

# 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*

**Alessandro Spadaro**

*Direttore del personale*

**Gruppo Innova**



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

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

*Il Gruppo Innova (Innova SPA, Adapta SPA, Demax SpA), con sede centrale in Pomezia (Roma), occupa circa 1000 dipendenti ed è un gruppo impegnato nel settore dei servizi, in particolare verso il comparto pubblico. La Innova è la società "capo gruppo" dedicata alla ristorazione collettiva. La Adapta SpA è dedicata alle attività di noleggio, lavaggio e sterilizzazione di materiali tessili e di sala operatoria. La Demax SpA è dedicata ad attività per la gestione documentale, trasporti e stoccaggio.*



**Alessandro Spadaro**

*Direttore del personale Gruppo Innova S.p.A.*

*Inizia a occuparsi di Risorse umane nel 1992 al Gruppo ENI, dove ricopre diversi incarichi sia presso siti industriali in Italia che nella sede centrale di Roma, in particolare partecipa alla fusione fra l'Agip e l'IP con un coinvolgimento mirato alle attività della Logistica. Nel 1998 passa al Gruppo Ferrovie dello Stato presso la Italferr SpA – società di ingegneria e direzione lavori FS – con il ruolo di responsabile gestione del personale e relazioni industriali, partecipa quindi al processo di divisionalizzazione delle Ferrovie che ha visto la Italferr fra le aziende protagoniste di questa trasformazione. Nel 2001 passa alla multinazionale americana del farmaco Pfizer dove, inizialmente, si occupa di Sviluppo del Personale per poi tornare ad occuparsi di Relazioni Industriali ed è coinvolto direttamente nella fusione fra la Pfizer e la Pharmacia Upjohn. Nel 2008 si trasferisce a Torino dove viene assunto dal Gruppo Fiat per lavorare allo "start up" della Fiat Group Purchasing, società costituita per gestire gli acquisti delle società del Gruppo a livello world wide. In questo ambito, oltre a ricoprire il ruolo di responsabile del personale di alcune divisioni, è impegnato nelle relazioni industriali e nella gestione di progetti di sviluppo organizzativo. Nel 2012 passa al Gruppo Innova, importante realtà Multiservizi del Centro Sud Italia con il ruolo di Direttore del personale.*

**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?**

Nel corso dei miei vent'anni di carriera, durante i quali ho lavorato per diverse aziende, mi sono reso conto di come la funzione HR debba sempre più adattarsi ai bisogni dell'impresa ed alla sua organizzazione. La competenza principale per chi fa HR è proprio quella di saper riconoscere il bisogno della organizzazione ed agire

“La #comunicazione è uno strumento efficace per valorizzare le risorse umane”

sizionare le persone giuste al posto giusto e non esiste un percorso *standard*. A mio modo di vedere, ultimamente si cercano professionalità che possono mettere al servizio della azienda, competenze meno specialistiche ma più ampie, in questo contesto la capacità di adattamento fa la differenza.

**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?**

Sicuramente una eccellente gestione delle risorse umane fa sì che l'impresa possa organizzarsi al meglio e stimola le più efficaci strategie di successo. Conseguentemente per sviluppare innovazione è opportuno saper investire sulle risorse giuste.

La formazione è un fattore importante non solo sul profilo della crescita ma anche perché permette di valutare le risorse in un ambiente diverso da quello in cui abitualmente operano. Ciò può aiutare a comprendere eventuali attitudini e potenzialità delle risorse già a disposizione della azienda che nel normale contesto lavorativo non emergono.

La comunicazione è, a mio avviso, uno strumento potente, in cui credo ancor più della formazione. Una azienda che sa comunicare sa innanzitutto ascoltare i propri dipendenti e ciò facilita il posizionamento delle risorse al posto giusto e un rapporto di "reciprocità" che stimola l'organizzazione alla efficienza.

**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?**

Secondo me, il talento in senso assoluto non esiste. Esistono persone che possono dare un grande contributo in una organizzazione di un certo tipo. È compito della impresa dare la possibilità alla risorsa di esprimersi al meglio. Spesso le imprese si limitano a chiedere ai lavoratori di svolgere il proprio "compitino" causando demotivazione, deresponsabilizzazione e frustrazione nei propri dipendenti. Al contrario è molto importante stimolare l'iniziativa ed evitare di creare un clima punitivo. Ritengo che sia produttivo considerare l'errore una esperienza da

cui imparare e crescere. Bisogna distinguere l'errore dall'errore reiterato. Il primo è un'opportunità, il secondo è un segnale di scarso impegno e disaffezione al proprio lavoro. Credo che la rigidità delle organizzazioni e la difficoltà al cambiamento siano una caratteristica della cultura italiana del lavoro, ciò rappresenta un limite strutturale di sistema.

**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?**

La collaborazione tra imprese e studenti è possibile. Sicuramente c'è bisogno che entrambe le parti facciano qualcosa per dialogare. La differenza la fanno sempre le singole persone: ci sono professori e *manager* che spingono verso questa collaborazione tra scuola ed imprese, altri professionisti ne sono invece indifferenti o addirittura vivono questa situazione come un fastidio. L'idea che mi sono fatto è che il mondo accademico in generale è distante dalle imprese e viceversa. Fino ad oggi questi due importanti segmenti della nostra società hanno viaggiato spesso su binari differenti. Credo sia per certi versi anche giusto, ma è necessario preparare i ragazzi al mondo del lavoro, rendendoli coscienti di cosa aspetta loro e aiutandoli a programmare il loro futuro con raziocinio e senso pratico. Le competenze di studio sono di certo una buona base di partenza ma non sono abbastanza. I giovani hanno spesso una idea del mondo del lavoro confusa o addirittura romantica. Per questo, durante il percorso di studi, sia di scuola superiore che di università, sarebbe interessante offrire ai ragazzi "spicchi" di esperienze nel mondo del lavoro.

“È più produttivo considerare l'errore come una #esperienza di #apprendimento,”

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?

L'apprendistato è, secondo me, una forma di rapporto molto utile principalmente in alcune aziende. Esso permette di inserire dei giovani

“Sono importanti le  
#competenze di studio ma è  
fondamentale il ruolo delle  
#aziende per orientare i  
#giovani al #lavoro”

nel mondo del lavoro in modo efficace anche perché si dà l'opportunità alle risorse di formarsi sia con l'attività lavorativa che con esperienze in aula. Personalmente ho utilizzato spesso l'apprendistato professionalizzante sia con Innova che in aziende precedenti con discreti risultati.

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?

Da qualche mese stiamo cercando di investire in risorse qualificate che possano arrivare a posizioni di *middle management*. Attualmente questi incarichi sono ricoperti da dipendenti che, grazie alla crescita interna, sono passati da una posizione operativa ad una manageriale. La nostra intenzione è quella di inserire risorse nuove con percorsi di studi interessanti alle spalle prima tramite *stage* di sei mesi e successivamente con contratti a tempo determinato e indeterminato. Il nostro obiettivo è quello di cercare di favorire un ricambio grazie a nuove risorse con un *background* culturale più elevato di quelle che ad oggi coprono le posizioni di *middle management*.

## Leggi le nostre interviste

[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

[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

**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.