

# 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*

**Pietro Largo**

*Direttore Risorse umane e logistica*

**Italfondionario**



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

a cura di [Lidia Petruzzo](#) e [Giulia Rosolen](#)  
in collaborazione con [Stefania Ferraro](#)

*Italfondionario S.p.A., nata nel 1891 come istituto bancario, alla fine degli anni '90 si trasforma in società specializzata nel Credit Management e oggi rappresenta la più importante realtà indipendente del settore per la gestione integrata del credito. Una leadership riconosciuta dalle principali società di rating internazionale.*

*Controllata da Fortress, uno dei maggiori Fund Manager del panorama internazionale, Italfondionario rappresenta il punto di riferimento delle più importanti realtà bancarie e finanziarie, oltre che delle aziende pubbliche e private, per la gestione in outsourcing dei crediti performing e non performing. Al 30 giugno 2014 Italfondionario ha gestito oltre 350,000 crediti per un valore di 36 miliardi di Euro di GBV e può vantare il miglior track record sul mercato italiano per ogni tipologia di credito. Attraverso Italfondionario RE, Italfondionario sviluppa inoltre un'attività specialistica per la gestione e la valorizzazione delle garanzie immobiliari, offrendo ai propri clienti soluzioni modulari e integrate per la gestione del credito. Gextra, realtà specializzata nella consulenza per il process management e nei servizi in outsourcing per la gestione del credito, e IBIS, specializzata nelle attività di Business Information, completano il profilo del Gruppo.*



**Pietro Largo**

*Direttore delle Risorse umane e logistica*

*Laureato in Scienze politiche presso l'Istituto Universitario Orientale di Napoli. Nel 1987 entra nella Direzione Centrale del Personale di Alitalia dove si occupa, fino a metà del 1991, di Gestione e sviluppo delle Risorse umane e di Relazioni sindacali.*

*Conclude la sua esperienza in Alitalia e passa in SMA Supermercato – Gruppo Rinascente per ricoprire il ruolo di Responsabile del Personale Area Centro per passare, poi, nel 1993 nella Direzione Relazioni industriali di Gruppo come Responsabile Rapporti sindacali.*

*Nel luglio 1996, entra in SGL Carbon Group dove viene nominato Dirigente e assume il ruolo di Direttore del Personale e sviluppo organizzativo fino al settembre 1999 quando passa in Winterthur Assicurazioni come Responsabile Risorse umane.*

*Nel novembre 2004 viene assunto in Gabetti Property Solutions dove ricopre, fino a metà del 2007, la posizione di Direttore Risorse umane e organizzazione.*

*Da luglio 2007, diventa Chief Operating Officer ed entra nel C.d.A. di 18 società del Gruppo e nel gennaio 2009, mantenendo l'incarico di C.O.O., viene nominato Amministratore Delegato della sub-holding operante nel Trading e Sviluppo immobiliare e di alcune controllate e partecipate.*

*Dalla fine del 2009, lascia Gabetti ed avvia una attività di consulenza direzionale e HR che lo porta a ricoprire vari incarichi per importanti realtà aziendali.*

*Nell'aprile 2012 entra in Italfondionario S.p.A. come Direttore Risorse umane e logistica.*

**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 funzione HR è da sempre attivamente impegnata nella formulazione di un contributo di natura strategica, soprattutto in aziende come Italfondionario. La capacità di fornire un simile contributo dipende molto, da un lato, dalla

consapevolezza di chi svolge questa funzione di essere parte necessaria del processo di raggiungimento degli obiettivi dell'impresa; dall'altro lato, dalla volontà di chi guida il *business* di chiedere, ottenere e valorizzare questo apporto. Per chi si occupa di HR è importante capire i meccanismi fondamentali di funzionamento del *business*, nonché coglierne l'evoluzione nel tempo. Sembra un concetto banale ma l'azienda riesce ad essere funzionale e a lavorare in maniera efficace solo attraverso le competenze e le conoscenze professionali del personale impiegato. Le persone sono il vero fattore strategico del successo. Se la funzione HR non è in grado di comprendere e supportare questa verità, ma, al contrario, appropria il suo ruolo in modo puramente amministrativo, fermandosi solo alla corretta applicazione delle norme, non è in grado di dare la giusta spinta alla efficacia della organizzazione aziendale, né riesce a valorizzare il patrimonio di competenze del complesso aziendale. Per il futuro, la sfida della funzione HR è quella di presentarsi non più come mero presidio di processi e prassi, bensì come promotrice del cambiamento, in quanto volta a cogliere, sviluppare e valorizzare competenze che siano uniche.

**Secondo Lei, quali sono le strategie che un'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?**

In termini di innovazione, Italfondinario punta alla sperimentazione di nuovi modelli di offerta al cliente, integrativi dei servizi già presenti sul mercato, che consentano di coprire tutte le attività complementari alla gestione del credito.

“Futuro della funzione #HR è capire il #business e coglierne l'evoluzione nel tempo”

Ogni offerta deve essere inquadrata il più possibile in una logica di *tailor – made* verso il cliente e, allo stesso tempo, standardizzata per chi offre il servizio. Pertanto, si propone al cliente una soluzione che parte dall'ascolto delle sue esigenze ed è personalizzata sulla base del suo modello operativo ed organizzativo. Poi, questa complessità deve essere trasferita nel nostro contesto, facendo in modo che sia governata il più possibile da processi standardizzati. Si tratta di un esercizio molto complesso da attuare ma questo fa la differenza tra organizzazioni come la nostra e altre che operano in maniera più tradizionale. In un *business* di questo tipo, fortemente connesso allo sviluppo della normativa, non è facile ipotizzare di "fare ricerca". Si ridurrebbe ad un esercizio da impostare quando e se fossero presenti mutamenti importanti del complesso normativo di settore. Un progetto di ricerca molto interessante è stato sviluppato in ambito informatico, attraverso la creazione di un *software* proprietario che funge da supporto a tutti i processi gestionali.

**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?**

Avere talento vuol dire rompere gli schemi tradizionali, proporre soluzioni radicalmente diverse dalle solite, vedere ciò che gli altri non vedono, avere una mente ed un approccio alle cose totalmente nuovo ed originale. Questo è qualcosa che la maggior parte delle organizzazioni, anche quelle che si vantano di

essere *talented oriented*, non hanno. Il mio pensiero è che le aziende faticano ad intercettarlo perché richiedono di seguire regole certe e procedure standardizzate. Al contrario, secondo me, al talento deve essere garantita la libertà di potersi esprimere, generando una nuova visione. Il compito della azienda deve essere pertanto quello di saper cogliere, valorizzare e stimolare il talento, per evitare che lo stesso si omologhi alle figure e prassi già esistenti. Il valore aggiunto per l'impresa consiste, quindi, nella possibilità di rimettersi in discussione, abbandonando il tradizionale schema del "qui abbiamo fatto sempre così".

**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* è inevitabile fino a quando non sarà sviluppato un meccanismo di collegamento tra scuola, università e lavoro. La soluzione ottimale consiste nel permettere agli studenti di acquisire crediti formativi attraverso percorsi di affiancamento alle aziende. Tuttavia bisogna tener conto che, a livello pratico, esistono una serie di vincoli burocratici che rendono veramente difficile l'attivazione di questi percorsi, con tempi di attesa molto lunghi. Basti pensare che l'attivazione di uno *stage*, in Italia, richiede sia la presenza di una persona che possieda specifiche competenze necessarie per sapere come procedere sia una corrispondenza perfetta dell'impresa ai requisiti imposti dalla declaratorie dei servizi di *placement* presenti in università.

“Il #talento in #azienda permette di rompere gli schemi,”

**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 Italfondinario, ma anche nelle aziende dove ho precedentemente lavorato, non è mai stato utilizzato l'apprendistato di ricerca, ma solo quello professionalizzante. Si tratta di uno strumento ancora poco conosciuto, per cui non veniamo né sollecitati né informati. Potenzialmente si tratta di una buona prassi per l'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro, tuttavia bisogna valutare i limiti e le difficoltà che una impresa, soprattutto se piccola, incontra nell'esecuzione pedissequa delle procedure di attivazione.

**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?**

Attualmente, più che un vero e proprio progetto, è in corso lo studio di un nuovo modello operativo. Stiamo analizzando criticamente il nostro tipo di organizzazione per valutare dove è possibile inserire diverse modalità di gestione. Quello che ci serve maggiormente è un apporto innovativo, per questo stiamo immaginando nuove figure professionali che si relazionano ai nostri processi aziendali con un approccio realmente differente rispetto a quello fin ora utilizzato. Sotto questo punto di vista dobbiamo capire se, in prospettiva, è

“L'#apprendistato di #ricerca è poco conosciuto. Le #aziende non vengono ne informate ne sollecitate,”

## *Qualche domanda sul "Personale"*

possibile raggiungere l'obiettivo tramite le risorse e le competenze già presenti in azienda o

se sarà necessario procedere all'inserimento di nuove figure professionali.

## Leggi le nostre interviste

[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](#)

[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](#)

**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.

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.