

# 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*

**Marcella Gubitosa**

*Direttore Risorse umane*

**Tetra Pak**



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

a cura di **Lidia Petruzzo** e **Giulia Rosolen**  
in collaborazione con **Michela Cinti**

Tetra Pak è il leader mondiale nel trattamento e confezionamento di alimenti liquidi. L'attività dell'azienda, tuttavia, comprende molto più di questo. Forniamo anche attrezzature utilizzabili per la lavorazione e l'imballaggio di una vasta gamma di prodotti: gelati, formaggi, alimenti secchi, frutta, vegetali e cibo per animali domestici. Tramite lo sviluppo di confezioni per prodotti a lunga conservazione, che ne preservano il valore nutrizionale e il gusto, la distribuzione di questi alimenti è stata certamente agevolata. In Tetra Pak siamo specializzati nel fornire soluzioni complete per il trattamento, il confezionamento e la distribuzione di prodotti alimentari. Le nostre soluzioni sono studiate per risparmiare quanto più possibile risorse ed energia. Ci impegniamo per mantenere al minimo i consumi di materie prime ed energia, sia in fase di produzione che di distribuzione. Inoltre i nostri sistemi sono studiati per trattare gli alimenti in modo delicato. Il nostro motto "Protegge la bontà" riflette la nostra visione di rendere gli alimenti sicuri, disponibili ovunque.



## **Marcella Gubitosa**

*Direttore delle Risorse umane*

*Marcella Gubitosa lavora in Tetra Pak dal 2002 e ha ricoperto diversi ruoli da HR Business Partner ampliando progressivamente il suo ambito di responsabilità in termini organizzativi e geografici (Italia, Svezia e Cina).*

*Il ruolo odierno di Direttore delle risorse umane è un tipico ruolo di Global HR Business Partner che lavora a stretto contatto con il senior management prevalentemente sui temi che riguardano: talent development, career development e succession planning, organisational design e change management, employee engagement, senior recruitment, performance management, workforce and capability planning, competitive reward e leadership consulting.*

**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?**

La figura HR si è evoluta rispetto alla sua funzione tradizionale legata alla sola gestione del personale e, negli ultimi anni, si è arricchita di competenze strategiche e trasversali, tali da permettere un contributo *tout court* al programma di politica aziendale. All'HR, oggi, viene riservato un posto molto importante al tavolo delle decisioni strategiche aziendali dove in particolare è richiesta

una chiara visione rispetto ad individuare e implementare strategie legate allo sviluppo delle risorse umane strettamente legate al raggiungimento degli obiettivi di *business*.

**Secondo Lei, quali sono le competenze che un Direttore HR deve possedere?**

Un Direttore HR dovrebbe avere spiccate doti relazionali, un genuino interesse e ottime abilità di gestione e sviluppo del capitale umano ed infine buone capacità di *change management* per facilitare i processi di cambiamento aziendali ed organizzativi.

“Velocità e prontezza nei processi decisionali sono le caratteristiche di una #azienda moderna,”

**Quali sono le caratteristiche che un'azienda dovrebbe intraprendere per sviluppare innovazione, cambiamento e competizione?**

La maggior parte delle grandi società presenti sul territorio nazionale presenta delle strutture gestionali molto articolate, il che non agevola lo sviluppo e l'attivazione rapida di processi di cambiamento. Le aziende dovrebbero evolversi adottando modelli molto più agili e dinamici e abbandonando le strategie statiche a lungo termine di cui si servivano nel passato. L'imperativo che una azienda moderna dovrebbe seguire è la velocità dei processi decisionali e la prontezza nel rispondere alle esigenze del mercato. Il *business model dell'azienda* per essere al passo con le nuove esigenze globali deve essere rivisitato e messo in discussione continuamente.

L'innovazione è una condizione fondamentale per le società che vogliono rimanere attive sul mercato e non solo intesa in termini di risposta alle esigenze dei clienti e del mercato, è altrettanto fondamentale, infatti, l'innovazione proposta dall'interno *inside out*, il *marketing* strategico e digitale, e la capacità di trasferire i processi aziendali all'esterno.

**Una di queste strategie è riconducibile al "fare ricerca" direttamente in azienda: Cosa significa per Lei fare ricerca e formazione in azienda?**

Credo sia assolutamente necessario permettere ai giovani di formarsi e sviluppare le proprie competenze direttamente nel contesto aziendale. In questa direzione, è fondamentale che l'azienda investa in percorsi di alta formazione grazie ai quali è possibile ricavare progressi decisivi in termini d'innovazione.

**La maggior parte delle aziende lamenta la difficoltà a "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'aver al suo interno un giovane ricercatore che acquisisce competenze e formazione direttamente in un contesto produttivo?**

Tetra Pak si misura continuamente con questo tema. Un talento è una persona con una serie di caratteristiche curriculari e personali e costituisce un *target* per le aziende di successo. Maggiore è l'attrattiva del *brand* dell'azienda, maggiore sarà la capacità di attrarre il *target* di talenti *high profile*. È importante che ci sia allineamento tra le aspettative e le esigenze delle risorse di talento e l'offerta formativa della azienda. Un talento ricerca un ambiente di lavoro dinamico, moderno, proattivo, flessibile in cui non conta tanto la quantità del lavoro bensì la qualità, la capacità di raggiungere gli obiettivi attesi anche utilizzando metodi di lavoro diversi da quello tradizionale.

Molti laureati affermano di svolgere un lavoro non avvincente. Questo dovrebbe portare le aziende a riflettere su come intercettare le loro richieste e assicurare loro una offerta formativa e di crescita in generale in linea con il profilo professionale e che offra progressione di carriera.

**È noto che esiste un *mis-match* tra curricula di studio e competenze professionali: cosa ne pensa? Come possono realmente dialogare e collaborare l'impresa e il mondo accademico?**

Le università dovrebbero identificare al pari dei privati la *value proposition* di ciascun corso di studi in termini di *employability*. Il programma per

giovani neolaureati "Young Talent" ci dimostra che i corsi di studio più sensibili al concetto di *employability* degli studenti, come valore atteso al compimento del percorso formativo proposto, sono più efficaci.

Nella esperienza maturata con il programma *Young Talent*, Tetra Pak ha rilevato un debole interesse da parte degli uffici *placement* delle università a strutturare un dialogo collaborativo con le aziende. L'esigenza di favorire il *placement* degli studenti e neolaureati dovrebbe essere radicata fin dall'inizio del corso di studi, in modo da garantire, al termine, il coinvolgimento dei giovani laureati nel mondo del lavoro. Molto c'è ancora da costruire in questo ambito.

**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?**

In Tetra Pak abbiamo molti giovani inseriti con l'apprendistato professionalizzante e dottorandi. Crediamo e sosteniamo questi strumenti e prevediamo di potenziare ulteriormente gli investimenti potenziando il dialogo e l'arricchimento proveniente dalle Università, gli Istituti di Ricerca e le Scuole di Alta Formazione.

**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?**

Nel 2006 Tetra Pak ha introdotto il Programma *Young Talent*, grazie al quale sono stati inseriti 70

giovani talentuosi neolaureati nelle aree aziendali più esposte alla innovazione.

Il programma ha registrato un grande successo ed è stato esportato prima in Svezia e negli ultimi tre anni in Cina, Thailandia e Pakistan.

“Per un buon dialogo tra #università e #lavoro è necessario radicare il #placement nei corsi di studio”

Ci preoccupiamo di selezionare personalmente

i candidati che identifichiamo attraverso molti canali: dalle banche **dati universitarie, ai career days**, agli interventi presso le Università. La selezione iniziale è molto attenta e articolata. Oltre al possesso di titoli accademici specialistici è richiesta la conoscenza approfondita della lingua inglese e costituisce titolo preferenziale l'aver partecipato a programmi di *traineeship* internazionale. Il programma ha una durata biennale e l'aspetto che più lo contraddistingue rispetto agli equivalenti sul mercato consiste nell'individuare sin dall'inizio la posizione aziendale che sarà assegnata al candidato in conclusione del programma. L'azienda si preoccupa di assegnare a ciascuna risorsa coinvolta nel programma una posizione *target* in modo da formarla ad *hoc*. L'identificazione delle posizioni *target* supporta la strategia aziendale e si preoccupa di identificare le competenze critiche utili nel medio e lungo termine per raggiungere gli obiettivi attesi.

Alle metodologie di apprendimento tradizionali è destinato soltanto il 10% del monte ore di formazione totale, il 20% è impiegato in attività relazionali (*coaching* e *mentoring*) mentre il restante 70% è formazione *on the job* e prevede periodi di rotazione all'estero. La forma contrattuale utilizzata per l'introduzione in azienda dei candidati vincenti è il contratto di apprendistato professionalizzante che fino ad oggi in tutti i casi si è trasformato in contratto a tempo indeterminato.

## Leggi le nostre interviste

[A colloquio con Pino Mercuri, Direttore Risorse umane, Microsoft Italia](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Andrea Cefis

[A colloquio con Pietro Largo, Direttore Risorse umane e logistica, Italfondario](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Stefania Ferraro

[A colloquio con Andrea Aldrighetti, Direttore Risorse umane, Pedrollo S.p.A.](#) – a cura di L. Petruzzo e G. Rosolen

[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

**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.