

# 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*

**JOHN MARTELLI**

*Co-fondatore e amministratore delegato*

**ALTAMIRA S.R.L.**



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

a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

Fondata nel 1999, Altamira è una azienda italiana che produce software di ultima generazione in *cloud* per la gestione delle Risorse Umane. Leader in Italia nel settore *recruiting*, fornisce i suoi prodotti tramite Internet, eliminando i tanti costi di installazione, backup, manutenzione e aggiornamento.

I suoi software, ampiamente personalizzabili per riflettere la modalità di lavoro del cliente, assistono il personale HR nella conduzione dei processi di ricerca e selezione, nella gestione dei dipendenti, nella valutazione delle performance e nell'organizzazione del piano di formazione aziendale.

Tra i suoi clienti figurano sia grandi multinazionali che piccole e medie imprese di ogni settore. La sua sede si trova a Milano.



### **John Martelli**

*Co-fondatore e Amministratore delegato di Altamira S.r.l.*

*Nato a Londra e cresciuto a Milano, John Martelli si è laureato in Matematica ed Economia alla London School of Economics.*

*Bilingue, ha iniziato la sua carriera professionale come economista presso società di consulenza direzionale nella divisione di scenari previsionali, specializzandosi nello sviluppo di modelli di simulazione econometrici implementati in software. Nel 1997 è tornato alla sua passione d'infanzia per l'ICT, fondando e guidando Sitea Information Technology, una società di servizi IT che ha cresciuto da startup alla vendita nel 2003 a un system integrator.*

*Nel 1999 ha co-fondato Altamira con Marco Crespi e sviluppato la tecnologia dell'azienda da progetto a tavolino a leader di mercato.*

*È attivamente coinvolto in diverse startup digitali tra cui DriveIT, una piattaforma di prenotazione di auto executive, e itsMusic, una applicazione Facebook che permette ad aspiranti DJ di comporre e condividere musica su Facebook.*

*Dal 2013 è vice presidente del CdA della British School of Milan.*

**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 nostro lavoro ci ha permesso negli anni di entrare in contatto con un gran numero di aziende di ogni dimensione e settore, interfacciandoci in primo luogo proprio con il loro dipartimento Risorse Umane.

È stato facile notare una diretta correlazione tra il successo dell'azienda e il ruolo dato all'HR al suo interno. Nelle imprese più competitive le Risorse Umane non si limitano a un ruolo amministrativo e non sono marginalizzate rispetto al consiglio d'amministrazione, ma hanno una loro rappresentanza nel *board* e costituiscono uno dei pilastri dell'azienda.

Le aziende che adottano processi moderni quali il *management by objectives*, la valutazione di competenze e prestazioni, la formazione

permanente, curano l'*employer branding* e al tempo stesso riescono a mettere in pratica queste iniziative tramite strumenti moderni sono quelle destinate ad avere successo anche in tempi di crisi generale.

Per il futuro mi auguro quindi che in Italia prevalga sempre più un modello di stampo anglosassone, in cui l'ufficio HR fa parte del centro nevralgico dei processi aziendali e il direttore HR siede sul CdA.

In Italia si tende ancora a mettere al centro il prodotto piuttosto che il capitale umano, quando è proprio quest'ultimo a sviluppare gli aspetti sia tangibili sia intangibili che costituiscono il valore aggiunto della propria offerta ai clienti.

La funzione HR ha il compito di innovare e innovarsi a tutti i livelli per fare in modo di attrarre e trattenere in azienda i migliori talenti, vero tesoro su cui investire.

Per citare un caso dove l'innovazione HR è sinonimo di successo aziendale, un nostro cliente del settore automotive ha implementato e informatizzato il tracciamento delle competenze su tutta la forza lavoro, dall'amministratore delegato a tutti i dipendenti. Adesso hanno visibilità sul valore delle risorse umane, non solo sui costi.

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

La vera innovazione in azienda si ottiene in un solo modo: assumendo giovani e puntando forte su di loro. Il patrimonio di conoscenze e l'esperienza accumulata da chi in azienda lavora da anni hanno un ruolo fondamentale, ma senza l'apporto di nuove idee da parte delle nuove generazioni il rischio di fossilizzarsi sullo *status*

*quo* e perdere molteplici opportunità di sviluppo è enorme.

Assumere, ovviamente, non basta se poi si resta indifferenti alle nuove proposte e non si dà sufficiente autonomia ai nuovi arrivati. Spesso questi perdono una parte importante del loro tempo a spiegare e giustificare ai propri dirigenti i cambiamenti che vorrebbero apportare. Serve una struttura di delega efficace che non li faccia sentire imbrigliati e permetta loro di crescere e al tempo stesso far crescere l'azienda.

Non è un caso che il nostro primo contatto con le aziende avvenga spesso attraverso figure giovani, a cui è stato delegato dalla direzione HR il compito di seguire il processo di innovazione. Hanno maggiore dimestichezza con le nuove tecnologie e la relativa terminologia e sono più portati a comprendere quanto sia importante modernizzare gli strumenti di gestione delle risorse umane.

“Nelle imprese più competitive le HR hanno una loro rappresentanza nel *board* e costituiscono uno dei pilastri dell'azienda”

Per quanto riguarda la competizione il problema, come spesso accade in Italia, è culturale. Il termine è

sempre associato a qualcosa di negativo e non ne viene mai percepito il valore: è vista come una pratica che avvantaggia l'imprenditore a scapito dei dipendenti.

La competizione dovrebbe essere intesa come un sano confronto che porta benefici a tutti. Non solo all'azienda, che riesce così a tirare fuori il meglio dal suo investimento sul capitale umano, ma anche ai dipendenti. Per un collaboratore mettersi in discussione e accettare il confronto con gli altri porta infatti a una maggiore crescita professionale e umana, oltre al vantaggio di lavorare in un'azienda più solida.

In questo caso il compito del dipartimento HR è più ostico e presuppone un lungo lavoro sulla

cultura aziendale. Deve saper comunicare, formare ed educare il personale a un sano mettersi in discussione e a confronto, accettare le critiche, riconoscere gli errori e trovare nuove opportunità di miglioramento.

Il cambiamento è strettamente collegato agli aspetti appena discussi. L'Italia è uno dei paesi in cui la resistenza al cambiamento è più elevata e in cui la meritocrazia nelle promozioni è spesso soppiantata dalla semplice anzianità.

I freni al cambiamento in Italia sono molteplici anche fuori dall'azienda, per via di un sistema normativo e burocratico frustrante e di alcuni sindacati che non sempre tengono davvero a cuore gli interessi dei lavoratori.

In questo gli strumenti di Performance Management possono essere di grande impatto.

Un'azienda del settore degli alimentari per l'infanzia che si avvale dei nostri software ha implementato un processo di valutazione delle performance su tutta la popolazione aziendale. Con un processo trasparente e una meritocrazia chiara promuove i cambiamenti culturali che portano all'innovazione e alla crescita.

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

Fare formazione e ricerca in azienda vuol dire investire in modo diretto sulle proprie risorse umane e non c'è modo migliore di mettere a frutto il proprio budget. Bisogna avere la pazienza di pensare in un'ottica di medio e lungo termine piuttosto che al beneficio immediato, cosa non sempre possibile soprattutto per le realtà più piccole.

La ricerca e la formazione in azienda sono il segreto del successo di molte realtà d'eccellenza in Italia. Tra i nostri clienti abbiamo un'azienda nel comparto tessile e moda che mantiene da sempre una posizione di leadership grazie a un centro di formazione e ricerca interno che vede coinvolti tutti i dipendenti.

**Qual è 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?**

Il valore aggiunto è dato dall'interscambio di idee che avviene tra il ricercatore e i suoi "colleghi" in azienda. Da un lato, abbiamo l'esperienza e il *know how* acquisiti dal personale aziendale, dall'altro le nuove idee e una visione moderna del ricercatore.

Il valore aggiunto è notevole soprattutto per quelle aziende che riescono a dare un riscontro pratico all'esperienza.

Negli anni, abbiamo supportato con i nostri strumenti informatici molte iniziative lodevoli e di gran ritorno come, per esempio, un progetto che consente ai dottorandi di completare il loro percorso di studi in azienda, con grande beneficio per entrambe le parti.

Lavorando nel settore delle risorse umane e del *recruiting*, la diatriba sul talento e sulla sua natura ci coinvolge appieno e l'unica cosa certa è che non esista una sola verità né una sola definizione.

Il ricercatore di cui sopra si può definire un talento? A mio avviso no, a meno che non si stia parlando di talento naturale, una dote rara.

Non è un talento semplicemente perché non ha ancora avuto tempo e modo di diventarlo. Il

talento per come lo intendo io si sviluppa lavorando e occorrono diversi anni perché maturi ed emerga.

**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?**

In certi settori come l'IT c'è e ci sarà sempre del *mismatch* di competenze, dovuto alla rapidità di evoluzione delle stesse. *Mismatch* che, in alcuni casi, può anche avvenire in senso opposto, con atenei di eccellenza che precedono nell'innovazione la maggior parte delle aziende. Per limitare il *mismatch* di competenze, in Italia si sta cercando di puntare tutto sull'alternanza scuola lavoro, mandando i giovani a farsi le ossa in azienda prima ancora di entrare ufficialmente nel mondo del lavoro. Un nostro cliente, attivo in un settore dove occorrono particolari specializzazioni, ha portato questo concetto all'estremo.

Individua i giovani interessati alla sua attività quando stanno ancora completando la scuola superiore e finanzia loro gli studi

**“ In altri paesi professionisti affermati tornano in università per insegnare ciò che hanno imparato “sul campo” e di cosa hanno bisogno le aziende ”**

all'università. Molte delle competenze sviluppate al corso di laurea sono frutto di una diretta comunicazione tra industria e ateneo.

Per accelerare ulteriormente il processo di avvicinamento tra scuola e impresa mi auguro che anche in Italia prenda piede un'abitudine già diffusa in altri paesi come l'India, nei quali non è solo l'università a entrare in azienda, ma avviene anche l'inverso. I talenti del mondo imprenditoriale, anche quelli che ricoprono posizioni di primissimo piano, tornano ai loro atenei per insegnare ciò che hanno imparato

“sul campo” e spiegare di quali professionalità hanno maggiormente bisogno le aziende.

Perché questo avvenga occorre non solo maggiore generosità – quasi filantropica – da parte degli imprenditori, ma anche flessibilità e capacità d'ascolto da parte dei docenti, che devono essere aperti al contributo di quelle che troppo spesso vengono percepite soltanto come controparti.

**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?**

Di recente siamo stati felici di mettere a disposizione la nostra piattaforma di *recruiting* per un bellissimo progetto avviato dalla fondazione CRUI insieme ad altri partner.

Il progetto, denominato PhD ITalents, ha lo scopo di avvicinare il mondo accademico e il mondo del lavoro favorendo l'inserimento di dottori di ricerca nelle aziende.

È rivolto a imprese e a giovani dottori di ricerca interessati a sviluppare percorsi lavorativi ad alto impatto innovativo in diversi settori strategici.

La fase iniziale prevede due bandi a evidenza pubblica tesi a individuare le imprese interessate a supportare percorsi di innovazione e a selezionare i giovani dottori di ricerca che vogliono intraprendere un percorso lavorativo nelle imprese ammesse al cofinanziamento.

Verrà poi avviata la fase di valutazione, durante la quale verranno selezionate le offerte di lavoro da cofinanziare, sulla base di un *matching* fra offerte pubblicate e candidature inviate.

## 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, Elior](#) – 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.