



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT



osservatori.net
digital innovation

www.osservatori.net

Seguici anche su



BUSINESS CASE

Osservatorio HR Innovation Practice

ASSICURAZIONI GENERALI RIPROGETTA LA FORMAZIONE IN AGILE



Ricerca 2020
Business Case

Assicurazioni Generali riprogetta la formazione in Agile

L'AZIENDA

Assicurazioni Generali, fondata nel 1831 a Trieste, rappresenta uno dei leader mondiali nel mercato assicurativo globale, con 400 società in tutto il mondo che assicurano una copertura globale a 57 milioni di clienti privati e istituzionali. Gestisce oltre 542 miliardi di euro di attivi per conto dei suoi clienti, con l'obiettivo di generare il massimo profitto entro specifici parametri di rischio. I suoi mercati principali sono Italia, Francia e Germania, seguiti da Austria, Spagna, Svizzera e i Paesi dell'Europa Centrale ed Orientale. Per il futuro il Gruppo punta alla crescita in Asia e America del Sud.

L'ESIGENZA

L'esigenza alla base del progetto sorge a novembre 2018, a fronte dell'adozione di un nuovo piano strategico da parte di tutto il Gruppo Generali che ha messo al centro il tema del futuro del lavoro connesso all'avanzare della trasformazione digitale. Tra le azioni previste, il reskilling del 50% della popolazione aziendale, allocata in 30 paesi, e un maggiore focus in termini di formazione sulle tematiche legate al digitale e all'innovazione. Non solo nuovi contenuti formativi, ma anche nuove modalità di fruizione degli stessi e attenzione nel trasferire messaggi coerenti alla totalità degli utenti in tutte le Country. Queste le esigenze alla base dell'adozione di una nuova piattaforma di learning come unico punto

di riferimento per la formazione di Gruppo integrando, e in alcuni casi sostituendo, i tool locali presenti in ogni singolo paese.

IL PROGETTO

L'implementazione del progetto "WeLearn", avviato ad aprile 2019, è stata condotta in modalità Agile da parte dei team Group HR Digital Processes per il coordinamento del progetto e degli sviluppi tecnici e Group Accademy per la pianificazione dei nuovi processi e dei requisiti funzionali. Altre funzioni del Gruppo sono state coinvolte per indirizzare tematiche specifiche: Group Communication per l'integrazione del progetto all'interno del piano di comunicazione strategico, Group Compliance per le tematiche legate al GDPR, Group IT per gli impatti su infrastruttura tecnologica di gruppo, direttori HR locali per attivare la piattaforma localmente. La stanza Agile è stata attivata tre giorni alla settimana per facilitare il co-design della soluzione tecnica e recepire velocemente i feedback del product owner (persona con la responsabilità di massimizzare il valore del prodotto e del lavoro svolto dal team di sviluppo). Con cadenza mensile, sono state organizzate delle riunioni informali, chiamate sprint review, finalizzate alla condivisione del lavoro svolto e al rilascio delle varie funzionalità in maniera graduale. Tutti i referenti locali sono stati coinvolti nelle sprint review

Assicurazioni Generali riprogetta la formazione in Agile

tramite strumenti di collaborazione da remoto per assicurare il continuo allineamento fin dalle prime fasi del progetto. Successivamente nei mesi di settembre ed ottobre è stato definito il piano di comunicazione ed erogata la prima fase di formazione, sia in presenza che in virtuale, sull'utilizzo del nuovo strumento. A dicembre 2019 la piattaforma, fornita da Cornerstone OnDemand, è stata rilasciata in 12 Country, per un totale di 30 mila dipendenti, in 6 lingue differenti. Per quanto riguarda i contenuti formativi disponibili sulla piattaforma, è presente una parte dedicata ai principi strategici, ovvero corsi legati alla strategia e alla cultura del Gruppo, al fine di impadronirsi di un linguaggio comune e adottare comportamenti coerenti. È presente poi una sezione dedicata alle "new role school", mini master disegnati per nuovi ruoli che saranno sempre più centrali nel Gruppo, come il data scientist o l'HR specialist. La piattaforma prevede anche una sezione dedicata all'upskilling attraverso una trentina di corsi che hanno l'obiettivo di fornire nuove competenze digitali rilevanti per la maggioranza dei ruoli già presenti in azienda, come l'analisi e la gestione dei dati, l'automazione di processi, il lavoro agile e le tematiche di innovazione tra cui l'intelligenza artificiale. Infine, i corsi di reskilling che hanno l'obiettivo di individuare quei ruoli e mansioni che necessitano un'evoluzione nei prossimi anni e riqualificarli. Le modalità di fruizione di tutti i contenuti formativi

sono state sviluppate per favorire una flessibilità e una user experience personalizzata: dalle classiche lezioni in aula, ai moduli che integrano contenuti online e offline, alle pillole digitali, fino alle esperienze online arricchite da logiche di gamification. Inoltre, è possibile segnalare nella piattaforma le aree formative più vicine ai propri interessi organizzate secondo una tassonomia di Gruppo. In questo modo l'utente potrà accedere a corsi che non sono legati prettamente al suo profilo professionale, ma che comunque suscitano la sua attenzione e interesse.

La piattaforma abilita la creazione di un ambiente unico e integrato dove ogni persona può accedere alla formazione comune per tutto il Gruppo e a quella locale personalizzata sulle esigenze del singolo paese.

I RISULTATI

L'implementazione della piattaforma "WeLearn" permette l'erogazione dei contenuti formativi legati alla strategia 2019-2021 del Gruppo Generali a tutti i dipendenti del Gruppo in tempi brevissimi e coordinati all'interno di un unico piano di delivery, assicurando anche una esperienza comune sia nella modalità di fruizione della formazione che di qualità dei contenuti formativi. Tra i benefici più operativi, si conta sicuramente anche la possibilità di avere a disposizione una reportistica centrale che insiste su una base dati

Assicurazioni Generali riprogetta la formazione in Agile

certificata e integrata. Avere un unico strumento a livello di gruppo, infatti, permette da una parte di avere il controllo sul progresso del programma di reskilling/upskilling sia a livello centrale che relativo alle singole Country; dall'altra abilita analisi più evolute, con la possibilità di incrociare le informazioni relative alla formazione con altre tipologie di dati presenti nella base dati HR. Infine la conduzione del progetto in modalità Agile ha sicuramente permesso di velocizzarne i tempi di realizzazione. Invece di demandare la costruzione della piattaforma a livello centrale e poi implementarla a cascata su ogni Country, la modalità Agile ha permesso di coinvolgere gradualmente tutti gli stakeholder, recepire feedback puntuali, familiarizzare fin da subito con l'idea di una nuova piattaforma da utilizzare.

GLI SVILUPPI FUTURI

Il primo obiettivo da raggiungere per il futuro è il rilancio della soluzione a tutto il Gruppo, previsto per il mese di aprile 2020. Si tratta di lanciare la piattaforma in altre 30 Country/business unit, raggiungendo la totalità dei 70 mila dipendenti e contemporaneamente disattivare alcune piattaforme satellite oggi utilizzate per iniziative verticali (ad esempio Audit, Compliance, ecc.) con consistenti impatti positivi sull'efficienza operativa ed economica. Accanto a quest'obiettivo, sono pianificate una serie di iniziative per

migliorare la fruizione della piattaforma, come ad esempio la creazione di community legate a specifici argomenti o tematiche digitali, le quali daranno la possibilità ai dipendenti del Gruppo da ogni parte del mondo di conoscersi, confrontarsi e condividere conoscenza. Sempre in ottica di scambio e condivisione, è in cantiere una funzionalità che permette di consigliare corsi ai propri colleghi, attraverso la creazione di playlist personali dove ognuno potrà caricare link a video esterni oppure suggerire corsi interni. Altra novità per il futuro, l'introduzione di analisi predittive: la completezza dei dati a disposizione sui percorsi formativi relativi all'intera popolazione aziendale abiliterà lo sviluppo di analisi in grado di fornire previsioni sul futuro.