

# 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*

**MONICA POGGIO**

*Direttore delle risorse umane*

**GRUPPO BAYER**



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

a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen  
in collaborazione con Diana Larenza

*Bayer è Gruppo globale fondato sull'innovazione che vanta oltre 150 anni di storia con competenze chiave nei settori delle Life Sciences, Salute e Agricoltura. Nel 2014, a livello globale il Gruppo ha impiegato 119.000 persone e registrato un fatturato di 42,2 miliardi di euro. Gli investimenti in conto capitale sono stati pari a 2,5 miliardi di euro mentre quelli in Ricerca & Sviluppo sono stati pari a 3,6 miliardi di euro. Queste cifre comprendono l'area di Business dei Materiali Polimerici Innovativi che è stata portata sul mercato azionario come Covestro, società indipendente, in data 6 ottobre 2015.*



## **Monica Poggio**

*Direttore delle risorse umane del Gruppo Bayer in Italia.*

*Dopo la laurea in Scienze Politiche, e una successiva specializzazione in gestione aziendale, la sua esperienza professionale si è consolidata principalmente nell'area Risorse Umane di aziende del settore farmaceutico, metalmeccanico e del credito. Il percorso aziendale ha incluso esperienze anche nelle funzioni di Sales & Marketing e Comunicazione. Dal 2012 è in Bayer, in qualità di Direttore Risorse Umane del Gruppo in Italia. Da marzo 2014 è inoltre Presidente della Fondazione "Istituto Tecnico Superiore Lombardo per le Nuove tecnologie Meccaniche e Meccatroniche", scuola di formazione tecnica superiore ispirata al modello formativo duale già sperimentato in altri paesi europei.*

**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?**

Il modo di pensare il futuro deve cambiare, e questo vale anche per l'HR. La funzione HR ha attraversato varie fasi. Nata come funzione di amministrazione e di controllo, tradizionalmente impegnata su temi di natura sindacale, focalizzata poi anche sui temi dello sviluppo, in linea con gli andamenti di mercato e il momento storico che le organizzazioni stavano vivendo, ha assunto e spesso rivendicato un ruolo ben delineato e per certi versi connotato. Oggi, siamo in una società che, citando Zygmunt Bauman, è sempre più "liquida", e la funzione HR rispecchia l'accelerata fluidità che vivono le culture e le strutture aziendali. Nei tempi del cambiamento come costante, HR

deve dare in azienda un contributo su più livelli: accompagnare manager e dipendenti all'interno della organizzazione nel cambiamento mentre è impegnata a comprendere il proprio. Protagonisti e osservatori, un fenomeno a doppio ruolo in cui è fondamentale riuscire a rimanere centrati: l'instabilità è grande, i cambiamenti sono tanti. In questo momento storico, alla funzione si richiede di risolvere un paradosso complesso, perché da una parte le recenti crisi economiche, ristrutturazioni e una cornice di relazioni sindacali in divenire, rendono necessario tornare ai fondamentali del mestiere, "back to basics"... D'altra parte, è necessario mantenere la spinta verso innovazione e sviluppo. Tutto ciò richiede competenze di adattabilità non indifferenti. Il *fil rouge* tra questi due livelli è la *sustainability*, la continua consapevolezza che l'organizzazione debba trarre non solo il quotidiano, ma anche il lungo periodo. Per quanto riguarda il futuro, anche se l'evoluzione organizzativa ha

fatto sì che sempre più responsabilità siano demandate al *manager*, non riesco a immaginare una azienda senza la funzione HR, anche se ripensata nel ruolo, nel valore aggiunto che può dare e quindi nella sua configurazione organizzativa.

### **Quali sono le competenze della funzione HR?**

Il futuro ci sfida anche in termini di competenze richieste: da una parte è necessario avere competenze tecniche specifiche molto solide; dall'altra, il cambiamento crea grande incertezza e quindi necessità di *leadership*, coraggio, automotivazione, resilienza, visione per sé e visione per gli altri, capacità di relazionarsi e di comunicare, di lavorare in *team*. In un mutato contesto organizzativo di riferimento, se si considera per esempio la crescente adozione del modello dei service center, questo richiede un significativo cambio di paradigma rispetto al ruolo delle HR, alla modalità di agirlo e alle competenze necessarie.

Il *game* è diventato internazionale e interculturale. In passato, grandi aziende italiane erano "navi scuola" per l'organizzazione, la gestione e lo sviluppo. Aziende con casamadre italiana in cui si imparava non solo l'*execution* ma anche il disegno e la progettazione di processi e sistemi. Oggi la maggior presenza di multinazionali, e l'allineamento globale di processi e sistemi all'interno delle stesse, offre opportunità di apprendimento di standard internazionali, anche se dà minori opportunità di sviluppare pensiero "originale" locale.

**Secondo Lei quali sono le strategie che un'azienda dovrebbe intraprendere per sviluppare innovazione, cambiamento e competizione?**

Lavorare sulla cultura è il primo elemento. In molte aziende si chiede alle persone di avere "spirito imprenditoriale" ma talvolta la presenza di strutture ancora molto gerarchiche non facilita l'iniziativa. Far crescere l'innovazione presuppone una cultura che includa la *diversity*, faccia *cross fertilization*, faciliti scambio e apprendimento continuo, e crei un ambiente in cui le persone si sentano incoraggiate nel liberare la propria creatività. La vera innovazione necessita di una cultura che l'accolga. Bayer sta rinnovando in questi mesi la propria promessa ai dipendenti che diventa "Se avete *passion to innovate*, vi daremo *power to change*".

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

Credo nella ricerca se finalizzata all'applicazione. Teoria e pratica possono riconciliarsi nella circolarità dello scambio virtuoso tra azione e riflessione. La ricerca affiancata all'attività lavorativa e all'osservazione offre all'azienda codici di lettura e di decodifica nuovi. In azienda uno sguardo esterno che porti un punto di osservazione "altro" può servire a disinnescare le trappole dell'autoreferenzialità.

“Come la società liquida di Bauman anche l'HR rispecchia la fluidità delle #aziende”

**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?

Ritengo che non esista una formula assoluta di talento, è il contesto che ne definisce le caratteristiche. In azienda, l'accezione di talento è condizionata dalla cultura e dai valori aziendali, e dalle definizioni interne di "alto potenziale". Andando oltre le categorie, mi colpisce, come dico sempre, "la scintilla" negli occhi, la curiosità, la voglia di capire accompagnata dalla voglia di incidere e realizzare. Oggi, i ragazzi sono esposti ad esperienze molto varie, si danno per acquisiti titoli, master e conoscenze linguistiche. La voglia di appassionarsi e il *drive* personale fanno la differenza. È fondamentale avere un sogno, un progetto per sé. Il talento è in tutti, bisogna avere la capacità di intercettarlo. Questa è la sfida per le organizzazioni in un mondo che già non parla più solo di *innovation* ma di "*disruptive innovation*"; riconoscere e includere il talento, non cadendo nella tentazione di standardizzarlo, è vitale. È necessario comprendere quali siano i punti di forza e massimizzarli così da liberare la creatività, oltre che dare motivazione.

## Nella vostra azienda c'è un percorso di formazione e crescita per i giovani di talento?

Il nostro processo di sviluppo è basato su momenti strutturati (chiamati "*development dialogue*") che prevedono la valutazione delle aspirazioni, dei punti di forza e di miglioramento e su questi elementi si costruisce un piano di sviluppo individuale. Poi, abbiamo alcuni momenti istituzionali di *assessment*. Tra le azioni di sviluppo che usiamo, un business game internazionale a squadre, e con sempre più

frequenza gli *short term assignment* all'estero. Le persone disponibili ed interessate, per cui ci sia un progetto di sviluppo, hanno la possibilità di fare una esperienza di circa sei mesi all'estero. Invito sempre i giovani ad immaginarsi in un mondo globale. È capitato anche che qualcuno, partito esitante, apprezzata la nuova vita e il nuovo ruolo, sia rimasto all'estero.

## È noto che ci sia un *mismatch* tra competenze di base e competenze professionali. Cosa ne pensa?

In "casa Bayer" inevitabile il riferimento alla Germania, dove il sistema duale di formazione dà la possibilità di conseguire alcuni titoli di studio lavorando, sia diplomi professionali che titoli di *Bachelor*. Credo molto nell'alternanza scuola lavoro. Sono Presidente della Fondazione "Istituto Tecnico Superiore Lombardo per le Nuove tecnologie Meccaniche e Meccatroniche". Gli ITS sono istituti di alta formazione tecnica fondati sull'alternanza: su 2000 ore di didattica 600 si svolgono in azienda. Penso che il nostro sistema scolastico sia tra i migliori in termini di preparazione. Nei nostri licei e nelle nostre università, le persone imparano a pensare ma a volte questo sistema difetta di collegamento con la realtà lavorativa. Se mentre si studia non si costruisce un ponte con il mondo del lavoro, si corre il rischio che si arrivi in azienda con modelli non allineati alla dimensione operativa dell'organizzazione. L'altro elemento è l'obsolescenza delle competenze, causata dall'estrema velocità di cambiamento delle organizzazioni. Costruire un ponte anticipato tra scuola e lavoro fa sì che il mondo della scuola possa comprendere cosa stia cambiando in azienda ed inserire nel percorso di studi elementi diversi e più attuali. D'altra parte le aziende, "schiacciate" dalla operatività, possono imparare dalle scuole, è uno scambio virtuoso. Lo scorso anno abbiamo ospitato alcuni studenti di un li-

“ Innovazione impone scambio, apprendimento continuo, libertà e creatività ”

ceo classico in azienda e la prima cosa con cui ci siamo scontrati e confrontati è la diversità dei linguaggi. Abbiamo esperienza consolidata invece nell'alternanza scuola-lavoro con istituti tecnici. I ragazzi di quarta e quinta trascorrono in azienda alcune settimane l'anno, divisi in laboratori. È un modo per formare i giovani ed aprire loro nuove prospettive, per orientarli, ma anche per la nostra organizzazione di rimanere un sistema "aperto".

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

Non lo utilizziamo ancora, ma lo stiamo valutando. È una buona prassi, sicuramente. Richiede una attenta progettazione del percorso in azienda perché possa essere funzionale a rafforzare l'apprendimento nei primi anni di lavoro, usando al meglio le potenzialità dell'apprendistato.

**Può raccontarmi un progetto in tema HR che avete lanciato o state lanciando in tema di giovani di talento e innovazione aziendale?**

La Bayer Academy internazionale è e rimane il perno dell'offerta formativa, articolata su più percorsi tecnici e manageriali. Nel quadro di "Passion to innovate, power to change", che implica

un profondo cambiamento culturale, abbiamo lanciato da un paio di anni per i dirigenti uno specifico programma di formazione, "One Step Ahead" (OSA), in cui invitiamo relatori provenienti da mondi molto lontani dal nostro (per esempio, ricercatori, fisici, storici), per offrire la possibilità di ascoltare un punto di vista diverso e di confrontarsi con livelli diversi di pensiero. Abbiamo creato un "innovation roadshow", mostra itinerante in costante aggiornamento con esempi di innovazione di prodotto e di processo realizzati in azienda. Infine, lo scorso anno abbiamo lanciato Flexpo, iniziativa che ha previsto speciale flessibilità di sede e di orario in concomitanza dell'Expo, e creato il portale del welfare con diversi servizi per i dipendenti e le loro famiglie.

Bayer è una azienda che investe molto in ricerca e sviluppo. L'innovazione del prodotto e del processo è un punto di forza della nostra azienda. Invitiamo i giovani a pensarsi sempre di più

in un contesto internazionale, a misurarsi con sfide e con interlocutori diversi. In ultimo, il nostro direttore della comunicazione ha organizzato a Milano un ciclo di conferenze intitolato "Riflessioni sul futuro" su vari

temi, al quale sono stati invitati come relatori gli esponenti dei diversi mondi esplorati. La particolarità è che gli ospiti sono stati intervistati da ragazzi del quarto e quinto anno di scuola superiore. Ciò ha un duplice effetto: coinvolge i giovani e dà un punto di vista nuovo, più stimolante, a chi viene intervistato da una persona di quella età.

## Leggi le nostre interviste

[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

[A colloquio con Lara Ponti, Direttore del personale di Ponti](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Giacomo Calvi

[A colloquio con Elisabetta Caldera, Direttore Risorse umane e Organizzazione di Vodafone Italia](#) - a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Filippo Pignatti Morano

[A colloquio con Wanda Gobbi, HR Manager, Groupalia](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Andrea Cefis

[A colloquio con Beniamino Bedusa, Global HR Director, Moleskine](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Simone Caroli

**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 avvicinano 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,  
Gabriele Gamberini, Daniele Grandi,  
Andrea Noris, Marco Menegotto,  
Roberta Monte, Agnese Moriconi,  
Flavia Pasquini, 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.