

# 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*

**MASSIMO MAGNABOSCO**

*HR Director Industrial Operations Europa*

**De'Longhi Appliances**



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

a cura di Giulia Rosolen e Lidia Petruzzo

*De'Longhi, azienda italiana, che opera nel settore dei piccoli elettrodomestici, è leader mondiale nel mercato delle macchine da caffè, del comfort, ed in alcune categorie dei prodotti da cucina e per la cura della casa, della climatizzazione, del riscaldamento e dei prodotti per la cottura e la pulizia ed è in grado di offrire ai consumatori prodotti innovativi con una combinazione unica di stile e prestazioni, attraverso un approccio internazionale ed attraverso l'impegno delle persone, che guidano con passione il continuo successo del marchio. Ha sede a Treviso ed è quotata alla Borsa di Milano.*

## **Massimo Magnabosco**

*HR Director Industrial Operations Europa De'Longhi Appliances srl*



*Massimo Magnabosco, classe 1975, Laurea in Scienze Politiche e Master in Direzione del Personale alla LIUC di Castellanza, riveste da Giugno 2013, il ruolo di Hr Director Industrial Operations Europa per De'Longhi Appliances. In precedenza, dal 2008 al 2013 ha ricoperto ruoli di responsabilità nell'ambito dell'area funzionale delle risorse umane presso Fincantieri dapprima come Hr Manager della Business Unit Direzione Navi Mercantili a Trieste ed in seguito come Hr Manager dello stabilimento di Palermo, mentre dal 2001 al 2004 ha operato sempre in questo ambito per il gruppo Fiat dapprima in Isvor Fiat e poi in Comau come Hr Manager del sito di Luton in UK.*

**Oggi alla funzione HR viene richiesto un contributo strategico, cosa ne pensa e in questa direzione qual è il futuro della funzione HR?**

Io credo che la funzione HR non possa assolutamente considerarsi avulsa dal business aziendale. Faccio fatica a credere che possano esistere aziende nelle quali le risorse umane vivano di vita propria in una dimensione a se' stante. Insomma credo che la funzione HR debba svolgere una funzione di business partner nella costruzione della strategia d'impresa, perché il ruolo delle risorse umane è quello di individuare i problemi, analizzarli arrivando alla loro risoluzione. Molte aziende oggi esternalizzano i pro-

cessi collegati alla gestione delle risorse umane, molte altre invece dopo aver sperimentato questa "strategia" tornano a internalizzarli nuovamente. Io personalmente credo nella centralità della funzione HR per la sua capacità di influenzare e di supportare le scelte strategiche collegate al business, guidando e facendosi promotore del cambiamento e delle scelte organizzative necessarie al cambiamento stesso. La cultura aziendale è un elemento distintivo del fare impresa, per salvaguardarla non si può che cercare di riportare all'interno, nel cuore pulsante dell'azienda le decisioni strategiche che riguardano il governo delle risorse umane. La funzione HR non può che avere un ruolo di guida e preparazione al cambiamento.

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

Il problema che hanno le aziende italiane, soprattutto le piccole-medie aziende, riguarda la tendenza a volere un riscontro immediato del loro investimento sia esso in ambito prettamente di formazione oppure di ricerca: la formazione come la ricerca, che è uno dei motori dell'innovazione, richiede tempo, pazienza, una relazione e un'abitudine alla progettualità che occorre costruire. In De'Longhi, come in altre realtà aziendali, servono persone in grado di guidare il cambiamento con volontà, passione, orgoglio. Un'azienda per essere innovativa deve però mettere le persone nella condizione di cambiare, crescere e puntare sempre al miglioramento sia personale che professionale, creando un ambiente di lavoro tale per cui la collaborazione e l'innovazione siano stimolate all'interno dell'organizzazione. La funzione HR di questo cambiamento deve esserne assolutamente la guida.

**Una strategia è riconducibile al "fare ricerca" in azienda: cosa significa per Lei fare ricerca e formazione in azienda?**

Oggi in Italia, rispetto agli altri paesi Europei, penso alla Germania, vi è ancora una forte separazione/distanza tra sistema scolastico ed aziende: la colpa sta da ambo le parti. Non esiste una scuola capace di prepararti al lavoro, è l'azienda a formarti, questa è la realtà. Questo produce un investimento doppio che si traduce in una perdita di tempo per i nostri ragazzi e per le nostre aziende. Sono necessari percorsi integrati, ma semplici, comprensibili alla scuola e all'impresa, che devono essere percepiti come "fattibili".

L'investimento in ricerca è un investimento che nel medio/lungo termine porta vantaggi sia all'azienda che al sistema scolastico, ma che richiede tempo per essere compreso e metabolizzato.

**La maggior parte delle aziende lamenta difficoltà ad "intercettare il talento". Nella sua esperienza Le è capitato di vivere questa difficoltà?**

Credo che il problema riguardi innanzitutto la definizione di "talento". Ogni azienda, e al suo interno ogni funzione, interpreta la definizione di "talento" in maniera completamente diversa.

La funzione HR si adegua, affinando strumenti di ricerca e selezione opportuni. Ma la sfida non è solo questa, non è solo quella di intercettare i talenti, ma anche di trattenerli. Anche in questa direzione la funzione HR

svolge un ruolo fondamentale, spetta a questa, infatti, costruire sistemi di retention e di fidelizzazione. Negli anni il Gruppo De'Longhi è riuscito a fidelizzare e trattenerne i talenti anche e soprattutto creando un ambiente di lavoro dove il rispetto delle persone, l'integrità, l'onestà e la professionalità sono diventate le fondamenta sulle quali è stato poi costruito il successo dei nostri prodotti nel mondo.

La selezione dei talenti e di coloro i quali possono fare la differenza è un tema non banale ed intercettarli non è sempre cosa facile, ma ancora più importante, una volta intercettati, è investire del tempo nella definizione di percorsi di carriera coerenti e capaci di soddisfarli. Altrimenti ogni investimento è vano. Il successo per ogni HR è quindi non solo il fatto di avere "scovato" il talento, ma anche di saperlo trattenerne mettendolo nelle condizioni di esprimersi al meglio.

**“La funzione HR non può che avere un ruolo di guida e preparazione al cambiamento”**

**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 noto, non potrebbe essere altrimenti. Scuola e azienda sono due mondi distinti che corrono su linee parallele destinate, al momento, a non incontrarsi mai. La prossima sfida per noi è quella di portare le scuole, le università, il mondo accademico in generale, in azienda, spiegando loro quello di cui abbiamo veramente bisogno, e su quali professionalità ha senso investire costruendo percorsi scolastici ed accademici ad hoc sempre più vicini al contesto che gli studenti troveranno nel momento in cui faranno il loro ingresso nel mondo del lavoro. Su questo fronte ancora lavoriamo poco, ma è strategico per noi investire su questo aspetto, che è troppo spesso, soprattutto nelle piccole aziende, lasciato al caso, agli stimoli formativi esterni e non adeguati alle specificità dell'azienda. Riallineare reciprocamente le esigenze formative deve essere la prima priorità per favorire un incontro e un confronto concreto tra Scuola e azienda.

**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?**

Ad essere sinceri, noi non usiamo abitualmente l'apprendistato. In De'Longhi esiste un modello di inserimento tradizionale: stage o contratto a tempo determinato, che assolve ad una funzione di lungo periodo di prova, e poi contratto a

tempo indeterminato. Eppure siamo consapevoli che l'apprendistato sia uno strumento valido come i dottorandi per creare, come dicevo in precedenza un legame sempre più stretto tra scuola/mondo accademico ed aziende. La ricerca è il motore dell'innovazione ed è alla base dello sviluppo di nuovi prodotti quindi ritengo una buona prassi quella di inserire giovani ricercatori nel mondo del lavoro, ma definendo come sempre dei chiari percorsi di crescita e di carriera.

**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?**

Ad ottobre 2015 abbiamo lanciato, come funzione HR, per la prima volta in De'Longhi, un "engagement survey/people satisfaction survey" a livello mondo, dove dando "voce" ai dipendenti ci siamo posti l'obiettivo di definire dei piani d'azione/progetti in una logica di maggior condivisione (bottom-up) e non top-down dove il tema trasversale non potrà che essere il "leading change". Questo permetterà all'azienda di essere maggiormente "costruttiva" nella definizione dei propri piani d'azione abbinando quelli che sono i propri obiettivi strategici con una maggior coinvolgimento dei dipendenti che si sentiranno così "protagonisti" o quanto meno partecipi del cambiamento e non solo dei comprimari.

La partecipazione alla survey è stata altissima da parte dei dipendenti rispetto agli standard previsti, a conferma dell'attaccamento e dell'orgoglio di lavorare in un'azienda come De'Longhi, e questo ci rende sicuramente orgogliosi, ma an-

“Un'azienda per essere innovativa deve mettere le persone nella condizione di cambiare”

“La sfida non è solo quella di intercettare i talenti, ma anche di trattenerli”

che più stimolati come funzione HR a presentare dei progetti che possano andare nella direzione che i dipendenti stessi ci hanno indicato rispondendo al questionario.

Riteniamo quindi il lancio di un engagement survey un progetto impegnativo ed innovativo soprattutto perché alla base c'è un messaggio molto chiaro e cioè che il cambiamento non è qualcosa che spetta solo al primo livello di management dell'amministratore delegato, ma spetta a tutte le persone che fanno parte dell'azienda, tutti possono dare il loro contributo in modo proattivo.

## Leggi le nostre interviste

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

[A colloquio con Massimo Gironi, Direttore del personale del Gruppo Deborah](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Carmen Di Stani

[A colloquio con Sonia Malaspina, Direttore del personale, Mellin S.p.A., Danone Nutricia, Early Life Nutrition](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

[A colloquio con Luigi Motta, Direttore del personale, organizzazione e sistemi Mediaset S.p.A.](#) – a cura di Giada Salta

[A colloquio con Emilio Bellingardi e Roberto Rampinelli, SACBO S.p.A.](#) – a cura di Giada Salta

[A colloquio con Valerio Fiorespino, Direttore Risorse umane e organizzazione RAI](#) – a cura di Giada Salta

[A colloquio con Gianluigi Toia, Head of Employee Relations, Gruppo Nestlé Italia](#) – a cura di Giada Salta

[A colloquio con Elisabetta Dallavalle, Gruppo Nestlé Italia](#) – a cura di Giada Salta

[A colloquio con Andrea Orlandini, Direttore Risorse umane e organizzazione Gruppo Sisal e Presidente AIDP Lombardia](#) – a cura di Giada Salta

[A colloquio con Maurizio Arsti Direttore, Risorse umane, Elixir](#) – a cura di Giada Salta

[A colloquio con Ernesto Gatti, Direttore Risorse umane, Mediamarket S.p.A.](#) – a cura di Giada Salta

[A colloquio con Eligio Laurenzi, Direttore Risorse umane Gruppo Camst](#) – a cura di Giada Salta

[A colloquio con Stefano Dedola Human Resources Director, McDonald's Italia](#) – a cura di Giada Salta

[A colloquio con Francesca Merella, Country HR Manager, Cisco Systems Italia](#) – a cura di Giada Salta

**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**

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.