

Sono convinto che per fare bene le cose in questi ambiti sia indispensabile raggiungere con consapevolezza uno stato di "strabismo". Bisogna sapere guardare contemporaneamente sia fuori che dentro l'azienda. Per favorire un cambiamento guidato, occorre sempre essere aggiornati su ciò che succede in giro: il mercato, le tecnologie, la concorrenza, la situazione socio-economica di riferimento, che oramai è sempre di più il mondo nella sua interezza. In secondo luogo, è utile fare dei riesami sempre più severi sulla propria situazione interna, imparando a conoscersi come sistema azienda usando la massima onestà e imparzialità. Riconoscere i propri punti forti e deboli e saper confrontarsi ed imparare dai concorrenti è la parte più importante del processo di apprendimento e quindi di miglioramento. Fare ricerca e formazione in azienda per me significa avere il coraggio di mettersi in discussione e di sperimentare, fornendo occasioni alle idee vincenti e consentendo ai talenti interni di emergere. E questo, secondo la mia opinione, non deve essere un approccio estemporaneo ed improvvisato, bensì va regolato. Deve diventare un processo. Deve incarnarsi in un sistema.

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?

Vedo il talento come un elemento non necessa-

riamente congiunto all'alta formazione. Credo che il talento sia una dote che distingue chi è in grado di dare prestazioni eccezionali rispetto a chi rende un contributo ordinario allo svolgersi quotidiano della vita aziendale, a prescindere dal ruolo e dalla scolarizzazione che ha. Detto questo, è compito dell'azienda sia cogliere ed incamerare talenti esterni sia riconoscere e sviluppare talenti interni. Queste sono operazioni mai facili, da un lato perché richiedono doti di ascolto e di intuizione non indifferenti, dall'altro perché presumono un certo grado di fiducia nei confronti delle persone. Sicuramente un ricercatore "interno", visti i suoi strumenti accademici, può avere più possibilità rispetto ad altri di inci-

“Fare #ricerca significa dimostrare #coraggio e #sperimentazione affinché i #talenti possano davvero emergere”

dere sui meccanismi organizzativi della azienda. Il suo essere o meno un talento, tuttavia, è anche funzione delle sue caratteristiche personali e di quanto costui o costei riuscirà o meno a met-

tere al servizio della azienda stessa ciò che ha appreso ed elaborato. Il valore generato dalla impresa, infatti, per me non è frutto solo di manipolazioni scientifiche ma anche e soprattutto di interrelazioni fra persone.

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?

Sono realtà che oggi hanno velocità diverse. I tempi della ricerca spesso non sono i tempi dell'azienda, la quale vive in situazioni dove la velocità di reazione è uno dei possibili vantaggi competitivi, talvolta il principale. Esiste comunque un lasso di tempo considerevole da quando una persona inizia un percorso formativo a quando lo termina ed è quindi pronta ad entrare

nel mondo del lavoro. E in quello spazio di tempo il mondo cambia ad una velocità vertiginosa. Io vedo che quanto più le competenze apprese sono specifiche tanto più velocemente invecchiano. Se il target dell'accademia è formare gente di impresa occorre perciò da un lato che sempre di più le esperienze dell'azienda passino dietro al tavolo del docente tramite testimonianze di professionisti. Dall'altra parte è opportuno che gli apparati scientifici trasmettano metodi generali, preferendoli alle nozioni specifiche. Il metodo è senza tempo ed è un investimento sul lungo termine.

In particolare, 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?

Si tratta di strumenti di livello molto alto. Abbiamo in servizio risorse che hanno ottenuto un dottorato di ricerca. Uno di costoro ha svolto il proprio percorso triennale di ricerca parte all'interno della nostra azienda, parte in Università. Un altro è a tutt'oggi assegnatario di un corso universitario semestrale. Si tratta di situazioni comunque poco frequenti, il cui successo, come in ogni caso, risulta più legato alle caratteristiche della persona che al suo livello formativo. In generale mi pare comunque di notare che gli obiettivi della ricerca tendano alla generazione o all'incremento di conoscenza come patrimonio culturale e non

necessariamente applicativo, mentre l'obiettivo aziendale non può prescindere dallo sviluppo di profitto. Non è sempre facile trovare un equilibrio tra questi due aspetti proprio perché obbediscono a logiche non completamente omogenee ancorché entrambe siano rispettabilissime.

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?

Abbiamo a disposizione un centro di formazione aziendale che si chiama "Pedrollo Management School". Nel corso del 2014 abbiamo individuato una facoltà interna composta di colleghi esperti in diversi ambiti (informatica, disegno meccanico, controllo di gestione, sicurezza, automazione, macchine utensili, ecc) e li abbiamo inseriti in un percorso di formazione per formatori al fine di trasformarli in docenti con qualificazioni ufficiali. Costoro, grazie alla opportuna preparazione ricevuta, predisporranno un percorso di formazione interna destinato soprattutto al personale di produzione, al fine di incrementarne le competenze in completo

“Il #ricercatore può essere un valore aggiunto perché ha la possibilità di incidere sui meccanismi interni alla #azienda”

allineamento a quelli che sono i fabbisogni aziendali. In maniera collaterale, da un lato i docenti potranno rafforzare le proprie competenze specifiche approfondendole e rendendole fruibili al pubblico, dall'altro lato godranno di un punto di osservazione privilegiato per individuare talenti interni all'interno delle classi di apprendimento.

Leggi le nostre interviste

[A colloquio con Giada Allocca, Responsabile Risorse umane, Lanificio F.lli Cerruti](#) – a cura di L. Petruzzo e G. Rosolen

[A colloquio con Giuseppe Spadaro, HR Manager LS travel retail Roma](#) – a cura di L. Petruzzo e G. Rosolen

[A colloquio con Alessandro Spadaro, Direttore del personale Gruppo Innova](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

[A colloquio con Luca Citterio, Responsabile Risorse umane Regione Latin America Walt Disney Company](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

[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

[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.