

# 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*  
**Giada Allocca**

*Responsabile Risorse umane*  
**Lanificio F.lli Cerruti**



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

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

*Lanificio F.lli Cerruti. Le origini del Lanificio F.lli Cerruti risalgono al 1881 anno in cui a Biella, capitale della tradizione tessile italiana, i tre fratelli Stefano, Antonio e Quintino, discendenti di una famiglia dedita alla tessitura fin dal 1700, decidono di intraprendere una nuova avventura imprenditoriale. La parola chiave dell'azienda è Innovazione: il Lanificio cresce anno dopo anno e, nel periodo del secondo dopoguerra, il core business diventa la produzione di tessuti pregiati, di altissima qualità. Dal 1951 il Lanificio – che conta oggi 400 dipendenti - è diretto da Nino Cerruti, che dopo 40 anni come grande firma della moda, trasferisce la propria esperienza nelle collezioni di tessuti Uomo, Donna e Parcour destinati alla più esigente e sofisticata clientela. Le fibre più ricercate, la perfezione artigianale e la stoffa che diventa arte, in una continua ricerca di bellezza ed espressione dell'evoluzione dei tempi. Questi i prodotti del Lanificio F.lli Cerruti che da oltre 130 anni racconta le origini di quel meraviglioso mondo chiamato moda.*



## **Giada Allocca**

*Responsabile Risorse umane*

*Si laurea in Scienze della formazione nel 2006 presso l'Università di Milano Bicocca con una tesi in Corporate Social Responsibility dedicata al "Rapporto tra Impresa e Territorio nel pensiero di Adriano Olivetti". Dopo una prima esperienza in ambito socio-educativo presso una Comunità protetta per minori, dedica la sua attività alle tematiche HR, sia in ambito consulenziale che in azienda, con un'attenzione particolare rivolta alle dinamiche organizzative e relazionali.*

**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?**

Uno dei ruoli strategici nei quali può declinarsi la funzione HR all'interno delle organizzazioni è sicuramente quello di supporto al cambiamento.

Oggi è diventato indispensabile ripensare a cosa facciamo e a come lo facciamo, a tutti i livelli organizzativi. La necessità di ottimizzare tempi e risorse impone infatti una nuova visione del lavoro e un differente approccio ai problemi.

“Per creare #engagement è importante valorizzare le #persone, le loro #idee e la #creatività”

Questo significa innanzitutto contribuire al cambiamento della cultura aziendale in una ottica di Business Partner e porsi come interlocutore privilegiato verso i temi della innovazione e della creatività in azienda.

Sappiamo tuttavia come il cambiamento spesso si traduca in sentimenti negativi quali l'ansia o la "resistenza" da parte di chi in qualche modo sente di doverlo subire.

Bisogna sempre aver chiare queste implicazioni e tenerne conto nel nostro lavoro: le organizzazioni sono fatte di persone e, sottovalutare o peggio ignorare, gli effetti scatenati dal cambiamento, di qualsiasi natura esso sia, può generare conseguenze difficili da gestire. Ecco che il contributo offerto dalla funzione HR può

rivelarsi decisivo nella gestione di queste dinamiche, assumendo una connotazione di presenza rassicurante, o al contrario e se necessario, dirompente.

**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?**

Ritengo che una leva importantissima sia rappresentata dal coinvolgimento. L'ascolto di nuove idee e proposte, il premiare la creatività, sono fattori che spingono indubbiamente nella direzione del miglioramento. Spesso le persone ci sorprendono, trovando delle soluzioni alle quali noi non avremmo pensato. Valorizzare questi aspetti significa rendere le persone protagoniste e promotrici del cambiamento e aprire l'organizzazione ad energie e stimoli nuovi. Il classico esperimento della "cassetta dei suggerimenti", proposto in molte aziende, tra le quali anche la nostra, spesso ha dato risultati molto positivi. Si chiede ai dipendenti di fornire consigli o nuove idee per contribuire al miglioramento della azienda scrivendole su un foglietto che viene inserito nella cassetta, ed in alcuni casi la nuova idea viene realizzata dall'azienda e premiata. Anche menzionare sull'*house organ* aziendale idee di questo tipo significa incentivare l'iniziativa dei propri collaboratori. Questi sono solo alcuni esempi e in generale comunque direi che lo strumento più importante ed efficace per creare engagement è la valorizzazione delle persone, anche attraverso la formazione, che oggi, ancora di più rispetto al passato, è percepita dalle persone come un investimento fatto su di loro da parte della azienda. Se non è più possibile

concedere con facilità adeguamenti retributivi o premi, il fatto di dedicare degli interventi rivolti alla acquisizione di nuove competenze e conoscenze, può essere infatti considerato dalle persone come un valore aggiunto.

**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?**

Quando si parla di talento siamo portati immediatamente a pensare di doverlo cercare all'esterno, di doverlo scovare e reclutare, magari portandolo via ai nostri competitors.

“Il #talento non va sempre cercato all'esterno ma anche valorizzato all'interno della #azienda”

In questo modo perdiamo di vista il fatto che le persone che operano all'interno delle nostre aziende rappresentano tutte dei potenziali talenti.

Coltivare il valore della meritocrazia, valutare in modo oggettivo e trasparente le performances e investire in formazione, significa lavorare per far emergere il talento, in alcuni casi latente, delle nostre persone. Far crescere le proprie risorse significa non solo valorizzare i singoli individui, ma contribuire alla crescita dell'azienda nel suo complesso. Da questo punto di vista oggi diventa strategico anche pensare alle nostre risorse in una ottica di *retention*, non solo con adeguate politiche retributive, ma anche attraverso percorsi di crescita e piani di carriera, in particolare quando ci riferiamo agli *high potential*.

Le aspettative delle persone sono sempre più rivolte non tanto al qui ed ora, con uno sguardo al breve termine, ma al loro futuro

professionale, alle possibilità offerte dalla azienda per la quale lavorano di acquisire livelli crescenti di autonomia, competenza e responsabilità. Pertanto è importante pianificare percorsi di sviluppo e condividerli con le persone, altrimenti il rischio è quello di perdere risorse preziose e di disperdere un patrimonio aziendale fatto di competenze e know how.

Fatta questa premessa, è innegabile il valore aggiunto che può essere apportato dai giovani, anche in un ambito produttivo come il nostro. Abbiamo promosso qualche anno fa un progetto rivolto a 20 neodiplomati, provenienti da diversi indirizzi scolastici, destinato alla formazione e all'inserimento in azienda di figure professionali altamente specializzate.

Il progetto, durato 8 mesi, è stato strutturato con una parte teorica su tutto il ciclo produttivo e con un modulo di training on the job, all'interno di locali dedicati ed attrezzati e i risultati sono stati incoraggianti.

**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?**

Spesso, ancor prima che ad un problema di competenze, ci si trova di fronte ad un problema di "linguaggio". I ragazzi molto spesso non sanno come fare il loro curriculum, come presentarsi in azienda e sostenere un colloquio. Questo mi stupisce sempre

“È importante investire in #formazione significa far emergere il #talento, a volte latente”

molto e credo che le istituzioni formative dovrebbero occuparsi di questo tema e lavorare anche su questi aspetti, per fornire strumenti adeguati e concreti. La nostra azienda è molto

attiva sul fronte della promozione degli scambi con il mondo scolastico ed accademico e da sempre favorisce esperienze di alternanza scuola lavoro per gli

studenti delle scuole superiori, in modo da avvicinare i ragazzi ad una realtà aziendale già a partire dall'adolescenza, fase molto delicata anche per le scelte successive di studio o di lavoro. Ogni anno, tra luglio e settembre, accogliamo in azienda tra i 20 e i 30 studenti, tra i quali anche molti figli dei nostri dipendenti.

Collaboriamo inoltre con diversi atenei per l'organizzazione di tirocini formativi destinati alla realizzazione di progetti e tesi di laurea e anche per i tirocini post lauream.

Inoltre siamo sostenitori del Biella Master delle fibre nobili, che è dedicato proprio alla formazione di giovani laureati di alto potenziale, e del Master Mte in Management e Textile engineering Liuc.

La nostra Cassa Aziendale, che quest'anno compirà i suoi primi 30 anni di vita, premia ogni anno con una piccola borsa di studio tutti gli studenti, (figli dei nostri collaboratori o studenti lavoratori), ammessi alla classe successiva, che hanno conseguito il diploma o la laurea. Anche questo vuole essere un segnale concreto per valorizzare l'impegno dei ragazzi nello studio.

**Avete mai inserito i giovani con l'apprendistato? Ritene che si possa considerare una buona prassi per l'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro?**

Negli ultimi anni abbiamo utilizzato molto questo strumento e in modo trasversale: sia per

formare figure professionali destinate alla Produzione, sia per funzioni in ambito amministrativo, di Ricerca e Sviluppo, come anche legate al Controllo qualità.

Le percentuali di successo sono state altissime, se consideriamo che abbiamo confermato l'intera totalità dei contratti a fine periodo. L'apprendistato, se utilizzato realmente come un periodo dedicato alla formazione, rappresenta sicuramente un ottimo strumento per agevolare l'ingresso dei giovani in azienda. Purtroppo le continue rimodulazioni a livello normativo susseguitesì negli ultimi anni hanno disincentivato molte aziende ad utilizzarlo, per una sorta di "diffidenza", ma anche per via delle oggettive incombenze di carattere burocratico. Può sembrare un vero e proprio paradosso, ma ancora oggi, in tempi di disoccupazione giovanile giunta a livelli insostenibili, facciamo fatica a reperire manodopera specializzata. Penso che questa forma contrattuale dovrebbe diventare un collegamento naturale tra istruzione e mondo del lavoro, tra sapere e saper fare, anche con la finalità di avvicinare i giovani a mestieri antichi e preziosi come quelli della nostra tradizione manifatturiera.

### **Qual è la prima cosa che nota in un CV e quali informazioni le piace trovare in un CV di un neolaureato?**

La prima e doverosa premessa da fare è che ogni giorno chi come me si occupa di Risorse Umane riceve una quantità spropositata di candidature, attraverso una molteplicità di canali. Solo per citare i più consueti: l'application form del sito internet aziendale, in formato cartaceo, attraverso le società di somministrazione ed *head hunting*, via LinkedIn o direttamente da colleghi e collaboratori che ti

“#Apprendistato è un collegamento tra istituzione e mondo del lavoro, tra sapere e saper fare ma troppo burocratico”

sottopongono il CV del proprio marito o della figlia alla ricerca di una occupazione. Diventa pertanto difficile dedicare la giusta attenzione ad ognuno e spesso la lettura dei CV si trasforma in una scorsa veloce, purtroppo. Noi rispondiamo a tutti, perché riteniamo che rappresenti un segno di educazione oltre che un giusto riscontro a chi ha dimostrato interesse per l'azienda e magari si trova anche nella difficile situazione di doversi ricollocarsi a seguito della perdita del lavoro. Spesso i candidati ci scrivono solo per ringraziare di aver risposto alla loro candidatura e credo che anche queste piccole attenzioni qualifichino una azienda. Oggi fortunatamente siamo aiutati dagli strumenti informatici per la gestione di tutto il processo di selezione, perché se è vero che esiste molta più "scelta", considerato l'elevatissimo numero di candidati in ricerca attiva, d'altra parte è altrettanto vero che è diventato difficile gestire tante di candidature e finalizzarle all'interno di una ricerca di personale. Detto questo, ritengo che il CV sia ancora uno strumento importante e che riesca a fornire informazioni significative su chi lo ha redatto, sulla sua capacità di presentarsi e saper valorizzare i suoi punti di forza. Non è un aspetto così scontato, ci sono persone con competenze invidiabili ma totalmente incapaci di farle emergere nel proprio CV. Quindi le prime cose che solitamente guardo sono la lunghezza, la chiarezza e l'incisività. Per quanto riguarda i neolaureati, ma direi i giovani in generale, quello che generalmente cerco e in qualche modo mi aspetto, sono la voglia di mettersi in gioco e la determinazione. Anche se ci si trova di fronte ad un individuo all'inizio della sua carriera, pertanto privo di esperienze di lavoro, quello che spesso riesce a fare la differenza è il carattere, la personalità.

## *Qualche domanda sul "Personale"*

Dunque sono generalmente poco interessata a chi si candida "per qualsiasi posizione" o non ha ben chiaro che cosa vuole fare in azienda, anche se bisogna tener conto che purtroppo la situazione attuale di sostanziale stallo del mercato del lavoro condiziona molto l'atteggiamento di tanti ragazzi, che al primo colloquio appaiono disillusi e spesso ti dicono di

“Mi piace leggere #CV chiari e incisivi. Mi piace selezionare #giovani determinati e che hanno voglia di mettersi in gioco”

non aver nessuna ambizione o interesse particolare. Ecco che diventa importante cercare l'eccellenza, non solo in termini di curriculum accademico, ma anche di caratteristiche individuali come la curiosità, l'entusiasmo e lo spirito di sacrificio. Sono queste, a mio avviso, le qualità che possono davvero creare valore aggiunto.

## Leggi le nostre interviste

[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](#)

[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](#)

**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.