



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT

OSSERVATORI.NET
digital innovation

Osservatorio HR Innovation Practice

Agile Transformation: così si allenano le organizzazioni per il futuro

Giugno 2019

Introduzione	3
<i>di Umberto Bertelè, Alessandro Perego, Raffaello Balocco e Mariano Corso</i>	
 LA RICERCA	
Executive Summary	7
L'Infografica	17
I Rapporti	27
La Nota Metodologica	29
Il Gruppo di Lavoro	39
Advisory Board	41
 IL CONVEGNO	
L'Agenda del Convegno	45
I Relatori	47
 APPROFONDIMENTI	
Progetti finalisti dell'HR Innovation Award 2019	57
 GLI ATTORI	
La School of Management	99
I Sostenitori della Ricerca	111

Introduzione

La trasformazione digitale sta rivoluzionando il mondo del lavoro. I suoi effetti accelerano in modo esponenziale convergendo con altri fattori come la globalizzazione e i cambiamenti demografici. Nascono nuove forme di occupazione, si affermano lavori impensabili fino a qualche tempo fa e il rapporto uomo-macchina evolve prefigurando una sorta di “umanità aumentata”. A livello di società nel suo insieme la sfida riguarda il futuro del lavoro e dell’occupazione, a livello di singola organizzazione occorre rimettere in discussione non solo competenze e professionalità, ma gli stessi modelli organizzativi e di leadership per cogliere e cavalcare il cambiamento. I modelli gerarchici e burocratici vanno progressivamente abbandonati sperimentando configurazioni più agili in cui processi, competenze e relazioni sono in continua evoluzione.

Un contesto di grande trasformazione e dinamicità in cui alla Direzione HR tocca un ruolo chiave, quello di allenatore, responsabile di far crescere il capitale umano e plasmare l’organizzazione per renderla più agile e pronta per le sfide del futuro.

Alla sua nona edizione, l’Osservatorio HR Innovation Practice si è posto due obiettivi: definire le caratteristiche delle organizzazioni agili valutandone la diffusione in Italia e monitorare il livello di innovazione digitale della Direzione HR in termini di ripensamento dei processi attraverso l’introduzione di tecnologie digitali.

La ricerca 2019 si è basata su un’analisi empirica che ha coinvolto 187 medio-grandi aziende operanti in Italia e un panel rappresentativo di lavoratori realizzato in collaborazione con Doxa.

Le attività di ricerca sul campo sono state affiancate da un ciclo di workshop a cui hanno partecipato HR executive e sostenitori dell'Osservatorio con l'obiettivo di interpretare e validare i risultati, condividere esperienze di innovazione e confrontarsi sui principali temi di gestione e sviluppo delle risorse umane.

Allo scopo di valorizzare e diffondere le buone pratiche di innovazione, l'Osservatorio ha assegnato gli HR Innovation Award: un'occasione per identificare, premiare e dare visibilità alle aziende che si sono maggiormente distinte nell'innovazione dei principali processi di gestione e sviluppo delle risorse umane.

Comitato Scientifico



Umberto Bertelè
Chairman degli
Osservatori
Digital Innovation



Alessandro Perego
Direttore Scientifico
Osservatori
Digital Innovation



Raffaello Balocco
Comitato Scientifico
Osservatori
Digital Innovation



Mariano Corso
Comitato Scientifico
Osservatori
Digital Innovation



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT



Osservatorio HR Innovation Practice

Agile Transformation: così si allenano le organizzazioni per il futuro

La Ricerca

Giugno 2019

Executive Summary

Milano, 12 giugno 2019 – “Ingaggiare” le persone è un fattore critico per il successo e la sopravvivenza stessa delle organizzazioni nella trasformazione digitale, ma per motivare e coinvolgere i dipendenti servono modelli organizzativi “agili”, in grado di adattarsi facilmente e velocemente al cambiamento, con riconfigurazione rapida di strategie, struttura, processi, persone e tecnologie. Nelle imprese “agili” infatti, ben l’85% dei dipendenti si dichiara motivato e coinvolto, quasi il triplo di quanto avviene in quelle tradizionali (31%). Le Direzioni HR sono consapevoli di questa urgenza e la principale sfida per il 2019 è proprio il cambiamento nei modelli di organizzazione del lavoro (45%), seguito dallo sviluppo di cultura e competenze digitali (43%) e da employer branding e attrazione dei talenti (41%). Ma solo una su cinque sta effettivamente introducendo un modello organizzativo agile, lavorando in maniera coerente su struttura, processi e practice, cultura e stili di leadership, competenze ed ecosistema. È in netta crescita, invece, l’adozione della “People Strategy”, una strategia di sviluppo del capitale umano in termini di competenze, modelli organizzativi e stili di leadership collegati alla rivoluzione digitale, presente nel 54% delle imprese (contro il 35% dello scorso anno).

Gli investimenti in tecnologie digitali sono in aumento in oltre una direzione HR su due (52%) e si concentrano prevalentemente in formazione e sviluppo delle competenze (62%) e nella ricerca e selezione dei talenti (52%). I principali strumenti digitali adottati sono sistemi e app per la micro-formazione (dal 48%) e i social media per il recruiting (45%), mentre si diffondono gli analytics per analizzare l’assenteismo (29%), le performance dei collaboratori (24%) e il grado di turnover (21%).

Sono questi i principali risultati della ricerca dell'Osservatorio HR Innovation Practice della School of Management del Politecnico di Milano. La ricerca 2019 si basa su un'analisi empirica che, attraverso survey e casi di studio, ha coinvolto 187 HR executive di aziende operanti in Italia.

“La trasformazione verso modelli organizzativi più agili è un passaggio che tutte le realtà dovranno compiere per poter affrontare il futuro – afferma *Mariano Corso*, Responsabile scientifico dell'Osservatorio HR Innovation Practice -. Questa evoluzione, però, non può essere calata dall'alto né essere troppo rapida, ma è un percorso di allenamento che richiede il coinvolgimento di tutta l'organizzazione. La ricerca evidenzia come la maggior parte delle organizzazioni sia ancora all'inizio di questo percorso e come, ad oggi, abbia ancora modelli organizzativi lontani dagli approcci agili. Anche le stesse organizzazioni agili devono però mantenersi in costante allenamento per non perdere quella elasticità e resilienza al cambiamento che rappresenta il loro principale punto di forza”.

“La Direzione HR è l'allenatore dell'organizzazione del futuro, ma deve partire da una visione chiara e condivisa delle priorità di evoluzione del business e avere il supporto di tutte le persone e delle direzioni chiave dell'impresa – afferma *Fiorella Crespi*, Direttore dell'Osservatorio HR Innovation Practice -. Il compito degli HR executive è quello di traghettare l'organizzazione verso il cambiamento fornendo strumenti e competenze e, soprattutto, attuando una strategia focalizzata sullo sviluppo delle persone e delle loro capacità”.

Verso modelli di organizzazione del lavoro “agili” – Il ripensamento dei modelli di organizzazione del lavoro è la prima priorità delle Direzioni HR per il 2019, indicata dal 45% del campione. La struttura tradizionale difficilmente si adatta ai cambiamenti della trasforma-

zione digitale a causa della sua rigidità gerarchica e della lentezza del processo decisionale. Due aziende su tre hanno già iniziato a delineare una strategia digitale (67%), con il 34% che ha optato per una pianificazione di lungo periodo e il 33% che preferisce invece un approccio adattivo, che prevede la costante ricerca di nuove opportunità da selezionare, sviluppare e riadattare rapidamente. Il 29% non ha ancora definito una strategia digitale, ma è interessato a farlo, solo il 4% è disinteressato.

Se si guarda alla diffusione dei modelli organizzativi agili, però, soltanto una realtà su cinque sta effettivamente lavorando su tutti gli aspetti (struttura, processi e pratiche, cultura e leadership, competenze, ecosistema). Le altre seguono un modello “tradizionale”, fondato su specializzazione, supervisione, linearità e stabilità dei confini interni ed esterni. Sia aziende agili che tradizionali danno priorità all’investimento nelle competenze e sono più indietro sulla costruzione di relazioni e collaborazioni con l’ecosistema esterno.

Le principali iniziative programmate dalle Direzioni HR nel 2019 per la transizione a organizzazioni agili sono la definizione di nuove modalità di organizzazione del lavoro e stili di leadership basate su flessibilità e orientamento al risultato, progetti per diffondere la cultura del feedback continuo, iniziative per supportare la forza lavoro mobile e internazionale, attività a sostegno del benessere dei dipendenti e la creazione di percorsi di carriera non gerarchici.

La People Strategy – La necessità di rivedere la propria strategia di business in chiave digitale e agile non è però sempre accompagnata dalla consapevolezza di dover creare dei prerequisiti organizzativi affinché la nuova strategia abbia successo. Dotarsi di una People Strategy consente alle Direzioni HR di accompagnare le persone verso il cambiamento, fornire

loro gli strumenti e le competenze per affrontare le sfide della trasformazione digitale. Poco più di un'impresa su due, il 54%, ha definito un piano di sviluppo del capitale umano di questo tipo, ma in netta crescita rispetto al 35% dello scorso anno, segno di una consapevolezza crescente e di un'evoluzione di visione della Direzione HR. Diminuiscono considerevolmente, inoltre, anche le organizzazioni che si dichiarano non interessate, che passano dal 17% al 9%, mentre il restante 37% intende considerare l'argomento a partire dal 2019.

Per capire se una strategia ha successo si devono monitorare i risultati, per questo la People Strategy deve essere supportata da metriche in grado di misurarne gli impatti. Ad oggi, tuttavia, solo il 44% delle organizzazioni adotta misure di impatto della People Strategy, di cui solo l'11% con un modello strutturato, e quelle che lo fanno utilizzano indicatori difficilmente monetizzabili come la soddisfazione dei dipendenti o l'impatto sull'immagine dell'azienda (76%), o che monitorano gli effetti sulla cultura aziendale e il modello di leadership, come il numero di manager coinvolti attivamente nei progetti di cambiamento culturale (51%).

Investimenti nel digitale – Le Direzioni HR stanno aumentando sforzi e investimenti per guidare la trasformazione digitale delle imprese: nel 2019 il 52% prevede una crescita degli investimenti in ambito digitale, fra cui un 24% che aumenterà il budget di meno del 10%, un altro 20% che stanzierà fino al 20% in più di risorse e un 8% che lo incrementerà di oltre il 20%. Il 42% manterrà gli investimenti invariati e soltanto il 6% intende diminuirli. Fra le organizzazioni agili, il 56% ha programmato un aumento della spesa digitale (contro il 50% delle aziende tradizionali), mentre il 3% la diminuirà (contro il 7% delle tradizionali).

I processi più interessati dagli investimenti sono formazione e sviluppo delle competenze (per cui il 62% del campione prevede un aumento della spesa digitale), le attività di empo-

per branding e selezione del personale (52%), comunicazione interna, welfare e gestione del clima aziendale (46%), valutazione delle performance, definizione delle politiche retributive e stili di leadership (45%), amministrazione e budget del personale (37%) e, infine, disegno organizzativo e gestione del personale (34%).

Le tecnologie – L'Osservatorio ha analizzato la diffusione delle iniziative più innovative basate su tecnologie in ambito Social, Mobile, Artificial Intelligence e Analytics. Le tecnologie più diffuse in ambito Social sono social network non professionali utilizzati per iniziative di employer branding e recruiting, presenti nel 45% delle imprese e previste a partire dal 2019 nel 10%, con punte del 55% fra le aziende agili, mentre quelle tradizionali si fermano al 42%. In aumento rispetto allo scorso anno, ma ancora poco diffuso, è l'utilizzo della gamification per coinvolgere maggiormente candidati e dipendenti, in uso nel 18% del campione e previste nel corso dell'anno nel 17%, con una forbice di ben dieci punti fra aziende agili (26%) e tradizionali (16%).

In ambito Mobile, le iniziative più diffuse riguardano la formazione: il 48% del campione ha già introdotto strumenti di micro-learning per l'apprendimento continuo (il 25% le introdurrà nel 2019), percentuale che sale al 64% fra le realtà "agili" e scende al 43% fra quelle "tradizionali". App per il feedback costante e il dialogo fra manager e collaboratore e sistemi per supportare i neoassunti in azienda sono ancora poco utilizzati (rispettivamente 19% e 14%) ma di grande prospettiva per il 2019, quando ne è prevista l'introduzione rispettivamente nel 25% e 31% del campione. In questi ambiti il divario fra aziende "agili" e "tradizionali" si allarga notevolmente: Il 45% del campione agile sta già usando sistemi per il feedback continuo, contro il 12% del campione "tradizionale", mentre il 24% sta già impiegando app per supportare i neoassunti, contro l'11% delle aziende "tradizionali".

Cresce l'impiego di soluzioni di Artificial Intelligence, in particolare sistemi di recommendation (che indirizzano preferenze, interessi e decisioni dell'utente sulla base di informazione fornite da quest'ultimo) per la scelta dei contenuti formativi (19%) o dei servizi di welfare (16%). Gli strumenti di cui, invece, si prevede una maggiore introduzione nel 2019 sono i chatbot o assistenti virtuali, prevalentemente a supporto delle attività amministrative e del processo di selezione (16%, già usati dal 9% delle aziende), e sistemi di Intelligenza Artificiale per effettuare lo screening dei CV utilizzando algoritmi di analisi semantica (20%, già impiegati dal 10% del campione).

Rispetto allo scorso anno, si registra anche un deciso aumento di aziende che utilizzano sistemi di Analytics per analisi predittive e prescrittive. Più di una realtà su due li utilizza a supporto dei processi HR, in particolare per monitorare il livello di assenteismo (29%), le performance di collaboratori e neoassunti (24%) e il turnover (21%). Sono ancora poco diffuse iniziative per migliorare l'engagement delle persone (17%), ad esempio identificando dove e come intensificare lo sforzo aziendale nella gestione delle persone, e a supporto della definizione di una mappa delle competenze su cui costruire i piani di carriera (11%).

Lo sviluppo di cultura e competenze digitali – Lo sviluppo e l'acquisizione di competenze digitali sono considerate delle priorità dagli HR executive italiani: è la seconda sfida principale per il 2019 (indicata dal 43%, dopo una nuova organizzazione). Tra le iniziative in corso in questo senso, spiccano la collaborazione con startup e università (56%), le attività per sviluppare competenze digitali specifiche (47%), progetti focalizzati sulla cultura digitale (47%), politiche indirizzate alla ricerca e selezione di nuovi profili (46%), percorsi di supporto al management per acquisire maggior consapevolezza sull'impatto del digitale (43%), piani di riqualificazione e rafforzamento delle competenze (41%), attività per lo sviluppo di

competenze digitali soft (35%) e sistemi di valutazione del divario di competenze digitali in azienda (25%).

Quasi tutte le organizzazioni (96%) si sono già trovate a dover introdurre professionalità o sviluppare competenze digitali al loro interno. Le difficoltà più segnalate dalle imprese sono l'elevata concorrenza per attrarre i migliori profili digitali disponibili sul mercato (52%), la complessa integrazione delle nuove professionalità con quelle già presenti (45%) e la difficoltà di sviluppare o trovare sul mercato percorsi di formazione su argomenti specifici (35%).

Gli HR Innovation Awards – L'Osservatorio ha assegnato gli HR Innovation Awards 2019 alle organizzazioni che si sono distinte per la capacità di utilizzare le tecnologie digitali come leva di innovazione e miglioramento dei principali processi di gestione e sviluppo delle risorse umane.

Banca IFIS è il caso vincitore nella categoria “Performance Management”, per il progetto “IFIS Talent” che ha permesso di digitalizzare la gestione del fascicolo del dipendente, del processo di valutazione e feedback, della fase di revisione salariale, della pianificazione e dell'organizzazione della formazione in aula e a distanza e gli organigrammi. Il progetto ha generato una user experience più efficace, oltre alla possibilità per i manager di monitorare il lavoro dei collaboratori e lo svolgimento dei processi.

Engineering è il caso vincitore nella categoria “Talent Attraction”, per un progetto che ha permesso di trasferire l'intero processo di ricerca, selezione e accompagnamento dei neoassunti su un'unica piattaforma digitale, che consente di scremare le candidature, organizzare i colloqui, assegnare una mail aziendale insieme ad altre dotazioni aziendali al neoassunto e creare dei report sulle attività del candidato.

Esselunga è il caso vincitore nella categoria “Recruiting” per il progetto che impiega uno strumento digitale per la gestione della prima fase di screening del candidato, che ha consentito di eliminare le telefonate e di contattare i candidati attraverso un sistema di mail e sms automatici, oltre a sperimentare algoritmi di Intelligenza Artificiale applicati alla video intervista e di chatbot per semplificare l’esperienza del candidato.

Gruppo Kering è il caso vincitore nella categoria “Change Management” per l’introduzione di un sistema gestionale per i processi HR del Gruppo: recruiting, talent, compensation e performance. Così è stato possibile armonizzare tutti i processi HR nei vari paesi. L’introduzione della piattaforma e le attività di progettazione e localizzazione nei vari paesi hanno contribuito a una profonda trasformazione della mentalità e della modalità di lavoro. I dipendenti possono gestire i propri dati in autonomia, candidarsi internamente a posizioni aperte, dare e ricevere feedback costantemente. I manager possono monitorare processi e performance e prendere decisioni rapidamente.

Gruppo Mondadori è il caso vincitore nella categoria “HR Transformation” per il progetto “HR Transformation Program”, una piattaforma globale, accessibile da ogni device anche da remoto, che consente a tutte le persone del Gruppo di gestire aspetti rilevanti del proprio rapporto professionale con l’azienda, inclusi moduli Academy, per la formazione continua a cui è associata una community social per condividere informazioni e suggerimenti, e Recruiting. Questo progetto è parte di un percorso integrato volto al cambiamento radicale di modalità gestionali, stili manageriali e partecipazione delle persone del Gruppo, per un lavoro più agile, orientato agli obiettivi e all’innovazione.

MailUp Group è il caso vincitore nella categoria “Skill & Culture Development” per il pro-

getto “Performance Management 4.0” che ha l’obiettivo di introdurre in azienda un processo di valutazione delle performance attraverso un sistema di strumenti integrati basato sulla logica del feedback continuo. A differenza dei tradizionali sistemi di valutazione delle prestazioni, il Performance Management 4.0 si focalizza su una valutazione continua, che avviene durante tutto l’arco dell’anno, con un feedback immediato, al fine di intervenire in tempo reale sulle criticità con interventi mirati e in grado di fornire dati aggregabili sui comportamenti aziendali.

Regione Emilia-Romagna è il caso vincitore nella categoria “Communication & Collaboration” per il progetto di riorganizzazione digitale basato su tre filoni: lean organization, open innovation e e-leadership. Per consolidare e promuovere i processi di riorganizzazione è stato avviato uno specifico Centro di competenza per la Trasformazione Digitale, un “ufficio diffuso” a supporto e collante delle risorse e dei processi di cambiamento in atto, oltre all’introduzione di 150 “guide digitali” con il compito di accompagnare i dipendenti nel percorso verso l’innovazione. Per quanto riguarda le modalità di lavoro, al fine di ampliare i meccanismi di collaborazione tra i dipendenti e l’organizzazione dinamica, è stata incoraggiato lo sviluppo di modalità collaborative smart per oltre 100 team di lavoro interdipartimentali.

Zambon è il caso vincitore nella categoria “Learning & Development” per la realizzazione di una “Digital School”. Il lancio è stato preceduto da un Digital Checkup per verificare la preparazione digitale e le competenze tecniche dell’azienda. L’app è strutturata per fornire formazione continua e oggi la usano più di 450 persone ogni giorno.

Agile Transformation: così si allenano le organizzazioni per il futuro



sfide



profili

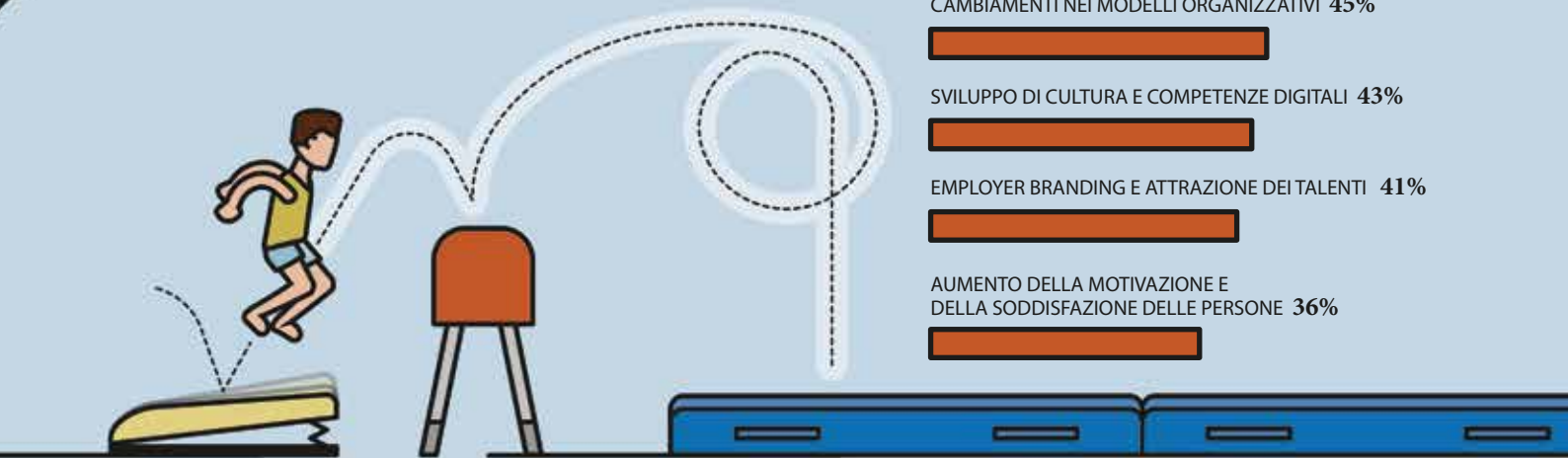


investimenti



iniziative

LE PRINCIPALI SFIDE DELLA DIREZIONE HR



CAMBIAMENTI NEI MODELLI ORGANIZZATIVI 45%



SVILUPPO DI CULTURA E COMPETENZE DIGITALI 43%



EMPLOYER BRANDING E ATTRAZIONE DEI TALENTI 41%



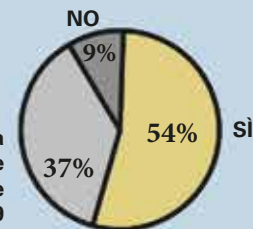
AUMENTO DELLA MOTIVAZIONE E DELLA SODDISFAZIONE DELLE PERSONE 36%



LA PRESENZA DI UNA PEOPLE STRATEGY

Strategia sulle persone in termini di competenze, professionalità e skill digitali necessari in ciascuna line of business, che viene definita dalla Direzione HR a partire dal piano industriale e dalla visione del business relativamente all'impatto della trasformazione digitale

NO, ma è un tema di interesse da affrontare a partire dal 2019



I PROFILI DELLE AZIENDE A CONFRONTO



STRUTTURA

6,1

8,4

PROCESSI
E PRACTICE

5,7

8,2

COMPETENZE

6,2

8,7

CULTURA E STILI
DI LEADERSHIP

5,7

8,3

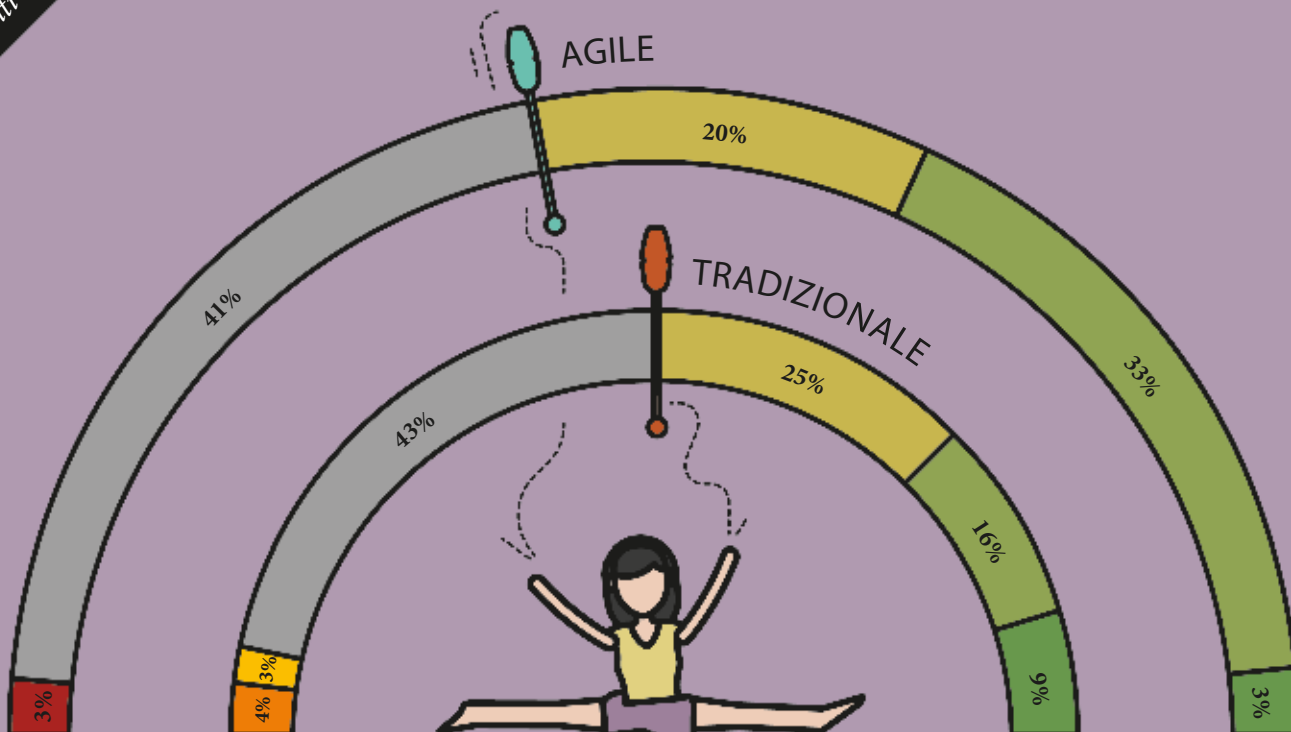
ECOSISTEMA

4,7

7,4

LE PERSONE MOTIVATE E INGAGGIATE NELLE ORGANIZZAZIONI AGILI SONO **QUASI IL TRIPLO** RISPETTO A QUELLE TRADIZIONALI

investimenti



INVESTIMENTI IN INIZIATIVE DIGITALI



DIMINUIZIONE
superiore al 20%



DIMINUIZIONE
minore del 10%



AUMENTO
minore del 10%



AUMENTO
superiore al 20%



DIMINUIZIONE
tra il 10% e il 20%



NESSUNA
VARIAZIONE

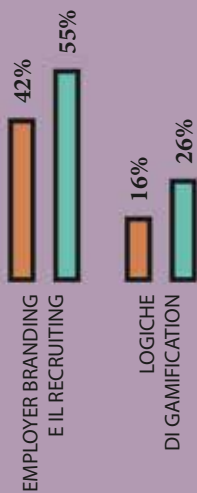


AUMENTO
tra il 10% e il 20%

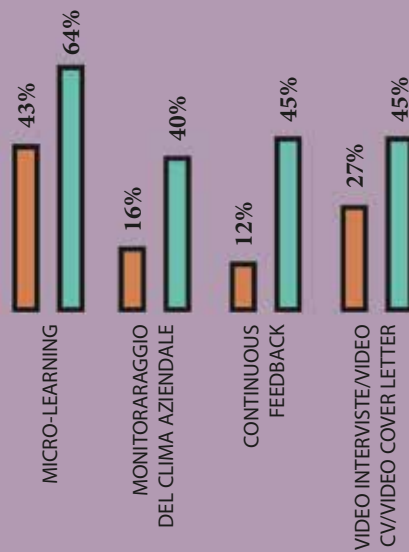
HR DIGITAL TOOL



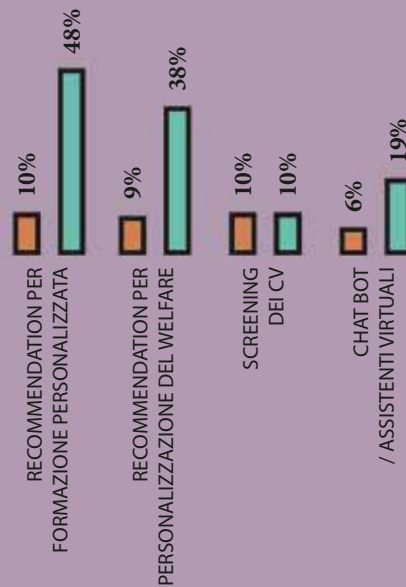
SOCIAL



MOBILE



INTELLIGENZA ARTIFICIALE



BLOCKCHAIN

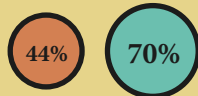


INIZIATIVE A SUPPORTO DEI NUOVI MODELLI ORGANIZZATIVI

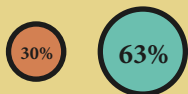
ATTENZIONE ALL'INDIVIDUO NELLA SUA TOTALITÀ



SUPPORTO DEL WELLBEING



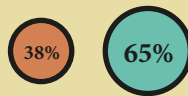
PROMOZIONE E SVILUPPO DELLO SPIRITO IMPRENDITORIALE



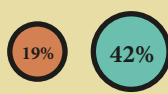
ASSETTO ORGANIZZATIVO PIÙ DINAMICO



PERCORSI DI CARRIERA CHE NON SEGUONO LA STRUTTURA GERARCHICA



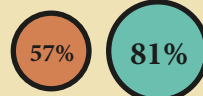
INIZIATIVE VOLTE A GESTIRE LA FORZA LAVORO "CONTINGENTE"



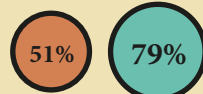
ORIENTAMENTO AL RISULTATO



NUOVE MODALITÀ DI ORGANIZZAZIONE E STILI DI LEADERSHIP



INIZIATIVE PER DIFFONDERE LA CULTURA DEL FEEDBACK CONTINUO



ATTENZIONE ALLA COMUNICAZIONE DEI VALORI AZIENDALI



REVISIONE O DEFINIZIONE DELLA EMPLOYEE VALUE PROPOSITION



INIZIATIVE A SUPPORTO DELLA CULTURA DIGITALE



PERCORSI DI SUPPORTO AL MANAGEMENT
PER SVILUPPARE CONSAPEVOLEZZA
DELL'IMPATTO DEL DIGITALE

36%

63%



POLITICA AD HOC PER LA RICERCA
E LA SELEZIONE DI PROFESSIONALITÀ
DIGITALI SUL MERCATO

38%

72%



EROGAZIONE DI PROGRAMMI
DI FORMAZIONE SPECIFICI PER SVILUPPARE
COMPETENZE DIGITALI DI TIPO HARD

42%

63%



ADOZIONE DI SISTEMI DI VALUTAZIONE
DEL GAP TRA NUOVE COMPETENZE E
PROFESSIONALITÀ E QUELLE PRESENTI

21%

37%



CREAZIONE DI COLLABORAZIONI SPECIFI-
CHE CON ATTORI ESTERNI (UNIVERSITÀ,
STARTUP O SOCIETÀ DI CONSULENZA)

52%

67%

CRITICITÀ NELLA DIFFUSIONE DELLA CULTURA DIGITALE



INTEGRAZIONE DELLE
PROFESSIONALITÀ DIGITALI
CON IL CONTESTO AZIENDALE



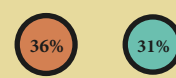
ELEVATA CONCORRENZA
PER ATTRARRE I MIGLIORI PROFILI
DIGITALI DISPONIBILI



MANCANZA SUL MERCATO
DELLE PROFESSIONALITÀ
RICHIESTE



PROGETTAZIONE DI PERCORSI
DI FORMAZIONE SU SPECIFICI
AMBITI DIGITALI



METODO E CRITERI DI ALLENAMENTO



NON SI DIVENTA AGILI RAPIDAMENTE,
OCCORRE ALLENAMENTO:

APPROCCIO INCREMENTALE

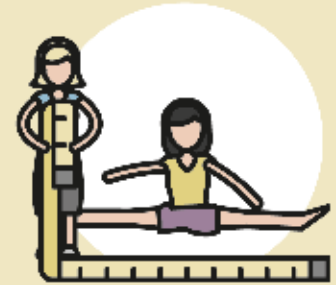
SPERIMENTAZIONI IN CANTIERI
DI INNOVAZIONE

APPRENDIMENTO DAGLI ERRORI



LE INIZIATIVE DEVONO ESSERE
COERENTI TRA DI LORO:

ALLENAMENTO DI TUTTE LE PARTI
DELL'ORGANIZZAZIONE
PER NON ESSERE DISARMONICI



L'IMPORTANZA DELLA
"CULTURA DELLA MISURA":

IDENTIFICAZIONE DI
INDICATORI QUANTITATIVI

MISURA E MONITORAGGIO



SCOPRI DI PIÙ SU WWW.OSSERVATORI.NET

Seguici anche su



I Rapporti

I Rapporti con i risultati completi della Ricerca scaricabili da www.osservatori.net



Obiettivi e sfide della Direzione HR nel 2019

Il report fornisce una fotografia delle principali priorità delle Direzioni HR nel 2019 e degli investimenti e iniziative attivate per supportare le organizzazioni ad affrontare la Digital Transformation. Il report include anche alcune analisi a livello di macro-settore e di dimensione organizzativa.

Temi correlati: *HR Transformation, HR Organization, HR Innovation, Human Capital Development, Digital Transformation, Risorse Umane*

.....



L'ecosistema delle startup HR Tech internazionali e il contesto italiano

Il report si propone di dare un quadro della diffusione delle start up tecnologiche internazionali a supporto dei processi di gestione delle risorse umane in termini di tecnologie utilizzate, investimenti ricevuti e impatto sui diversi ambiti HR. Un focus particolare è stato dato alle realtà che operano nel contesto italiano approfondendone i casi più significativi.

Temi correlati: *Digital Transformation, Risorse Umane, Startup, Social, Mobile, AI, Analytics*

.....



Competenze e professionalità digitali: come ricercarle e svilupparle?

Il report illustra le diverse leve e iniziative attivate dalle organizzazioni per l'introduzione o lo sviluppo di competenze e attitudini digitali. In particolare, include un'analisi delle professionalità digitali più ricercate, le modalità di sviluppo e le criticità legate alla loro introduzione. Il report comprende anche alcune analisi a livello di macro-settore e di dimensione organizzativa.

Temi correlati: *HR Transformation, Human Capital Development, Digital Transformation, Professionalità Digitali*

La Nota Metodologica

L'Osservatorio HR Innovation Practice analizza attraverso ricerche annuali le tematiche più innovative in ambito HR, focalizzandosi sulle soluzioni digitali a supporto dei processi di gestione e sviluppo delle risorse umane e sulla trasformazione del ruolo e dei modelli organizzativi della Direzione HR.

Attraverso il confronto con i membri dell'Advisory Board, i sostenitori dell'Osservatorio e gli esperti di settore sono stati definiti i seguenti obiettivi di ricerca:

- identificare gli obiettivi e le sfide della Direzione HR per l'anno 2019;
- monitorare il livello di diffusione della People Strategy che, attraverso iniziative promosse dalla Direzione HR, permette alle organizzazioni di sviluppare le competenze necessarie per rimanere competitive nel medio-lungo periodo alla luce dei cambiamenti dovuti alla “Digital Transformation”;
- comprendere le caratteristiche dei modelli di organizzazioni agili e la loro diffusione in Italia;
- monitorare gli impatti della trasformazione digitale in termini di competenze e professionalità richieste dalle organizzazioni;
- approfondire il punto di vista dei lavoratori rispetto alla loro motivazione nel contesto lavorativo;
- monitorare l'ecosistema internazionale delle startup HR Tech finanziate per anticipare i trend di innovazione nell'ambito delle risorse umane.

La ricerca dell'Osservatorio si basa su un'analisi empirica che, attraverso survey e casi di studio, coinvolge ogni anno oltre 200 attori tra Direttori HR, Responsabili Formazione, Responsabili Comunicazione Interna, Responsabili Amministrazione del personale, Responsabili Ricerca e Selezione del personale.

In particolare, quest'anno sono stati approfonditi i seguenti aspetti:

- le sfide e progettualità in atto nella Direzione HR;
- la diffusione di nuovi modelli organizzativi "agili" e il ruolo della Direzione HR nell'accompagnare e incentivare questo cambiamento;
- il ruolo dell'innovazione digitale a supporto dei processi HR in termini di investimenti, strumenti a supporto e metriche analizzate;
- gli employee journey abilitati dall'innovazione digitale;
- le leve e iniziative per aumentare la partecipazione, il coinvolgimento e la motivazione dei lavoratori all'interno dell'organizzazione;
- le nuove competenze e professionalità ricercate dalle organizzazioni: come e dove trovarle.

Per sviluppare la ricerca, si è scelto di affiancare differenti modalità di indagine:

- 1 survey rivolta ai responsabili delle risorse umane e ai responsabili dell'area HR (amministrazione del personale, selezione, formazione, ...) per indagare il ruolo dell'innovazione digitale a supporto dei processi HR in termini di investimenti, strumenti a supporto e metriche e la trasformazione agile dei modelli organizzativi;
- 1 survey rivolta ai lavoratori, in collaborazione con Doxa, sul tema della motivazione dei lavoratori nell'attuale contesto lavorativo, approfondendo gli elementi di attrattività per le diverse generazioni e analizzando il legame tra modelli organizzativi agili e l'engagement dei lavoratori;

- studi di caso per approfondire, attraverso un confronto diretto con i manager, i progetti più significativi e legati all'innovazione digitale nella gestione delle risorse umane;
- 2 incontri con i membri dell'Advisory Board per indirizzare la ricerca e validarne i risultati;
- 1 censimento internazionale delle startup finanziate che offrono prodotti e servizi tecnologici per la gestione delle risorse umane per analizzare i principali trend di innovazione.

I risultati delle analisi sono stati discussi e validati nei workshop dell'Osservatorio a cui hanno partecipato sostenitori della ricerca ed executive della Direzione HR, allo scopo di giungere a una migliore interpretazione dei fenomeni analizzati.

Di seguito si descrivono brevemente il panel e la metodologia utilizzati nelle analisi.

LE SURVEY

La Direzione HR

A partire da un modello di indagine, sviluppato in funzione degli obiettivi della Ricerca, è stata definita una survey erogata ai Direttori HR di aziende operanti in Italia attraverso un tool on line.

Alla Ricerca hanno partecipato 187 aziende di medio grandi dimensioni (con più di 50 addetti) e appartenenti ai seguenti macro-settori:

- Manifatturiero: 37%
- Servizi: 37%
- Finance: 13%
- PA: 9%
- Digital: 4%

I lavoratori

La Ricerca di quest'anno ha voluto realizzare – in collaborazione con Doxa – un'indagine sulle attuali leve e iniziative per aumentare la partecipazione, il coinvolgimento e la motivazione dei lavoratori all'interno dell'organizzazione, rivolta a 1.000 lavoratori.

La ricerca è stata realizzata mediante la somministrazione di un questionario via Web (indagine CAWI) nel mese di marzo 2019 a un campione significativo di individui (appartenenti al panel Web di Doxa), che lavorano come impiegati, quadri o dirigenti in aziende di medio-grandi dimensioni (oltre 10 addetti) nei macro-settori Finance, Manifatturiero, ICT, Media & Telco, Retail, altri servizi e PA.

Il campione è rappresentativo dei lavoratori per i ruoli professionali considerati (fonte ISTAT 2016).

GLI STUDI DI CASO

Allo scopo di analizzare con maggiore profondità le esperienze più significative emerse attraverso l'analisi estensiva sono stati realizzati 25 studi di caso, attraverso interviste rivolte ai Direttori HR e ai responsabili di area (amministrazione, selezione, formazione, ...) che hanno seguito i progetti di innovazione digitale. Tra gli aspetti approfonditi, quelli più rilevanti sono stati:

- esigenze che hanno portato a sviluppare il progetto;
- fasi e tempi del progetto;
- figure coinvolte;
- principali elementi innovativi;
- criticità e benefici riscontrati.

I WORKSHOP

Il programma culturale dell'Osservatorio ha previsto l'organizzazione di un ciclo di tre workshop, di cui due già svolti e un terzo che si svolgerà a valle del convegno nel mese di luglio, insieme all'Osservatorio Smart Working. Si riportano di seguito le tematiche oggetto di approfondimento.

I NUOVI EMPLOYEE JOURNEY ABILITATI DAL DIGITALE (20 febbraio 2019): l'obiettivo del workshop è stato quello di approfondire le opportunità che le nuove tecnologie digitali stanno apportando al mondo delle risorse umane e i nuovi employee journey abilitati dal digitale.

RE-ENERGIZING PEOPLE: QUALI LEVE PER MOTIVARE, ISPIRARE E COINVOLGERE? (2 aprile 2019): l'evento si è focalizzato sulle leve e iniziative per motivare e coinvolgere le persone nei nuovi contesti lavorativi, con un approfondimento generazionale.

L'ORGANIZZAZIONE DEL FUTURO: AGILE O SMART? (9 luglio 2019): insieme all'Osservatorio Smart Working, si approfondirà l'evoluzione del modello organizzativo a fronte della trasformazione digitale e quali sono le modalità di lavoro e gli stili di leadership del futuro.

IL CENSIMENTO DELLE STARTUP HR TECH

Al fine di monitorare l'evoluzione dei trend di innovazione nel mercato HR Tech, l'Osservatorio ha lanciato una Call4startup, mappando ed analizzando le startup internazionali ed italiane che offrono prodotti e servizi rivolti alla gestione delle risorse umane. L'analisi ha

riguardato 1.082 startup internazionali e 58 realtà operanti sul mercato nazionale, delle quali sono stati analizzati:

- la distribuzione geografica;
- il livello di finanziamenti ricevuti;
- le tecnologie abilitanti utilizzate;
- l'ambito di utilizzo del prodotto/servizio offerto.

Si ringraziano in particolare le aziende che sono state maggiormente coinvolte nella ricerca e che hanno partecipato attivamente alla stessa.

- | | | |
|---------------------------|--------------------------|------------------------|
| • A2A | • Amplifon | • Banca IFIS |
| • ABB | • Angelini | • Banca Mediolanum |
| • Acea | • Antil | • Banca Popolare Etica |
| • ACS DOBFAR | • APSS | • Banca Sella |
| • Aeffe | • Assicurazioni Generali | • Banco BPM |
| • Agos Ducato | • Assolombarda | • Barilla |
| • Alcon | • Astrazeneca | • Basis Engineering |
| • ALD Automotive | • Automobili Lamborghini | • Benetton Group |
| • Allianz | • Autorità Garante | • Bennet |
| • Alpenite | Concorrenza e Mercato | • BHGE |
| • Altroconsumo Edizioni | • Avio Aero | • bioMerieux Italia |
| • Amazon Italia Logistica | • AVSI | • Birra Peroni |
| • AMC Italia | • AXA | • BNL Gruppo BNP |
| • AMGA Legnano | • Banca Carige | Paribas |

- BPER Banca
- BTicino
- Bulgari
- Cameo
- Casa.it
- Ccelera
- Cellnex Italia
- Centro Commerciale La Maschera
- CEVA Logistics
- Comau
- Comune di Asti
- Comune di Bologna
- Comune di Novara
- Consorzio Agrario Terrepadane
- Conte.it
- Continental Italiana
- Cooperativa Sociale Coopselios
- Cornerstone OnDemand
- Costa Crociere
- Crédit Agricole Italia
- Cromology
- CSI Piemonte
- Daikin Air Conditionig Italy
- Dalmine
- DHL Express Italy
- DHL Supplay Chain Italy
- Dico
- Digicamere
- DNV GL Business Assurance Italia
- DOC Servizi
- DS Smith
- Easyrecrue
- Edison
- EF Education First
- Eigenmann & Veronelli
- Electrolux Professional
- Eli Lilly Italia
- Endress+Hauser Sicestherm
- Enel
- Engie Italia
- Engineering Ingegneria Informatica
- Eni
- Esselunga
- Esteco
- Europ Assistance Italia
- Eu-tròpia
- Expedia Italy
- FabbriCADigitale
- Fabrick
- Fastweb
- FBF
- FBK
- Felsinea Ristorazione
- Findomestic Banca
- FNM
- Fondazione Telethon
- Fonderie Mario Mazzucconi
- Fox Networks
- FS Technology
- Fugro Italy
- Fujitsu
- GE
- General Logistics Systems
- GLS
- Gruppo Amadori
- Gruppo Cimbali

- Gruppo Granarolo
- Gruppo Kering
- Gruppo Mondadori
- Gympass
- Havas Media Gruop Italy
- Heineken Italia
- Helvetia Compagnia Svizzera d'Assicurazioni
- Henkel Italia
- Hilti Italia
- Hitachi Rail Italy
- Idea
- IGPDecaux
- IIT
- Ikea Italia Retail
- Imab Group
- Impresa Pizzarotti & c.
- Inail
- InfoCert
- Information Resources
- Innovation4HR
- Intesa Sanpaolo
- Ipzs
- Iren
- Irideos
- Isagro
- Istituto Biochimico Italiano Giovanni Lorenzini
- Istituto Europeo di Oncologia
- Italcementi
- Italtel
- Ivar
- Jacobs Italia
- Johnson Controls
- Kaleyra
- Kyocera Document Solutions Italia
- LA BCC ravennate, forlivese e imolese
- Lagardere Travel Retail Italia
- Laore Sardegna
- Leica Biosystems
- Leroy Merlin Italia
- Liguria Digitale
- Limacorporate
- Liu-Jo
- Locker
- Lombardini
- Luigi Lavazza
- Lutech
- Luxottica Group
- Lyreco
- MailUp Group
- Maire Tecnimont
- Manutan
- Mapei
- Mecaer Aviation Group
- Mediaset
- Mediobanca Innovation Services
- Microsoft
- MolMed
- Moncler
- Nespresso
- Nestlé Italiana
- Novartis
- Nuance Communications
- Objectway
- Oerlikon Graziano
- Oracle
- Osram

- OTB
- OVS
- Panasonic Marketing Europe
- Parmalat
- Philips
- Pininfarina
- Pirelli
- Pomellato
- Prelios
- Prima Comunicazione
- Provincia Autonoma di Bolzano
- Provincia Autonoma di Trento
- Publicis Group
- PVH Italia
- Radio Dimensione Suono
- Reale Mutua Di Assicurazioni
- Regione Emilia-Romagna
- Rekeep
- Retelit
- RFI
- Rhenus Logistics
- Rina
- Robertshaw
- Ruffino
- Safilo Group
- Salumificio Fratelli Beretta
- Saras
- SCS Counselling
- SG Italia
- SGA
- SIA
- Siemens
- SIR Industriale
- Sirti
- Sisal
- SIT Group
- Sky Italia
- Snam
- Società e Salute
- Sofinter
- Sony
- Sorgenia
- Speexx
- Superstore Galilei
- Suzuki Italia
- Talentia Software
- Tamoil Italia
- TIM
- Trevi
- Turismo Torino e Provincia
- Tutored
- UBI Banca
- Umbria Digitale
- Unicoop Firenze
- Unicredit
- Unilever
- Vodafone Italia
- Volkswagen Financial Services
- Volvo Group Italia
- Warner Bros Entertainment Italia
- Wind Tre
- Workday
- Würth
- Zambon
- Zurich

Il Gruppo di Lavoro



Mariano Corso
Responsabile Scientifico



Fiorella Crespi
Direttore Osservatorio



Martina Mauri
Ricercatore



Alessandra Gangai
Ricercatore Senior



Chiara Tamma
Analista



Jessica Pluchino
Senior Advisor



Isabella Gandini
Senior Advisor

*Si ringrazia Vulcano per il supporto nella predisposizione dei video di promozione dell'evento.
Si ringrazia anche Francesca Pisana per la collaborazione nella Ricerca.*

Per qualsiasi commento e richiesta di informazioni: fiorella.crespi@polimi.it

Advisory Board



Roberto Banchemo,
Responsabile del
Personale
Lombardia Informatica



Patrizia Fabricatore,
Vice President Human
Resources & Internal
Communication
AstraZeneca Italia



Matteo Melchiorri,
Human Capital
Officer
Fastweb



Davide Rivolta,
Direttore Risorse
Umane
Novartis Italia



Federica Troya,
Head of HR &
Services
Zurich Insurance



Roberto Battaglia,
Responsabile Personale
Divisione Corporate e
Investment Banking
Intesa Sanpaolo



Franco Ghiringhelli,
Senior Vice President
HR, Organization and ICT
Maire Tecnimont



Paolo Pampanini,
Direttore del
Personale e Servizi
Generali
Amadori



Pierangelo Scappini,
Responsabile Risorse
Umane e
Organizzazione
Poste Italiane



Livio Zingarelli,
Head of HR &
Business
Transformation -
Italy, Israel &
Greece
Philips



Gianfranco Chimirri,
HR Director Italy
Unilever



Gherarda Levati,
Italy HR & Organization
Director
Amplifon



Giacomo Piantoni,
Direttore Risorse
Umane
Nestlé



Alessandra Stasi,
VP Organization &
People Development
Barilla



Francesco De Carli,
Head of HR Organization
& Processes
Kering



Mauro Ghilardi,
Head People &
Organization Global
Staff Functions
Enel



Emilia Rio,
Direttore Risorse
Umane,
Organizzazione e
Change Management
AZA



Paolo Tolle,
VP Human Resources
Corporate Human
Resources
Costa Crociere



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT



Osservatorio HR Innovation Practice

Agile Transformation: così si allenano le organizzazioni per il futuro

Il Convegno

Giugno 2019

L'Agenda del Convegno

12 Giugno 2019

9.00 Registrazione e welcome coffee

9.30 Apertura dei lavori

9.40 I risultati della ricerca – parte 1

Mariano Corso
*Responsabile Scientifico dell'Osservatorio
HR Innovation Practice, Politecnico di Milano*

Fiorella Crespi
*Direttore dell'Osservatorio
HR Innovation Practice, Politecnico di Milano*

Martina Mauri
*Ricercatrice dell'Osservatorio
HR Innovation Practice, Politecnico di Milano*

9.55 Tavola rotonda di discussione dei risultati della ricerca:

Anna Lisa Balestra
*Responsabile Area People & Change Management e
Area Corporate Social Responsibility, SCS Consulting*

Francesco Foffa
Head of B2B, Gympass Italia

Franco Gementi
Regional Sales Manager, Cornerstone OnDemand

Andrea Langfelder
HCM strategy leader, Oracle

Luba Manolova
SR Business Group Lead, Microsoft

10.55 L'edizione 2019 degli "HR Innovation Award" - parte 1

11.15 I risultati della ricerca – parte 2

Mariano Corso
*Responsabile Scientifico dell'Osservatorio
HR Innovation Practice, Politecnico di Milano*

Fiorella Crespi
*Direttore dell'Osservatorio
HR Innovation Practice, Politecnico di Milano*

Martina Mauri
*Ricercatrice dell'Osservatorio
HR Innovation Practice, Politecnico di Milano*

11.30 Tavola rotonda di discussione dei risultati della ricerca:

Marco Bossi
Managing Director, Talentia Software

Rosanna Gallo
AD e founder, Eu-tròpia

Christian Muggiana
Regional Manager, Speexx

Roberta Musella
CEO, Innovation4HR

Carmine Stragapede
Global Services Partner Director, Workday Italia

12.30 L'edizione 2019 degli "HR Innovation Award" - parte 2

12.45 Premio dell'Advisory Board e del pubblico

13.00 Chiusura dei lavori e light lunch



Sul sito www.osservatori.net è possibile rivedere le riprese integrali del Convegno **"Agile Transformation: così si allenano le organizzazioni per il futuro"**



Visita www.osservatori.net e seguici sui nostri **social network**



I Relatori



Dopo la laurea in Economia ha costruito le sue competenze grazie a progetti di consulenza strategico-organizzativa, finanziario-amministrativa, controllo interno-compliance, per poi appassionarsi allo sviluppo delle persone, diretto al miglioramento delle performance aziendali. Change Management, lean office, digital transformation e crescita della cultura manageriale sono progetti che segue direttamente. Si occupa di CSR per supportare la realizzazione di modelli di business sostenibili.

Anna Lisa Balestra

Responsabile Area People & Change Management e Area Corporate Social Responsibility,
SCS Consulting



Laureato nel 1997 in Economia e Commercio a Pavia, da più 20 anni lavora nell'Information Technology nell'ambito dello sviluppo progetti di digitalizzazione nelle organizzazioni di medie e grandi dimensioni. Ha iniziato occupandosi di consulenza direzionale e riorganizzazione aziendale. Nel 1999 ha seguito con successo lo start-up di AsGroupe, azienda specializzata in applicativi per il Corporate Performance Management e il Finance. Con una solida esperienza maturata nell'area della consulenza e nell'area sales, nel 2009 assume il ruolo di Country Manager per l'Italia in Lefebvre Software contribuendo alla crescita del business nel mercato nazionale. Da febbraio 2013 è Managing Director di Talentia Software Italia.

Marco Bossi

Managing Director,
Talentia Software



Entra in Mondadori nel 2011 come Direttore Risorse Umane Digital, Periodici e Attività Internazionali assumendo poi responsabilità crescenti per l'intero Gruppo. Inizia la sua carriera nel '92 nel Gruppo Professionale Consulta. Dal '97 inizia un percorso professionale che lo porta ad assumere la Direzione Risorse Umane del Groupe Publicis Italia, network mondiale di comunicazione che annovera società come BGS D'Arcy, Leo Burnett, Mavellia MSL, Saatchi & Saatchi, ecc. Consegue il premio Great Place to Work®. Dal '04 è stato Partner, membro del Comitato Strategico e responsabile del business development di Mercer Tesi SpA. Nel 2007 assume la Direzione Risorse Umane di Visiant SpA, gruppo italiano leader nell'offerta di soluzione nell'ambito dell'Information & Communication Technology. Docente di Master in ambito Risorse Umane.

Andrea Camera

Direttore Human Capital Management,
Gruppo Mondadori

Francesco De Carli

Global Head of HR
Organization & Processes,
Gruppo Kering



Laureato in Diritto del Lavoro e specializzatosi in Organizzazione e Sviluppo è certificato SHRM e HRCI, ha oltre 15 anni di esperienza nella gestione HR nel settore del lusso. Ha iniziato la sua carriera nello sviluppo organizzativo in Bulgari in Italia, negli Stati Uniti e in Svizzera. Ha poi lavorato come HR Manager (e per due anni anche come Head of Sustainability) in Bottega Veneta con responsabilità crescenti in ambito Retail, Corporate ed Industrial. Dal 2017 è Global Head of HR Organization & Processes in Kering. È sposato e padre di due figlie, si sta allenando per la sua seconda maratona.

Daniele Del Gobbo

Talent Acquisition &
Employer Branding
Manager,
Esselunga



Talent Acquisition & Employer Branding Manager, con 12 anni di esperienza in HR Management, People Development, Recruiting e Attraction in ambito Retail. Laureato in Giurisprudenza, dal 2013 lavora in Esselunga e oggi coordina il Talent Acquisition Center. Appassionato di digital e di persone, crede fortemente nel contributo che l'innovazione digitale può dare in ambito HR, rendendo più qualitativo e avvincente il lavoro dei recruiter, così come la candidate experience.

Cristina D'Evola

Head of Global People
Strategy,
Zambon



Prima di approdare in Zambon ha lavorato in Vodafone, prima in Commercial Operations e successivamente nella della Training Community come Account per la formazione dei call center dell'azienda. Successivamente è stata Account Manager, Head of Talent Development e responsabile dello sviluppo della Corporate Division presso il MIP, Business School del Politecnico di Milano. Dopo una breve esperienza in Mondadori come Responsabile Talent Acquisition, Learning and Development ricopre ora il ruolo di Head of Global People Strategy in Zambon.



Laureato in Marketing Management presso l'università Bocconi, ha lavorato in GfK, leader nel settore delle ricerche di mercato, prima come National Key Account ed in seguito come Global Senior Manager. Dopo diversi anni di consulenza nel marketing operativo, decide di affrontare una nuova sfida in un contesto aziendale e di mercato completamente differente. Oggi contribuisce alla crescita di Gympass attivando nuovi progetti di partnership con le principali aziende presenti sul territorio italiano.

Francesco Foffa
Head of B2B,
Gympass Italia



Direttore Generale alle Risorse, Europa, Innovazione e Istituzioni della Regione Emilia-Romagna, responsabile tra altre cose della gestione delle risorse umane e finanziarie, dell'organizzazione e della Trasformazione digitale dell'Ente. Precedentemente Direttore Generale dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna (Ravenna), una delle realtà associative più grandi e strutturata d'Italia. Docente e formatore, ha collaborato con altre amministrazioni regionali e locali, partecipato a think tank di più Ministeri nello sviluppo di modelli di performance per le pubbliche amministrazioni.

Francesco Raphael Frieri
Direttore Generale Risorse,
Europa, Innovazione e
Istituzioni,
Regione Emilia-Romagna



Amministratrice Delegata di Eu-tròpia Società Benefit già Associate di Towers Watson, docente di Nuove frontiere della Leadership alla SUPSI (CH), già docente all'Università di Parma e all'Università Cattolica. È psicologa del lavoro, specializzata in Lavoro e Organizzazione e Benessere organizzativo. Ha studiato Leadership a Parigi, Lugano ed Harvard. È coach ICF e affianca HR dalla strategia alla sua implementazione. Fra le pubblicazioni: "Il successo organizzativo: da sogno a realtà!", "Change the game. Creare valore con le persone in tempi difficili. Gli HR raccontano Best Practice, idee e futuro delle Aziende Italiane".

Rosanna Gallo
AD e founder,
Eu-tròpia

Franco Gementi

Regional Sales Manager,
Cornerstone OnDemand



Da gennaio 2013 entra in Cornerstone On Demand con il ruolo di Regional Sales Manager, assumendo la responsabilità delle operazioni in Italia e occupandosi dello sviluppo della società sul territorio e dell'ampliamento del portafoglio clienti. Nel 1997 è stato nominato Business Area Manager di Sistemi Informativi S.p.A, dove, tra l'altro, si è occupato di definire le strategie commerciali e di marketing con la casa madre in merito alla soluzione HR Access. Successivamente ha guidato la Start-Up della filiale italiana HR Access Solutions ricoprendo il ruolo di Country Manager sino a Dicembre 2012. Gementi ha maturato una profonda esperienza nell'ambito delle Risorse Umane, in particolare sui processi di gestione amministrativi (in ambito in-sourcing e outsourcing) e di sviluppo delle Risorse Umane, con una particolare attenzione alla valutazione del potenziale e di carriera del dipendente e ai vari aspetti legati alle politiche premianti ed alla formazione e sviluppo, percorrendo l'intero percorso evolutivo, dalle soluzioni home made all'attuale cloud in ambito Human Resources.

Andrea Langfelder

HCM strategy leader,
Oracle



Nato a Milano, Laurea e Master in Business Administration, nei 17 anni di esperienza maturata in contesti internazionali, si è sempre confrontato con il mondo delle Risorse Umane. È stato HR Business Partner, per una grossa Multinazionale del settore IT, società dove ha poi potuto mettere a supporto della Direzione Commerciale il bagaglio di competenze sviluppate lavorando in area Talent & Development Management. Si è poi trasferito in LinkedIn, respirando l'area energizzante di una "Start Up" e contribuendo a rendere i processi di ricerca e selezione di moltissime aziende italiane, più rapidi, semplici e di maggiore soddisfazione per le linee di business, accumulando esperienze significative sul Social Sourcing ed Employer Branding. Attualmente si occupa di HR strategy nella divisione di business development HCM di Oracle Italia, sviluppando idee e progetti per clienti Oracle – Human Capital Management in prevalenza italiani.

Luba Manolova

SR Business Group Lead,
Microsoft



Direttore della Divisione Microsoft 365, la soluzione Modern Workplace che integra le tecnologie di Office 365, Windows 10, Enterprise Mobility Suite e Security per coprire le esigenze del nuovo modo di lavorare delle persone, basato sempre di più sulla collaborazione, sulla mobilità in tutta sicurezza con tool e device evoluti, aumentando la produttività e la creatività non solo individuale, ma anche collettiva in qualunque posto e momento.



In seguito a diverse esperienze maturate negli ultimi quindici anni nel settore delle risorse umane, in Speexx oggi consolida e sviluppa la collaborazione e la partnership con i clienti Corporate ed individua anche opportunità di business sul territorio attraverso attività di networking. Si occupa, inoltre, di pianificare e coordinare le diverse attività commerciali delle risorse coinvolte nel team del Nord Italia con sede a Milano.

Christian Muggiana
Regional Manager,
Speexx



Ha iniziato a 18 anni nel settore turismo con un'agenzia di viaggio in franchising, dove dal confronto con persone diverse è nato l'interesse per i metodi e le tecniche di coinvolgimento. Ha quindi deciso di indossare l'abito dell'HR manager, dapprima, approfondendo l'amministrazione ed i KPI legati alle performance, per passare poi allo studio di People Strategy finalizzate a migliorare la motivazione e lo stile di vita dei lavoratori e, quindi, la crescita aziendale.

Roberta Musella
CEO,
Innovation4HR



HR Manager, con una profonda esperienza nel mondo digital, guida il Gruppo nella creazione di valore e allo sviluppo sostenibile dell'organizzazione creando un ambiente che favorisca il benessere, il merito, la valorizzazione delle persone e la loro employability in coerenza con i valori aziendali. Partecipazione attiva alla definizione delle strategie di business attraverso la costruzione, condivisione e attuazione di politiche innovative di gestione delle persone e del cambiamento organizzativo.

Eleonora Nardini
HR Manager,
MailUp Group

Giancarlo Raineri

Referente Formazione,
Sviluppo HR,
Engineering Ingegneria
Informatica



Responsabile del Recruiting & Talent Acquisition Team della Direzione Human Resources & Organization di Engineering. Si avvicina al mondo HR durante gli studi universitari completando il suo percorso con il Master ISTUD in Risorse Umane e Organizzazione. È in Engineering da 5 anni, dove porta avanti una strategia di recruiting basata sull'utilizzo di canali social e supporti digitali finalizzati alla massima efficacia dei processi di recruiting.

Piergiorgio Simpatico

Referente Formazione,
Sviluppo ed Innovazione
HR,
Banca IFIS



Laureato in Economia Aziendale. Nel 2006 inizia il suo percorso come HR in Ericsson. Nel 2007 passa in Cemex e nel 2009 entra in Banca IFIS dove attualmente ricopre il ruolo di Referente Formazione, Sviluppo HR.

Carmine Stragapede

Global Services Partner
Director,
Workday Italia



Global Services Partner Director di Workday Italia, incarico che ricopre dall' Ottobre 2018. Prima di entrare in Workday, Stragapede ha maturato una lunga esperienza in altre multinazionali americane del mondo High Tech quali Intel Corporation ed Autodesk. In Intel ha ricoperto diversi ruoli manageriali come quello di Direttore Generale della filiale italiana, Direttore vendite per il mercato Sud Europa della divisione Data Center Group e Direttore del mercato Enterprise Italia. In Autodesk è stato invece responsabile della divisione Manufacturing. Grazie a queste esperienze ha sviluppato una buona conoscenza delle tecnologie e dei modelli di trasformazione digitale con particolare attenzione al mercato Manifatturiero e a quello delle Telecomunicazioni. Stragapede ha una laurea in Scienze dell'Informazione ed ha sviluppato il proprio background accademico nelle applicazioni della grafica computerizzata e della simulazione per applicazioni ingegneristiche, ambiti nei quali è autore di alcune pubblicazioni scientifiche. È molto attivo nello sviluppo di partnership internazionali ed è spesso impegnato in conferenze a carattere divulgativo.



Ha lavorato all'ISPI Istituto di Studi di Politica Internazionale e come Project Manager, Account Manager e Digital Learning Specialist presso il MIP la Business School del Politecnico di Milano. Da più di due anni lavora in Zambon dove ricopre il ruolo di Training Specialist all'interno della funzione Global People Strategy.

Matteo Villa

Training Specialist
all'interno della funzione
Global People Strategy,
Zambon



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT



Osservatorio HR Innovation Practice

Agile Transformation: così si allenano le organizzazioni per il futuro

Approfondimenti

Giugno 2019

Progetti finalisti dell'HR Innovation Award 2019

Gli “HR Innovation Award” nascono nel 2011 allo scopo di creare occasioni di conoscenza e condivisione dei progetti che maggiormente si sono distinti per la capacità di utilizzare le tecnologie digitali come leva di innovazione e miglioramento dei principali processi di gestione e sviluppo delle risorse umane.

L'obiettivo è quello di generare un meccanismo virtuoso di condivisione, diffusione e valorizzazione delle esperienze di eccellenza all'interno delle Direzioni HR, identificando e promuovendo possibili approcci e metodologie per favorire i processi di HR Transformation.

Gli studi di caso presentati sono:

- Banca IFIS
- BTicino
- Cattolica Assicurazioni
- Engineering Ingegneria Informatica
- Esselunga
- Gruppo Kering
- Gruppo Mondadori
- MailUp Group
- Regione Emilia-Romagna
- Rekeep
- Soho Flordis International Switzerland SA
- Zambon

Sul sito www.osservatori.net si potranno consultare tutti gli studi di caso oggetto di approfondimento della Ricerca 2019.

Caso vincitore della
categoria "Performance
Management"

Banca IFIS

L'AZIENDA

Il Gruppo Banca IFIS è un player attivo nello specialty finance. Le principali attività di business sono: servizi e soluzioni di credito alle imprese e acquisizione/gestione di portafogli di crediti deteriorati. Fondata nel 1983 da Sebastien Egon Furstenberg, attuale presidente, Banca IFIS è quotata dal 2003 alla Borsa di Milano (segmento Star). La società è cresciuta molto negli ultimi 10 anni, passando da circa 300 dipendenti a 1.800, e si presenta oggi come una realtà dinamica e giovane, anche in relazione all'età media dei dipendenti (39 anni).

L'ESIGENZA

Il business model del Gruppo è caratterizzato da una forte identità digitale. Banca IFIS da anni sta spingendo sull'acceleratore della trasformazione tecnologica, guidata dalla consapevolezza che la Banca del domani sarà fatta più di tecnologia e di dati e meno di sportelli e di contatto fisico con la clientela. Una banca più "snella" al servizio di clienti più esigenti, più veloce, che permetta da un lato di semplificare e razionalizzare una serie di processi, portando innovazione e automazione anche sugli utenti interni, dall'altro di migliorare la capacità di rispondere in maniera precisa e rapida alle richieste dei clienti.

In questo contesto di continua innovazione, si inserisce

anche la digitalizzazione dei processi HR: un'occasione per ridefinire, in ottica di miglioramento, i processi da parte della stessa Direzione HR al fine di integrarli in un'unica piattaforma e digitalizzarli, automatizzando attività operative e liberando tempo per attività a maggiore valore aggiunto. Inoltre, è un'opportunità per avere a disposizione maggiori informazioni da poter utilizzare nelle fasi decisionali e per migliorare l'esperienza di collaboratori e manager.

IL PROGETTO

Il progetto, denominato IFIS Talent, ha comportato l'analisi dei principali processi HR interessati dal cambiamento prima di configurare e implementare le funzionalità digitali a supporto. I principali processi creati e/o modificati sono stati: gestione fascicolo del dipendente, organigrammi, gestione del processo di valutazione e feedback, gestione del processo di revisione salariale, gestione della pianificazione e dell'organizzazione della formazione in aula e a distanza.

Il primo passo è stato il lancio del nuovo sistema di performance management, sviluppato da Talentia Software, nel gennaio 2018. Nei mesi successivi sono state progressivamente aggiunte altre funzionalità, come: la possibilità di visionare l'organigramma aziendale, una rubrica per contattare i colleghi, l'assegnazione degli obiettivi da parte del responsabile e la possibilità di rilasciare feedback ai colla-

boratori in maniera continua. In particolare, in merito alla funzionalità del continuous feedback, i manager possono rilasciare diverse tipologie di feedback ai propri collaboratori (raggiungimento degli obiettivi, competenze acquisite, suggerimenti per migliorarsi e valutazione di competenze extra rispetto agli obiettivi fissati) utilizzando modalità vicine al mondo dei social network e della comunicazione istantanea, come i “like” o il “rating di stelline”.

Uno dei passaggi più importanti del progetto è stata l’aggiunta del modulo per la formazione che è stato attivato a luglio 2018 e che ha abilitato l’integrazione tra la valutazione delle prestazioni e le azioni di sviluppo. La piattaforma è costituita da pillole digitali, visibili a tutti, e cataloghi di formazione d’aula a cui si può accedere tramite processi autorizzativi legati al processo di performance management: durante il colloquio, il collaboratore e il manager scelgono il corso formativo in base al ruolo ricoperto e al profilo di competenze. Nel catalogo dei corsi è possibile, inoltre, selezionare fino a 3 preferenze (logica Amazon) per i corsi non obbligatori: essendo i corsi basati principalmente sullo sviluppo di competenze tecniche, in questa maniera, oltre a mappare le richieste maggiori, si monitorano gli aspetti più critici lato esigenze formative, attivando in un secondo momento i corsi maggiormente scelti.

Nel 2019 sono avvenuti ulteriori cambiamenti importanti,

tra cui la digitalizzazione del sistema premiante. Sulla base dei feedback relativi alle attività dell’anno precedente, vengono consegnati i relativi premi di risultato ai dipendenti. I manager inseriscono nel sistema la propria valutazione, approvata poi dal referente HR e successivamente visibile nella pagina del collaboratore. In questo modo, i dati inseriti sono soggetti ad un aggiornamento automatico.

A giugno 2019 sarà inserito nella piattaforma anche il processo di onboarding, ossia il percorso per i neoassunti, che diventerà più strutturato e soprattutto sarà in grado di accompagnare la risorsa dal suo primo giorno in azienda per tutti i 3 mesi successivi. Il modulo prevede 3 diversi percorsi a seconda del livello di inquadramento, ognuno con appositi contenuti formativi, la possibilità di rilasciare e chiedere feedback e particolari percorsi di mentoring.

I RISULTATI

L’elemento chiave di successo del progetto è sicuramente il valore legato alla maggiore disponibilità delle informazioni HR, percepito da tutti gli attori coinvolti nei vari processi:

- lato HR, oltre ad una “user experience” più efficace, la concentrazione in un’unica piattaforma di tutti i dati HR ha aumentato l’efficienza delle attività e l’affidabilità delle informazioni e ha permesso di monitorare indicatori sui dipendenti e sui processi. Lanciando nuovi proces-

si, l'HR ha potuto anche influenzare maggiormente gli aspetti motivazionali dei dipendenti;

- lato manager, la disponibilità di nuovi strumenti per monitorare dati e informazioni sui propri collaboratori (livelli contrattuali e retributivi, formazione, performance) ha fatto maturare una maggior autonomia e crescita professionale. Sicuramente il ruolo del manager sta cambiando radicalmente, spinto da interventi formativi e da un maggiore coinvolgimento sui processi;
- lato employee, un maggior coinvolgimento legato all'accesso a informazioni nelle aree della formazione e sviluppo.

Ad oggi è già possibile comunque avere evidenza dell'impatto positivo portato dall'innovazione nell'area HR della banca:

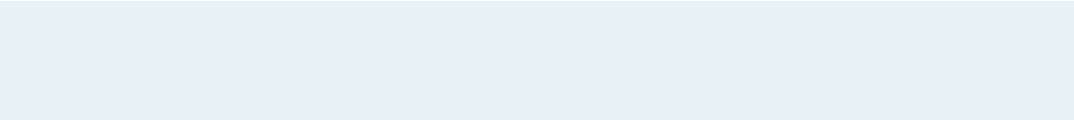
- dal punto di vista della formazione, da gennaio è stato registrato un aumento delle ore dedicate alla formazione dal 27% al 36%; tenendo conto che le video pillole durano pochi minuti, questo significa che le persone hanno apprezzato molto le nuove modalità di erogazione;
- dal punto di vista del performance management, la piattaforma ha consentito di presidiare maggiormente il processo, sia da un punto di vista qualitativo, che quantitativo: il 90% delle persone ha ricevuto il feedback entro il termine previsto inizialmente;

- dal punto di vista del sistema premiante, il processo ha consentito di ridurre notevolmente il tempo dedicato ad attività di stampa delle lettere cartacee (circa 3 settimane), considerando che si generano automaticamente dal sistema durante il feedback del proprio responsabile.

Non sono mancate comunque alcune criticità e l'unico punto emerso riguarda la resistenza al cambiamento per alcuni collaboratori che hanno dovuto abituarsi ai nuovi processi e imparare a utilizzare con maggiore competenza i device digitali. Questo passaggio rappresenta un importante cambiamento di cultura aziendale: è necessario far comprendere a tutti che la trasformazione digitale, anche dei processi tradizionalmente non tecnologici rappresenta non solo una sfida, ma anche un'opportunità.

GLI SVILUPPI FUTURI

A settembre ci sarà un'ulteriore evoluzione del tool del continuous feedback. Verrà introdotto un meccanismo di segnalazione di pillole formative digitali in automatico a supporto dei feedback secondo la logica del miglioramento continuo. Inoltre, lo strumento verrà esteso a tutta la popolazione, quindi non solo dai manager verso i collaboratori, ma anche tra i colleghi della stessa area organizzativa e da parte dei colleghi verso il proprio responsabile. Anche la



formazione sarà arricchita di nuovi contenuti. Si aprirà la biblioteca Knowledge Sharing, ad oggi presidiata solo dalla Direzione HR, con il progetto WeKnow: tutti i dipendenti potranno contribuire a costruire la raccolta digitale caricando sulla piattaforma file diversi inerenti al percorso di formazione. Per questo verrà avviato un processo autorizzativo e di convalida del contenuto che coinvolgerà in primis il responsabile di chi vuole caricare un materiale per la formazione e poi un ulteriore passaggio con il team HR. Coloro che condivideranno più documenti o ne fruiranno in maniera maggiore saranno oggetto di riconoscimento pubblico con crediti formativi e premi a fine anno. Anche il processo di performance management si evolverà attraverso l'introduzione della People Performance Map: uno strumento facile ed immediato per gestire la fase di middle review. Una parte importante sarà poi dedicata alla fase di ricerca e selezione, nella logica di integrare sempre più i processi HR, alla mappatura dei talenti e ai percorsi di crescita. Oltre ai contenuti, in futuro l'azienda introdurrà l'app mobile dei processi HR per la gestione di alcune funzionalità come i feedback continui e alcuni step dell'onboarding.

Menzione
speciale

BTicino

L'AZIENDA

BTicino è un'azienda leader nelle infrastrutture elettriche e digitali per l'edificio. Fondata nel 1936 a Varese e acquisita nel 1989 dal gruppo multinazionale francese Legrand, conta circa 2.800 (2017) dipendenti e 800 milioni di € (2017) di fatturato, 10 stabilimenti produttivi, 5 centri R&D, un polo logistico e una rete commerciale distribuita su tutto il territorio nazionale. Commercializza i propri prodotti sia sul mercato italiano sia su quello mondiale attraverso le oltre 60 filiali estere del Gruppo.

L'ESIGENZA

Il progetto di formazione “Digital First” nasce in BTicino per promuovere in azienda una cultura e un mindset coerente con il percorso di evoluzione e innovazione che l'azienda sta affrontando a livello di servizi e prodotti. L'obiettivo è quello di sensibilizzare i dipendenti sul tema della trasformazione digitale, innescando un cambiamento di approccio culturale all'interno dell'azienda e creando un terreno comune su cui lavorare, per dare vita ad un linguaggio condiviso tra tutti i “white collar” con un impatto autentico sull'attività quotidiana, facilitandone l'evoluzione in ottica 4.0.

IL PROGETTO

Il progetto avviato in BTicino nell'aprile 2017 è stato sup-

portato in maniera particolare dal Direttore Risorse Umane e dal Direttore Comunicazione Esterna che hanno elaborato l'idea, definito la strategia d'approccio e l'architettura del percorso. Inoltre, al momento del lancio operativo dell'iniziativa è stata importante la sponsorship del CEO stesso. Il progetto formativo “Digital First” è stato suddiviso in tre moduli: il primo rivolto a tutta la popolazione aziendale dei white collar, per un intervento di prima “alfabetizzazione digitale”; il secondo, pensato per le esigenze di singole popolazioni target individuate all'interno dell'azienda per la condivisione di competenze comuni; il terzo dedicato ai fabbisogni specifici di ciascuna delle famiglie professionali del target. Il primo modulo ha coinvolto circa 1.360 persone con l'obiettivo di trasmettere l'importanza del ruolo e dell'impatto della digitalizzazione non solo all'interno dell'azienda, ma anche nella vita quotidiana delle persone, creando un linguaggio comune al di là dei ruoli organizzativi. La formazione è stata erogata con video-pillole, della durata di due ore complessive, in cui sono stati coinvolti anche i direttori e i manager di linea nella definizione dei contenuti. Il secondo modulo ha coinvolto alcune famiglie professionali per un approfondimento specifico su tematiche presentate nel modulo precedente. I partecipanti, scelti sulla base della responsabilità dei ruoli e del loro potenziale come promotori del cambiamento all'interno delle unità, appartengono alle

funzioni Supply Chain e Operations, R&D, Marketing e Comunicazione Esterna, Back Office e Vendite. Questo modulo formativo è stato erogato in modalità blended con momenti asincroni di fruizione online di video legati all'utilizzo di specifici strumenti e a tematiche digitali inerenti le famiglie professionali coinvolte, e due momenti di aula virtuale, uno collocato a metà percorso e uno alla fine. La scelta della pianificazione dei momenti di aula virtuale è stata fatta da una parte per cogliere in corso d'opera le riflessioni sui temi affrontati nel primo modulo, e dall'altra per chiudere il percorso con un momento di confronto sulle considerazioni fatte con le famiglie professionali sul tema del digitale, in preparazione al terzo modulo (ad oggi in corso di progettazione e previsto per il 2020). Quest'ultima fase del progetto "Digital first" ha lo scopo di approfondire in modo mirato e concreto alcune tematiche emerse come prioritarie e coinvolgerà una selezione di profili e funzioni alle quali, per l'attività svolta all'interno dell'organizzazione, potrà essere riconosciuto il ruolo di "agenti del cambiamento". La formazione prevista stima una durata dalle 15 alle 24 ore pro capite, erogata con aule sia virtuali sia in presenza, con lo scopo di condividere e confrontarsi in gruppo. Alla luce della sensibilizzazione delle persone verso il digitale, e poiché l'azienda ha una popolazione molto distribuita territorialmente, si è ritenuto opportuno estendere la digitalizzazione anche alla formazione

linguistica e la collaborazione con Speexx ha rappresentato un ulteriore passo verso la trasformazione digitale. Sono state attivate due tipologie di corsi, uno in lingua inglese e uno in francese, in quanto lingue di riferimento per il business. Il criterio utilizzato per decretare chi avesse accesso al periodo di formazione sulla piattaforma è stato quello dell'utilità della formazione linguistica per il ruolo ricoperto all'interno dell'azienda. Per questo percorso è stata pensata una soluzione integrata con sessioni di aula virtuale, esercizi e coaching individuale.

I RISULTATI

Il beneficio principale è stato il raggiungimento dell'obiettivo di creare un linguaggio comune a tutta la popolazione aziendale sul tema del digitale, a prescindere dal ruolo organizzativo, e di stimolare, tramite input ed esempi pragmatici e strutturati, la curiosità a rimettere in discussione processi e modalità di lavoro per un impatto più moderno e paperless. Inoltre, è stata riscontrata molta curiosità anche a livello di popolazione intermedia e di responsabili di unità, con l'avvio di iniziative per rivedere i processi e le modalità di lavoro in ottica di digitalizzazione. Dalla survey di feedback sul progetto "Digital first" è emerso che il 99% della popolazione coinvolta ha fruito della formazione accogliendola positivamente, segno di interesse e di necessità dell'iniziativa, ed è



stata particolarmente apprezzata la snellezza della modalità formativa.

GLI SVILUPPI FUTURI

E entro il 2020, si lavorerà per la realizzazione della terza e ultima fase del progetto Digital First, dedicata ai fabbisogni specifici delle famiglie professionali.

Cattolica Assicurazioni

Menzione
speciale

L'AZIENDA

Il Gruppo Cattolica è uno dei maggiori attori del mercato assicurativo italiano e può contare su una raccolta premi di oltre 5 miliardi di euro a fine 2017. Oltre 3,6 milioni di clienti si affidano alle soluzioni assicurative e ai prodotti distribuiti da Cattolica e dalle altre società del Gruppo. Unica società cooperativa di settore quotata alla Borsa di Milano, dove è presente dal novembre 2000.

L'ESIGENZA

A giugno 2017 il nuovo amministratore delegato ha promosso un'indagine di clima rivolta a tutta la popolazione di dipendenti e collaboratori con l'obiettivo di analizzare 5 dimensioni aziendali: credibilità, rispetto, equità, orgoglio e coesione. Dai risultati è emersa la necessità di migliorare ed implementare nuove attività a supporto della persona e dell'engagement dei dipendenti. Partendo, dunque, dal presupposto che persone soddisfatte producano risultati migliori, è stato considerato necessario implementare un programma a supporto del benessere dei dipendenti. In particolare, tra le varie iniziative, due delle aree di maggiore attenzione lato HR sono state e continuano ad essere l'integrazione tra vita lavorativa e personale (work life balance) e il wellbeing.

IL PROGETTO

Il programma, partito ad ottobre 2017, comprende una serie di iniziative volte a migliorare la motivazione e la soddisfazione dei dipendenti che vanno oltre il piano di welfare istituzionale nel quale rientrano, ad esempio, le spese mediche e scolastiche per i figli.

Tra queste attività, hanno avuto grande rilevanza: il progetto di Smart Working, con l'opportunità di lavorare da remoto fino a 2 giorni alla settimana, il congedo parentale, usufruibile anche ad ore e un percorso formativo rivolto ai genitori, rientrati dal periodo di maternità/paternità fino al terzo anno di età del figlio, per valorizzare dal punto di vista lavorativo le conoscenze e competenze apprese grazie alla nuova esperienza genitoriale. Altre iniziative interessanti sotto il profilo del benessere sono: la disposizione di biciclette aziendali per spostarsi velocemente in città, in un'ottica di wellbeing e work life balance, la consegna di frutta fresca direttamente in sede aziendale 2 giorni a settimana e la distribuzione di borracce a tutti i dipendenti al fine di ridurre il consumo di plastica e, conseguente, installazione di bocconi distributori di acqua microfiltrata.

Infine, è stato predisposto il blocco dell'invio e della ricezione delle e-mail aziendali dalle 20 di sera alle 7 di mattina, dal lunedì al giovedì, e dalle 20 del venerdì alle 7 del lunedì. A tutte queste iniziative si sono aggiunti poi benefit, come

ad esempio convenzioni presso alcuni studi medici specialistici, convenzioni presso circoli sportivi, tariffe agevolate per il noleggio a lungo termine di automobili e sconti sui pacchetti viaggio, convenzioni bancarie. È in questo contesto di cambiamento verso una maggiore attenzione al benessere dei dipendenti che si inserisce il progetto “Prenditi cura di te” supportato da Gympass.

L'iniziativa prevede che, attraverso l'accesso alla piattaforma digitale, anche da mobile, tutti i dipendenti hanno ora accesso ad oltre 2.100 strutture sportive affiliate in tutta Italia e la possibilità di praticare oltre 890 attività differenti. In questo modo è stato possibile offrire un servizio che permette di dedicarsi allo sport e più in generale, ad attività legate al benessere fisico in maniera personalizzata, in base alle esigenze di ognuno. Le caratteristiche principali della piattaforma e dei servizi offerti sono la flessibilità, con la possibilità di cambiare/provare ogni giorno una struttura o attività sportiva diversa, la praticità derivante dall'utilizzo della piattaforma e dell'app tramite un account dedicato per ogni singola persona e la geo localizzazione del sistema, che permette di individuare i centri ed i corsi più vicini alle esigenze di tutti. Oltre all'accesso ai servizi descritti, sono stati organizzati anche dei seminari per sensibilizzare la popolazione aziendale sui benefici di una vita più salutare. Un esempio è il corso sulla corretta postura in ufficio, tenutosi in aula e

caricato poi sulla intranet aziendale in modo tale da poter essere visionato da tutti. A supporto dell'iniziativa sono stati designati degli Ambassador “Heavy User”, persone attivamente coinvolte nella diffusione e nell'utilizzo in prima persona dei servizi erogati tramite la piattaforma, coinvolti anche nella registrazione di brevi video per testimoniare il successo dell'iniziativa.

I RISULTATI

L'iniziativa “Prenditi cura di te” permette a tutte le fasce di età dei dipendenti di essere attivi fisicamente incentivando una vita più salutare attraverso uno strumento accessibile e facilmente utilizzabile dalla popolazione aziendale dislocata su tutto il territorio nazionale, indipendentemente dalla sede di appartenenza. L'azienda è riuscita ad incentivare l'attività fisica e a contrastare la sedentarietà, abbattendo le barriere funzionali e motivazionali, come il poco tempo a disposizione o gli spostamenti.

Dal punto vista qualitativo i risultati si sono tradotti in un aumento della motivazione dei dipendenti, oltre al loro benessere psico-fisico, nell'aumento della produttività e in un miglioramento dell'employer branding. In particolare, nella seconda edizione dell'indagine sul clima, lanciata nel 2018, si è registrato un miglioramento su tutte e le 5 dimensioni analizzate l'anno precedente.

GLI SVILUPPI FUTURI

Per quanto riguarda gli sviluppi futuri di questo progetto, Cattolica Assicurazioni ha già avviato i lavori per garantire una sempre più uniforme e capillare distribuzione di tutti i “servizi” relativi al benessere. Inoltre, la funzione Comunicazione Interna ha pianificato una serie di interviste / video interviste in tema “Benessere” a professionisti del settore, con relativa pubblicazione sulla intranet, in maniera da condividere con tutti i dipendenti (anche su smartphone e tablet) pillole informative sui vari aspetti del wellbeing. Oltre a ciò, saranno previsti per i prossimi mesi altri seminari formativi, ad esempio, per settembre è in programma una sessione dedicata alla nutrizione, al fine di sensibilizzare la popolazione aziendale sui benefici di una vita più salutare anche attraverso l'alimentazione.

Caso vincitore
della categoria
“Talent Attraction”

Engineering Ingegneria Informatica

L'AZIENDA

Engineering Ingegneria Informatica, capogruppo del gruppo Engineering, è attiva nella progettazione, sviluppo, servizi in outsourcing e consulenza IT, in particolare per i settori finanza, PA (centrale, locale, sanità), utilities e industria. Conta circa 11.000 dipendenti, di cui circa 9.900 in Italia e il resto divisi nei paesi dove si trovano le altre sedi (USA, Brasile, Germania, Serbia, Belgio, Argentina).

L'ESIGENZA

L'esigenza di innovare i processi HR deriva dalla natura stessa dell'azienda: lavorando nel mondo informatico e affrontando in prima linea la trasformazione digitale, l'introduzione di sistemi informatici per la gestione delle pratiche HR è stato un passaggio naturale. Inoltre, l'azienda gestisce un massiccio piano di inserimento di nuove risorse ogni anno, difficilmente gestibile manualmente. Circa 6.000 colloqui e oltre 20.000 CV all'anno, gestiti dal team di recruiting e talent acquisition di Assago e Roma che coopera con i colleghi HR di riferimento per le 35 sedi presenti sul territorio nazionale.

IL PROGETTO

Per rispondere a queste esigenze, Engineering ha deciso di implementare la suite recruiting della piattaforma Cornerstone OnDemand per la gestione dell'intero processo di

ricerca, selezione e onboarding. Il progetto è stato lanciato attraverso una fase pilota partita nel febbraio 2019 che ha coinvolto 40 collaboratori appartenenti al dipartimento Ricerca e Sviluppo.

Nel maggio 2019 è stato deciso l'ampliamento dell'utilizzo della piattaforma alle società Engineering D.Hub che si occupa del supporto data center, cloud e base operativa e alla Direzione Generale Telco & Utilities. Gli step successivi del progetto prevedono l'estensione della piattaforma a tutto il gruppo.

L'iniziativa ha consentito di passare da una gestione dei processi tramite e-mail e fogli Excel a una piattaforma digitale unica, integrata con la sezione “Work with us” del sito aziendale.

Il portale Cloud è accessibile per tutti i dipendenti Engineering tramite un indirizzo web. Ogni dipendente visualizzerà la sola parte dei contenuti a lui concessi attraverso un sistema di autorizzazioni creato ad hoc.

Il candidato può accedere poi al sistema tramite il sito aziendale. Ad oggi è possibile inserire la propria application accedendo a due sezioni, una dedicata ai neolaureati e l'altra a chi ha già maturato esperienze professionali. In futuro la piattaforma accoglierà tutte le vacancy aziendali.

Le vacancy, sotto forma di requisition, vengono inserite nel sistema dal manager della posizione, solitamente un responsa-

bile di un gruppo di lavoro (centro di costo), che può indicare possibili elementi contrattuali, ad esempio il livello e il range retributivo, indicare le sedi di inserimento e inserire una precisa job description del ruolo richiesto che può essere duplicata come annuncio nei canali di ricerca interni ed esterni.

La richiesta viene poi approvata dai responsabili del recruiting e messa in visione ai referenti HR sul territorio.

Le candidature arrivate vengono scremate e segnalate al manager della posizione, il quale può effettuare la valutazione di queste attraverso la sezione “commenti” di ogni singolo profilo. Scelti i candidati da intervistare, tramite la piattaforma è possibile organizzare il colloquio di selezione, segnalando al candidato e agli intervistatori l'ora e il luogo del colloquio attraverso la sincronizzazione dei calendari. I selezionatori hanno, inoltre, a disposizione una sezione specifica (Agenda del colloquio) in cui verranno riassunti colloqui passati, i colloqui odierni e quelli futuri.

Una volta effettuato il colloquio, gli intervistatori compilano online la scheda di valutazione e possono così iniziare l'iter approvativo e la compilazione della lettera d'assunzione. Durante la fase di onboarding, in seguito al perfezionamento del contratto di assunzione della persona e alla compilazione dei documenti necessari, il sistema, in maniera automatica, genera il processo di assegnazione delle seguenti dotazioni aziendali: cartella di posta elettronica, SIM telefonica

aziendale, laptop aziendale e autovettura qualora prevista. Le informazioni raccolte dal sistema sono integrate anche con l'area di riferimento per le paghe (Amministrazione del Personale), che elabora queste informazioni e calcola i benefit corrispondenti.

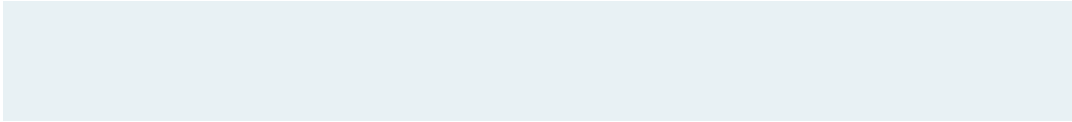
Il sistema permette inoltre la creazione di reportistica ad hoc molto intuitiva e scaricabile tramite pochi e semplici click. L'obiettivo finale è uno snellimento procedurale che va oltre gli stessi processi di recruiting e onboarding, includendo anche le comunicazioni tra capo e dipendente.

Un'ulteriore obiettivo aziendale è quello legato al progetto “Zero carta”, finalizzato all'eliminazione dei CV stampati e alla digitalizzazione delle schede di valutazione cartacee. Per rendere più veloce e lineare il processo di introduzione del sistema in azienda è stato preparato dai responsabili della fase pilota un manuale di istruzioni online e divulgato ai colleghi e ai capi delle business line coinvolti nelle diverse fasi del progetto.

Il sistema è accessibile da tutti i device, con l'app scaricabile dai principali mobile.

GLI SVILUPPI FUTURI

Engineering si è scontrata con una criticità tipica dei cambiamenti legati alla trasformazione digitale: la resistenza di mindset durante il passaggio da cartaceo a digitale. La



direzione, comunque, è impegnata a rendere questa transizione più semplice e lineare grazie ad opportune azioni di supporto nell'ottica di un efficiente processo di change management.

La piattaforma, oltre la suite recruiting, prevede la possibilità di utilizzo di ulteriori 3 moduli legati al learning, alla performance e al HR administration. Uno dei prossimi passi di Engineering sarà quello di valutare il possibile utilizzo di queste 3 altre suite.

Esselunga

Caso vincitore
della categoria
“Recruiting”

L'AZIENDA

Esselunga è una società italiana operante nella grande distribuzione organizzata nell'Italia settentrionale e centrale con supermercati e superstore. Con un fatturato di 7,7 miliardi di € (2017) è la ventitreesima azienda italiana per fatturato e prima nella grande distribuzione organizzata. Controlla circa l'8,7% delle vendite in supermercati e ipermercati italiani con oltre 150 punti vendita e conta circa 23.094 dipendenti (2017).

L'ESIGENZA

Il progetto di digitalizzazione e innovazione del processo di selezione di Esselunga, nato alla fine del 2018, fa parte di un piano più ampio di modernizzazione dell'employee journey: dalla fase di attrazione all'off-boarding. In particolare, il progetto nasce per rispondere al bisogno di rivedere le modalità di selezione dei candidati, ancora caratterizzate da pratiche tradizionali e poco efficaci in termini di employer branding ed esperienza del candidato. Il processo prevedeva infatti, lato negozio, una prima convocazione telefonica e un colloquio di gruppo (di circa 60 persone), seguito da micro-assessment di 1 ora in micro-gruppi (circa 12 persone), per poi passare, in caso di esito positivo, al colloquio individuale. Il tutto comportava uno sforzo particolarmente significativo, considerando che l'azienda, ogni anno – solo per soddisfare le esigenze di negozio – assume oltre 2.000 persone, arrivando a gestire circa

20.000 colloqui. Questo elevato numero di colloqui implicava, quindi, spostamenti (in grande parte effettuati in auto) di 20.000 persone che, nel 90% dei casi, non vedevano concretizzarsi l'impegno in una assunzione. Ne deriva l'esigenza di modernizzare il processo, al fine di renderlo più efficiente, e di migliorarne l'impatto sociale e ambientale, nonché l'esperienza del candidato.

IL PROGETTO

Il progetto di revisione del processo di selezione ha portato all'implementazione di uno strumento digitale per la gestione della prima fase di screening del candidato in collaborazione con EasyRecrue. Come primo passo è stato eliminato lo step telefonico, principale causa di inefficienza del processo (al fine di convocare 20.000 persone, venivano, infatti, effettuate 50.000 chiamate): i candidati sono ora contattati, a seguito della loro application, grazie a un sistema di messaggi automatici, via sms ed e-mail. Attraverso questi canali, i candidati sono invitati a effettuare un video colloquio in differita di 10 minuti, rispondendo alle domande di un questionario (di cui non conoscono il contenuto fino al momento del colloquio). Con questa modalità, Esselunga riesce ad effettuare un primo screening dei candidati realmente interessati, passando da circa 50.000 telefonate all'anno alla gestione di 20.000 contatti. Considerata la considerevole numerica di persone coinvolte

nel processo, l'azienda ha deciso di sperimentare anche algoritmi di Intelligenza Artificiale applicati alla video-intervista, con l'obiettivo di generare un ranking dei candidati, in base alla valutazione di specifiche soft skill riconosciute dall'algoritmo.

Il secondo step consiste, invece, in un video colloquio live che, se di esito positivo, dà accesso al terzo e ultimo passaggio: un colloquio fisico presso la sede di Esselunga. L'obiettivo principale di questo nuovo processo è quello di passare dagli attuali 20.000 colloqui fisici a meno di 4.000.

Per quanto riguarda, invece, le funzioni centrali, a fronte di una numerica minore di ricerche aperte, la gestione del processo di selezione è più semplice. Nonostante ciò, la modernizzazione del processo consentirà anche in questo caso di migliorare l'esperienza del candidato. Infatti, grazie alla digitalizzazione del processo, il primo screening avverrà con il colloquio in differita (evitando così inutili spostamenti dei candidati, spesso residenti anche al di fuori della Lombardia) in cui i candidati avranno la possibilità di presentarsi e rispondere a domande tecniche relative alla posizione ricercata. In questo modo, il responsabile di funzione potrà visionare, oltre al CV, anche il video colloquio dei candidati selezionati dai recruiter per la posizione in corso e maggiormente in linea con il profilo ricercato. Anche in questo caso, la volontà dell'azienda è quella di sperimentare algoritmi di Intelligenza

Artificiale per l'analisi delle soft skill dei candidati, ritenute importanti per ogni tipologia di profilo. Considerando il minor numero di application per le posizioni relative alle funzioni centrali (rispetto a quelle per le posizioni in ambito rete vendita), in questo caso l'obiettivo che ci si pone non è la creazione di un ranking dei candidati, bensì quello di ottenere maggiori informazioni a supporto della presa di decisione. Gli algoritmi di Intelligenza Artificiale sono stati introdotti, nei diversi processi, da aprile 2019 e ad oggi sono ancora in fase di apprendimento. Per rendere questo processo più rapido e accurato possibile, i video colloqui vengono visionati sia dai sistemi di Intelligenza Artificiale sia dal personale HR, che rilasciando feedback al sistema, aiuta l'algoritmo "ad imparare".

Nell'ambito del progetto, è anche previsto lo sviluppo di un chatbot, da installare all'interno del career site, per indirizzare il candidato verso la posizione a lui più idonea, aiutando al contempo Esselunga a facilitare il processo di screening. Il chatbot verrà progettato per cercare di soddisfare al meglio l'esperienza del candidato: ogni anno l'azienda riceve, infatti, circa 272.000 application per le posizioni aperte, e l'obiettivo è quello di accompagnare i candidati a realizzare candidature quanto più mirate e consapevoli, in linea con il profilo, riducendo quindi il numero delle application stesse.

In questo modo sarà possibile finalizzare più rapidamente il

processo di selezione, garantendo un feedback in tempi ragionevoli (sia di esito positivo che negativo), a tutti i candidati. Questa attenzione nei confronti dei candidati contribuirà a migliorare l'immagine dell'azienda in qualità di Employer.

I RISULTATI

I vantaggi più evidenti portati da questa soluzione sono sicuramente un aumento di efficienza ed efficacia del processo e una razionalizzazione delle risorse che – se inizialmente dedicate a task operativi (ad esempio, la gestione del primo contatto telefonico) – ora potranno impegnarsi in attività più strategiche e a maggior valore aggiunto. Un altro impatto positivo è relativo all'esperienza del candidato, che risulta più moderna e semplice, in linea con le modalità e gli strumenti utilizzati dai Millennials e Generazione Z, target primario dell'azienda. La soluzione facilita anche l'organizzazione logistica dei diversi step di selezione, superando i limiti geografici: si riducono, infatti, gli spostamenti di candidati e recruiter contribuendo anche alla sostenibilità ambientale. La riduzione dell'impatto stimato in termini di emissioni di CO2 è di circa 800.000 grammi. La decisione di tenere aperti, nella fase iniziale, il canale tradizionale insieme a quello digitale comporterà un grande sforzo da parte dell'azienda e probabilmente alcune criticità. Inizialmente è stata rilevata qualche resistenza anche

da parte dei recruiter: abbandonare la consuetudine della fisicità dei colloqui non è stato semplice. Inoltre, anche per quanto riguarda l'introduzione di sistemi di Intelligenza Artificiale, l'azienda sta lavorando per migliorare le competenze digitali dei dipendenti in ambito HR in vista di una completa digitalizzazione dei processi aziendali, incoraggiando la crescita di una nuova cultura aziendale nell'ottica della Digital Transformation: il messaggio che si intende trasmettere agli stakeholders aziendali è che l'Intelligenza Artificiale non esprime un giudizio nei confronti dei candidati, bensì supporta la presa di decisioni dei recruiter. I primi riscontri ricevuti da parte dei candidati sono molto positivi.

GLI SVILUPPI FUTURI

Il prossimo passo sarà quello di semplificare la fase di candidatura, prevedendo un form da compilare più semplice, con la possibilità di effettuare il social login e di importare i dati necessari all'applicazione direttamente dai profili social dei candidati, senza chiedere loro di popolare il form di registrazione ex novo. L'obiettivo è quello di riuscire a gestire tutto il processo tramite un'unica piattaforma integrata con le diverse job board esterne, così da rendere l'esperienza vissuta dal candidato più semplice e intuitiva.

Caso vincitore
della categoria
“Change Management”

Gruppo Kering

L'AZIENDA

Gruppo mondiale del lusso, Kering sostiene e promuove lo sviluppo di alcuni tra i più rinomati marchi di moda, pelletteria, gioielli e orologi: Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, Alexander McQueen, Brioni, Boucheron, Pomellato, Dodo, Qeelin, Ulysse Nardin, Girard-Perregaux e Kering Eyewear. La storia di Kering inizia nel 1963 quando François Pinault fonda a Rennes l'Établissements Pinault, una società che commercia legname da costruzione. La prima mossa strategica del Gruppo arriva nel 1990 con la diversificazione nella distribuzione specializzata ai punti vendita. Il suo centro d'interesse si sposterà poi verso l'Industria del Lusso verso la fine degli Anni '90 fino a diventare, nel 2018, un pure player in questo settore con l'obiettivo strategico di essere il Gruppo del lusso più influente al mondo in termini di creatività, sostenibilità e performance economica. Ad oggi, Kering conta circa 36.000 dipendenti in tutto il mondo.

L'ESIGENZA

Grazie ad una graduale ma profonda trasformazione da insieme di marchi a Gruppo integrato, negli anni Kering è riuscito a creare e continua a sviluppare un modello di business che associa agilità, equilibrio e responsabilità e ha saputo stimolare la rapida crescita delle Maison. Il Gruppo riunisce e coordina tutte le funzioni che possono essere condivise,

liberando così tempo prezioso per concentrarsi sull'essenziale: creazione, ideazione di una storia genuina e stimolante, sviluppo e rinnovamento delle collezioni, relazioni con i clienti ed eccellenza a tutti i livelli.

Da questa evoluzione del modello di business e al contempo dalla necessità strategica di garantire l'eccellenza delle attività HR, in particolare del talent management, è emersa la necessità di una profonda trasformazione della Direzione HR, attraverso l'implementazione di nuovi strumenti, modelli operativi e processi, condivisi tra tutte le Maison, e soprattutto di una visione complessiva che coinvolgesse le direzioni HR a tutti i livelli, manager e collaboratori.

In passato non era, infatti, presente alcuno strumento digitale realmente globale a supporto dei processi e delle attività HR e i processi di Gruppo legati alle persone si limitavano ad una popolazione ristretta (top management) o ad esigenze tipicamente finanziarie. Questo rendeva molto complesso sfruttare le opportunità legate alla gestione delle persone (economie di scala, mobilità, ecc.) fornite dall'appartenenza ad un Gruppo.

IL PROGETTO

Al fine di rispondere a queste esigenze, Kering ha deciso di partire dai sistemi, implementando la piattaforma Workday come sistema gestionale a livello di Gruppo per i processi di

core HR, recruiting, talent, performance e compensation. In questo modo è stato possibile sostituire i diversi strumenti gestionali utilizzati dai diversi marchi nei paesi di riferimento. Per prima cosa è stato necessario armonizzare le pratiche HR, senza sacrificare, però, il necessario spazio di autonomia delle singole Maison, ridisegnando i processi e definendo ruoli e responsabilità.

Il progetto è stato avviato in due differenti fasi. Il lancio della piattaforma è avvenuto inizialmente solo in UK (circa 1.700 persone) ad ottobre 2017. In tutti gli altri Paesi, tra cui l'Italia, la piattaforma è stata lanciata contemporaneamente il 29 ottobre 2018. La piattaforma è oggi accessibile alla totalità della popolazione aziendale a livello mondo ed è il sistema master per la quasi totalità dei processi HR.

L'introduzione della piattaforma e l'attività di disegno e localizzazione dei processi nei diversi Paesi ha favorito una trasformazione più profonda, ispirata alle best practice internazionali (dal performance management, in logica agile e di feedback continuo, al talent management e recruiting), ma anche cambiamenti del modello operativo delle HR e del ruolo del manager e del collaboratore. Tutti questi cambiamenti, facilitati dalla tecnologia, hanno avuto un impatto sulla trasformazione culturale del Gruppo e sul mindset delle persone, il loro modo di lavorare e di gestire in primis i

propri obiettivi e carriera.

Una delle trasformazioni più rilevanti è il passaggio a una logica di feedback continuo rispetto al tradizionale colloquio annuale formale per la valutazione delle performance (rimasto solo per alcune tipologie di contratto). Schede di valutazione delle competenze e rating sono stati sostituiti da continui momenti di confronto capo-collaboratore, chiamati check in, incentrati sullo sviluppo delle persone e non più sulla mera valutazione. Inoltre, il tool, accessibile anche da mobile, permette anche agli stessi collaboratori di proporre o richiedere gli obiettivi al proprio responsabile o un momento di confronto, contribuendo alla loro responsabilizzazione. Sempre per supportare lo sviluppo e la gestione dei percorsi di carriera, all'interno della piattaforma, è stato definito un job catalogue che prevede la definizione dei ruoli attraverso due indicatori: una dimensione verticale e una orizzontale (macro-famiglia professionale) da cui derivano ruoli condivisi all'interno di ogni Maison. Questo faciliterà la mobilità interna delle risorse, rendendo disponibili informazioni e dati sulle promozioni, sui passaggi di risorse tra le diverse Maison e confronti tra mobilità interna ed esterna. Parallelamente a questa piattaforma, approfittando dell'opportunità di avere uno strumento di identity management affidabile e aggiornato in tempo reale sono stati implementati globalmente altri strumenti digitali globali.

- Un social network aziendale veloce e soprattutto facile da utilizzare, simile a quelli utilizzati nella vita privata di tutti i giorni per facilitare la comunicazione interna, la condivisione di informazioni ed esperienze e, in generale, l'engagement.
- Uno strumento di knowledge e case management per gestire le attività di supporto ai dipendenti relative alle attività più amministrative, payroll e strumenti digitali.
- Un learning management system integrato nel quale sono disponibili contenuti specifici per ciascuna Maison insieme a contenuti globali sviluppati dal Gruppo.

In questa prima fase di adozione, in particolare il social network aziendale ha avuto senza dubbio un ruolo fondamentale per quanto riguarda la comunicazione dei nuovi strumenti e la condivisione di best practice. Il progetto è stato, infatti, accompagnato da un'intensa campagna comunicativa, sia online che offline, ad esempio mediante strumenti più tradizionali come i volantini in busta paga. Tramite il social network aziendale è stato, poi, possibile consolidare il network dei change agent creatosi in occasione del kick off di tre giorni a cui hanno partecipato 120 HR del Gruppo, identificati come futuri attori del cambiamento in base a una serie di caratteristiche soft, come la propensione a trasmettere e condividere con i colleghi informazioni e nuove conoscenze.

Molte le iniziative di change management messe in campo: dalle campagne di comunicazione per le diverse popolazioni individuate, ai quiz online, agli eventi e ai Genius Bar, organizzati nelle diverse sedi delle Maison. Occasioni di condivisione, conoscenza dei nuovi prodotti e contaminazione. Importanti anche gli sforzi formativi a supporto dell'intero progetto: dai percorsi dedicati ai change agent per lo sviluppo di soft skill, alle sessioni d'aula incentrate sulla conoscenza dei nuovi sistemi e ai pop up informativi disponibili direttamente sulla piattaforma per ogni utente. Il training è stato necessario sia per lo sviluppo di una serie di competenze legate all'utilizzo della strumentazione adottata sia per promuovere il cambiamento culturale in un'ottica di medio-lungo periodo.

I RISULTATI

Il progetto di trasformazione è stato molto apprezzato dagli HR, ma anche da collaboratori e manager (incluso il top management). Da parte di tutta la popolazione aziendale perchè consente di gestire i propri dati in autonomia, esprimere le proprie aspirazioni di carriera, candidarsi internamente a posizioni aperte, richiedere feedback sul proprio lavoro a colleghi e manager, poter richiedere comodamente da casa e dal cellulare giorni di ferie. Tutto attraverso un unico punto d'accesso, che consente anche di seguire i post e le news di

interesse grazie alla parte social e di avere pieno accesso agli organigrammi e alle informazioni riguardanti la mobilità interna e le iniziative aziendali.

Per i manager, invece, ha consentito di avere piena trasparenza sui processi, dal recruiting, al talent management alla performance e poter accedere a dashboard dedicate per monitorare i dati principali e prendere velocemente delle decisioni. Quasi la totalità dei dipendenti accede regolarmente alle piattaforme: circa il 90% dei collaboratori e quasi la totalità dei manager in tutti i Paesi e le Maison di riferimento. L'analisi sul gradimento degli utilizzatori, effettuata ad oggi in Asia e America testimonia la soddisfazione degli utenti e pone le basi per una maggiore digitalizzazione delle attività e dei processi in futuro. Oltre ai dati raccolti, la soddisfazione è testimoniata anche dall'alto tasso di partecipazione agli eventi organizzati, al coinvolgimento dimostrato da tutti e dall'entusiasmo delle persone.

GLI SVILUPPI FUTURI

I risultati ottenuti fino ad oggi sono sicuramente positivi, ma il percorso non può definirsi concluso.

L'esperienza e i dati di utilizzo dei primi mesi sono stati utilizzati per ridisegnare e ottimizzare alcuni processi. Sono inoltre in corso attività di training e change management nei Paesi che registrano difficoltà o risultati minori in termini di

utilizzo.

A giugno 2019 si svolgerà un nuovo evento di 3 giorni al quale parteciperanno circa 150 HR di tutte le Maison per riflettere e lavorare insieme ulteriormente sul cambiamento in atto e concentrarsi sempre più sull'employee experience e sulle azioni a supporto. In preparazione a questo evento sono state lanciate attività di ascolto (survey, focus group, ecc.) che saranno un input importante per le attività dei prossimi mesi. Altra sfida futura sarà quella di continuare ad agire sulla cultura aziendale, sulle competenze e sul mindset degli HR in maniera tale da approdare gradualmente ad un nuovo paradigma operativo, in grado di collegare sempre più gli obiettivi aziendali a quelli di crescita e sviluppo delle persone e alla responsabilizzazione di tutti i collaboratori del Gruppo.

Caso vincitore
della categoria
“HR Transformation”

Gruppo Mondadori

L'AZIENDA

Il Gruppo Mondadori si posiziona tra le principali media company europee ed è il primo editore italiano di libri e magazine, oltre a posizionarsi come leader nell'editoria digitale. Attraverso una struttura dedicata, il Gruppo cura anche la distribuzione a livello nazionale dei propri magazine e di periodici e quotidiani di editori terzi.

Le attività legate al rapporto diretto con il consumatore sono gestite dalla controllata Mondadori Retail attraverso un network di 595 punti vendita (tra gestione diretta e librerie in franchising) e il sito di e-commerce mondadoristore.it. Il fatturato consolidato del 2018 ammonta a circa 891 milioni di € e il numero dei dipendenti a 2.875 a fine 2018.

L'ESIGENZA

Il progetto di innovazione delle pratiche HR si colloca all'interno di un programma di trasformazione più ampio avviato dal gruppo Mondadori due anni fa e che prevede una progressiva digitalizzazione della maggior parte dei processi di core business e di supporto, il tutto accompagnato da importanti attività di change management sia lato comunicazione che formazione e adattamento dei profili in funzione dei nuovi processi.

La realizzazione del programma di trasformazione delle pratiche HR è ad alta priorità, non solo per la Direzione Centrale

Risorse Umane e Organizzazione ma per l'intero Gruppo, in quanto ha come fine l'adozione di un nuovo modo di gestire le persone, risorse chiave per la realizzazione delle strategie in un contesto brain-intensive. Per fare ciò si è reso necessario dotare il Gruppo di una piattaforma integrata per la gestione dei processi afferenti al “ciclo di vita” dei collaboratori, dotata nativamente di modelli di best practice, e che consentisse di recuperare rapidamente i gap esistenti rispetto alle migliori pratiche del mercato, migliorando significativamente l'efficacia e l'efficienza dei processi.

IL PROGETTO

L'iniziativa, denominata HR Transformation Program, porterà nel 2019 all'implementazione di tutti i moduli della suite applicativa scelta – Oracle HCM – a partire dal Core HR come master anagrafico, che ha consentito di raccogliere in un unico database tutte le informazioni relative alla popolazione aziendale di Mondadori. HR Portal è una nuova piattaforma digital integrata, facilmente accessibile a tutti i dipendenti da qualunque device e luogo che, introducendo le modalità di accesso in ottica self-service da parte del collaboratore e del manager, modifica radicalmente la relazione Direzione HR – line management – popolazione aziendale nonché quella tra capo e collaboratore. Abilitando entrambi a gestire online aspetti rilevanti nell'evoluzione del proprio

rapporto professionale con l'azienda.

Per massimizzare l'efficacia nella gestione dei processi di formazione, è stata anticipata, rispetto al piano originario, l'attività di configurazione del modulo learning alla metà del mese di dicembre 2018, per consentire a circa 2.500 utenti la frequenza dei corsi di formazione progettati ed erogati anche in modalità e-learning. Il modello adottato prevede la definizione di Academy: percorsi formativi erogati sia in modalità online che offline, per supportare lo sviluppo individuale all'interno delle specifiche community professionali. Oltre ai contenuti obbligatori, legati alle tematiche di sicurezza e privacy, il collaboratore ha la facoltà di accedere ad altri contenuti formativi liberi disponibili sulla piattaforma, con un monitoraggio del responsabile sul percorso formativo intrapreso. A ogni corso è previsto siano associati test di ingresso e di uscita per verificare l'apprendimento delle competenze. L'entrata a pieno regime del modulo learning avverrà a cavallo tra la fine del 2019 e l'inizio del 2020.

L'azienda sta spingendo molto anche sull'utilizzo delle funzionalità social, che consentono di supportare le diverse community professionali attraverso la condivisione di esperienze, informazioni e suggerimenti. Oltre alle community spontanee, a ciascuna Academy è stata associata una community social.

Il modulo di recruiting, invece, è in fase di parametrizzazione,

anch'esso attraverso l'adozione di un approccio metodologico basato sui principi della metodologia Agile. La piattaforma consentirà di creare un'interfaccia con fornitori esterni, di gestire colloqui, progettare e somministrare test di valutazione e acquisire i dati direttamente in fase di application del candidato.

In linea con la trasformazione dei processi HR, Mondadori ha rivisto anche il sistema di attribuzione delle responsabilità all'interno delle varie business unit e – nell'ambito di un articolato piano di change management – ha anche identificato all'interno delle varie divisioni uno o due Key User, punti di riferimento a supporto del processo e del sistema, nonché veri e propri Change Agent con compito di stimolare in continuazione il cambiamento di mentalità e di attitudine dei colleghi.

In progetto è la possibilità di aprire una community all'interno del modulo learning dedicata al Key User, che permetta di agevolare attraverso chat la condivisione di esperienze e informazioni tra i Key User stessi.

L'obiettivo è raggiungere la massima trasparenza nella gestione delle persone, adottando sistemi di profilazione degli utenti, il tutto reso possibile dal HR Portal, che racchiude i vari flussi informativi prima presenti su diverse piattaforme digitali o in formato cartaceo. Ad esempio, si sta lavorando sulla resa pubblica degli organigrammi aziendali: la piatta-

forma abilita un processo di acculturamento progressivo delle persone grazie alla possibilità di accedere a informazioni a cui fino a poco tempo fa non si aveva accesso. A supporto di questo cambiamento, che impatta soprattutto le modalità di gestione delle risorse, è stato progettato e caricato sulla piattaforma LeaderMe: un corso sul tema della leadership rivolto ai manager del Gruppo Mondadori.

I RISULTATI

HR Trasformation Program ha impattato l'intero mondo Mondadori con l'intento di introdurre una nuova cultura incentrata sulla trasparenza, sulla velocità di presa di decisioni relative al people management e sul principio della responsabilizzazione del singolo.

Grazie all'attuazione dell'iniziativa, Mondadori ha potuto beneficiare di una serie di risultati tangibili, primo tra tutti la disponibilità di un'unica base informativa (in massima parte aggiornata dagli stessi collaboratori) con le caratteristiche di consistenza relative a tutta la popolazione. In questo modo, il dato viene inserito una volta sola ed è poi consultabile ovunque da manager e collaboratori. L'integrazione in un unico sistema di tutti i dati sulle risorse funzionali consente anche di avere una reportistica real-time a supporto della Direzione HR che riduce considerevolmente i tempi dei processi decisionali afferenti alla gestione delle persone.

Un altro beneficio è l'adozione di una logica organizzativa nella gestione delle persone e non contabile-amministrativa: infatti, nel modello precedente l'elemento centrale era il centro di costo mentre in quello attuale è l'ufficio, che ovviamente è stato ricondotto al centro di costo.

GLI SVILUPPI FUTURI

Il progetto ha affrontato criticità tecniche inerenti alla migrazione dei dati del personale dai precedenti sistemi di gestione al Core HR, incluso lo storico dei trasferimenti dei dipendenti e delle informazioni salariali dei passati 3 anni. I dati organizzativi sono stati costruiti ex-novo, non essendoci un sistema preesistente che li gestiva. L'introduzione di questo nuovo sistema strutturato ha fatto emergere dati incoerenti e gap di processo, che sono stati indirizzati. Ha inoltre trasformato l'approccio lavorativo dei dipendenti, abituati in precedenza a lavorare in maniera destrutturata attraverso file Excel.

Subito dopo l'estate verrà lanciato anche il modulo di Talent & Development, Performance & Goal, che introdurrà una logica di continuous feedback ed entro la fine del mese di novembre 2019 il modulo Compensation & Benefits.

MailUp Group

Caso vincitore
della categoria
“Skill & Culture
Development”

L'AZIENDA

MailUp Group è uno degli operatori leader nel campo delle tecnologie per il marketing in Cloud, ed è nato dalla ricerca tecnologica e dal successo di business di MailUp S.p.A. Oggi il Gruppo offre una ampia gamma di soluzioni focalizzate sulla data-driven omni-channel marketing automation, utilizzate da piccole e medie aziende per dialogare con i propri clienti. Fondato nel 2002, negli ultimi anni il Gruppo ha raggiunto risultati di crescita molto positivi in termini di fatturato ed acquisizioni, arrivando oggi a raggiungere più di 21.000 clienti e 200 dipendenti worldwide.

L'ESIGENZA

Nel 2017, in seguito all'ammissione alle negoziazioni su AIM Italia e l'acquisizione di altre società, è sorta la necessità di creare strutture trasversali di supporto a livello di gruppo, tra cui la Direzione HR. Il punto di partenza è stato costruire una vision HR condivisa da tutta l'organizzazione partendo dai bisogni delle persone e dalla consapevolezza che, in un settore fortemente connotato dal digitale come quello di MailUp fosse necessario adottare un approccio più tecnologico e innovativo. Da questa vision, a gennaio 2018, è stata definita la People Strategy identificando le priorità da implementare nei successivi tre anni con l'obiettivo di avviare un percorso di Change Management accompagnato

dall'implementazione dei principali processi HR. In questo contesto, è nato il progetto di Performance Management 4.0, ambito centrale per diffondere e interiorizzare una nuova cultura manageriale basata sul feedback continuo e in linea con i valori aziendali.

IL PROGETTO

Il progetto di Performance Management 4.0 ha l'obiettivo di introdurre in azienda il processo di valutazione delle performance attraverso un sistema di strumenti integrati seguendo la logica del feedback continuo, utilizzando un catalogo chiaro e condiviso dei comportamenti aziendali e la descrizione delle relative competenze. Il progetto ha in primo luogo definito il processo di performance management secondo un modello di competenze in linea con i valori e comportamenti aziendali. Per facilitarne l'introduzione, è stato preceduto da altre due iniziative: “Culture Identity” che ha portato alla definizione dei valori aziendali, e “Smart Working” per diffondere una cultura organizzativa basata sulla fiducia, sul senso di responsabilità e sul feedback continuo. A differenza dei tradizionali sistemi di valutazione delle prestazioni, il Performance Management 4.0 si focalizza su una valutazione continua, che avviene durante tutto l'arco dell'anno, con un feedback 360° immediato, al fine di intervenire in tempo reale sulle criticità con interventi mirati e in

grado di fornire dati aggregabili sui comportamenti aziendali.

La prima parte del progetto ha previsto l'introduzione di un primo tool di instant feedback con l'obiettivo di favorire lo scambio di valutazioni all'interno dell'organizzazione e di iniziare ad allenarsi a dare e ricevere feedback. Ogni risorsa è stata, infatti, dotata di una "carta di credito" che le permette di assegnare feedback ai propri colleghi, in relazione ai comportamenti aziendali, utilizzando un totale di crediti variabile in base al grado di valutazione (great, very good, good).

Esistono due tipologie di feedback. I primi, legati a comportamenti positivi, utilizzano la logica dei crediti e sono visibili a tutti, con la possibilità per i colleghi di mettere a loro volta "like" alla valutazione positiva. I secondi, chiamati di "improvement" sono legati a comportamenti da migliorare e sono visibili solo dal destinatario e dal mittente.

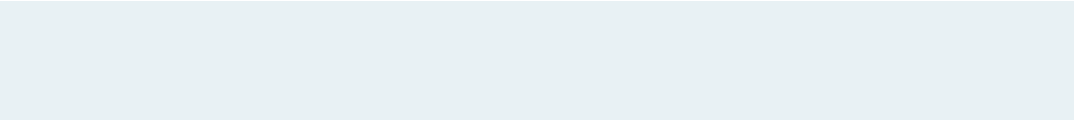
La seconda fase del progetto, che sarà avviata a giugno 2019, prevedrà, invece, l'adozione di una seconda piattaforma, questa volta di performance management, seguendo sempre la logica della valutazione continua. A ciascun collaboratore è associato un avatar virtuale e ciascun capo di abbigliamento rappresenta un'area di competenza. Ciascun capo comparirà sull'avatar quando il manager ha effettuato il numero di valutazioni previsto dal piano di feedback: più gli avatar risulteranno vestiti, più il manager avrà compilato la loro va-

lutazione. Le competenze da valutare sono in linea ai valori e comportamenti aziendali emersi nella fase iniziale della riprogettazione. Entrando sulla piattaforma, il manager può selezionare il collaboratore, attivare una valutazione, individuare l'area di competenza che desidera valutare, associare un comportamento ed infine salvare o inviare il feedback relativo. Uno dei benefici che è possibile raggiungere attraverso questo sistema, oltre a promuovere costantemente la cultura del feedback, è quello di semplificare tutto il processo, arrivando al momento conclusivo del processo del performance management con già a disposizione una valutazione delle competenze complessiva di tutto l'anno.

A supporto del progetto nel primo trimestre del 2019 sono state organizzate delle sessioni di coaching di gruppo per i gestori di risorse con focus sulle tecniche di people management, sull'attribuzione e sulla gestione degli obiettivi, sulla motivazione e sull'auto-motivazione, sullo sviluppo e sull'allineamento dei collaboratori.

I RISULTATI

Il progetto si trova ancora in una fase di sperimentazione con la messa a regime prevista per gennaio 2020. Fino ad ora, i feedback e le opinioni raccolte in occasione dei momenti di confronto sono molto stati molto positivi e le survey di valutazione del progetto compilate direttamente dai dipen-



denti hanno avuto un buon successo. Il progetto ha suscitato un forte interesse ed entusiasmo da parte di tutti i collaboratori, testimoniato dal buon riscontro in termini di utilizzo del tool di instant feedback. Accanto ai risultati specifici legati all'utilizzo delle piattaforme, l'approccio partecipativo adottato dal Gruppo ha permesso di coinvolgere e ingaggiare maggiormente tutte le persone, di qualsiasi ruolo o livello, connettere i vari team di lavoro con l'intera organizzazione, diffondere un forte senso di partecipazione ed aumentare il commitment.

GLI SVILUPPI FUTURI

Successivamente alla chiusura del progetto di valutazione delle prestazioni che il Gruppo sta portando avanti parallelamente all'implementazione del Performance Management 4.0, la Direzione HR sta ragionando sulla fattibilità dell'integrazione sulla piattaforma del modulo relativo agli obiettivi/MBO definiti annualmente. L'idea è quella di creare un elenco di obiettivi targettizzati e specifici per ogni ruolo e funzione sulla base dei quali identificare poi gli over performer. Inoltre, MailUp sta valutando la possibilità di mettere a disposizione di tutti i collaboratori delle pillole formative sul tema dell'Agile Leadership attraverso la piattaforma di e-learning interna.

Caso vincitore
della categoria
“Communication
& Collaboration”

Regione Emilia-Romagna

L'ORGANIZZAZIONE

L'Emilia-Romagna è una regione italiana a statuto ordinario dell'Italia nord-orientale con circa 4 milioni e mezzo di abitanti. Dopo il riordino istituzionale conseguente al ridimensionamento delle funzioni provinciali, dal 2016 la Regione Emilia-Romagna ha acquisito un organico di oltre 4.000 dipendenti presenti su oltre 50 sedi su tutto il territorio regionale, territorio su cui esercita funzioni non più solo di programmazione e promozione, ma anche di intervento diretto, in particolare nelle funzioni di sicurezza territoriale, protezione civile, sviluppo dell'agricoltura, della caccia e delle pesca e nei centri per l'impiego.

La Regione Emilia-Romagna è governata da un originale sistema di programmazione, denominato Patto per il Lavoro, che coinvolge tutte le forze sociali, le maggiori imprese del territorio, le autonomie locali, le Università e il sistema della Ricerca. A distanza di quattro anni dalla riorganizzazione della programmazione delle politiche e della struttura interna, l'Emilia-Romagna è la prima regione per crescita economica del Paese e sta ritornando ai livelli di disoccupazione pre-crisi, ossia sotto il 6%.

L'ESIGENZA

Il progetto lanciato dall'Amministrazione ha come obiettivo principale quello di accompagnare la riorganizzazione e il riordino istituzionale supportando il cambiamento delle modalità di lavoro dei dipendenti pubblici della Regione per allinearle

alle mutate esigenze socio-economiche, grazie alle possibilità abilitate dalla trasformazione digitale. Riduzione delle distanze territoriali e delle gerarchie, collaborazione aperta tra colleghi (inter e intra dipartimentale), management e valutazione per obiettivi, metodologie di lavoro “agile”. Il tutto senza perdere di vista il benessere lavorativo del dipendente, ampliando le opportunità di conciliazione tra la vita privata e professionale, anche attraverso un programma di welfare aziendale.

Accanto a questi obiettivi di matrice più generale, sono sorte necessità più specifiche dell'Amministrazione: accompagnare il riordino territoriale e la crescita dimensionale della Regione, che dal 2016 è presente direttamente su tutte le province con 3 funzioni operative (Agricoltura, Sicurezza territoriale e Protezione Civile, Centri per l'impiego), accompagnare e sostenere il processo di turnover del personale, dato che nel biennio 2020-2021 l'ente dovrà sostituire il 30% del suo organico per pensionamento e gestire una rotazione che coinvolgerà il 33% del personale.

IL PROGETTO

Il progetto è stato avviato all'inizio del 2017 e dopo più di due anni di implementazione ha quasi raggiunto la messa a regime, definitivamente prevista per il 2020. Grazie alla migrazione sui servizi collaborativi in Cloud Office 365 di Microsoft e il rinnovo di tutte le dotazioni informatiche individuali (fisse, mobili e smart), è stato possibile sfruttare al massimo la leva tecnologica

per agire sul cambiamento organizzativo e sul potenziamento della macchina amministrativa.

Sono stati avviati diversi filoni di lavoro, partendo dalle risorse umane con l'ampliamento del bagaglio delle competenze digitali, attraverso una strategia formativa orientata su tre fronti: lean organization, open innovation e e-leadership. Per consolidare e promuovere i processi di riorganizzazione è stato avviato uno specifico Centro di competenza per la Trasformazione Digitale, un "ufficio diffuso" a supporto e collante delle risorse e dei processi di cambiamento in atto, oltre all'introduzione di 150 "guide digitali" con il compito di accompagnare i dipendenti nel percorso verso l'innovazione. Per quanto riguarda le modalità di lavoro, al fine di ampliare i meccanismi di collaborazione tra i dipendenti e l'organizzazione dinamica, è stata incoraggiato lo sviluppo di modalità collaborative smart per oltre 100 team di lavoro interdipartimentali.

Per quanto concerne, invece, la strumentazione a supporto, il progetto ha previsto che tutte le principali piattaforme applicative regionali fossero rese accessibili da mobile e fosse completata la dematerializzazione di processi e attività, incentivando in questo modo il superamento del "lavoro d'ufficio tradizionale". Inoltre, sono state introdotte nuove piattaforme per garantire la misurabilità e la tracciabilità delle relazioni interne ed esterne, il completamento in forma mobile della piattaforma di Self Service dei processi di gestione HR, una dashboard di analisi visuale dei

fondamentali indicatori di performance operativa e organizzativa, un sistema per il monitoraggio dei fondi comunitari, un cruscotto per il controllo delle partecipazioni societarie e, infine, strumenti evoluti di intelligenza aumentata per ridurre i tempi di attraversamento delle pratiche amministrative. A questo proposito, nel 2019 è prevista l'introduzione di motori di Intelligenza Artificiale applicati a diversi ambiti, tra cui la robotizzazione della classificazione documentale e delle pec a supporto dell'operatore e chatbot a servizio delle piattaforme CRM e ticketing. Grande rilevanza nel progetto ha avuto anche l'introduzione dello Smart Working, sempre nell'ottica di promuovere nuove modalità di lavoro, e l'adesione, in qualità di capofila, al progetto nazionale VeLA. A giugno, dopo una prima fase di sperimentazione che ha coinvolto dapprima 80 e poi 145 dipendenti, lo Smart Working entrerà a pieno regime come modello organizzativo standard dell'ente.

Tutto ciò è stato possibile ristrutturando le relazioni sindacali dell'Ente, legando l'interazione con i rappresentanti dei lavoratori aziendali, le Federazioni Regionali, in taluni casi il Sindacato autonomo, agli obiettivi, quindi alle relazioni con le strutture Confederali, del Patto per il Lavoro di cui sopra. Da ciò è stato possibile procedere a questo cambiamento, come ad altri percorsi di stabilizzazione del lavoro e di investimenti in formazione, sempre con accordi e confronto sindacale, accentuando la comunicazione interna.



I RISULTATI

Per quanto riguarda i risultati del progetto, la Regione è stata in grado di raggiungere due principali benefici: da una parte ha innovato i propri processi informali quotidiani grazie alla migrazione sulle piattaforme di social collaboration ed alla conseguente creazione di team di lavoro agili e fruibili anche in modalità remota, dall'altra ha aumentato il benessere organizzativo e dei propri collaboratori grazie all'introduzione di progettualità di Smart Working. L'efficacia dell'iniziativa è dovuta ad una serie di elementi di successo: l'introduzione di nuove dinamiche di lavoro, aperte alla trasformazione digitale e al cambiamento delle modalità lavorative, insieme alla standardizzazione e all'incremento della qualità degli strumenti a disposizione dei collaboratori, azzerando qualsiasi differenziazione dei tool in base al ruolo ricoperto.

Analizzando, invece, le criticità emerse, il principale ostacolo all'adozione del progetto è risultata essere la "resistenza passiva" di una parte minoritaria dell'organizzazione che non ha promosso il cambiamento del modello di organizzazione del lavoro. Lato dipendenti, persistono ancora atteggiamenti di poca fiducia nel reale potenziale del cambiamento introdotto e di disorientamento verso meccanismi di lavoro che, per quanto diffusi, sono ancora percepiti come una novità.

GLI SVILUPPI FUTURI

Nel pensare all'evoluzione futura del progetto di Regione Emilia-Romagna, sarà necessario rafforzare ed incrementare i processi formativi alla base della trasformazione stessa, per garantire il corretto supporto a tutti gli attori coinvolti. Fondamentali le azioni a supporto dell'adozione degli strumenti proposti, al fine di superare eventuali dubbi o criticità legate all'utilizzo e al potenziale di sviluppo. Inoltre, verranno introdotti obiettivi comuni, riferiti ai processi di trasformazione digitale nell'ambito degli strumenti collegati al Piano della Performance, anche ai fini dei meccanismi incentivanti.

In forza della rilevanza delle funzioni svolte dall'ente, per il prossimo futuro si cercherà di creare e rafforzare delle reti di collaborazione con tutti gli altri soggetti pubblici, locali, nazionali ed europei, coinvolti nelle varie attività di cui si fa carico, anche in un'ottica di benchmarking e di scambio di buone pratiche. Sempre in risposta alle nuove necessità dettate dalla trasformazione tecnologica e culturale dell'ente, prossimamente saranno previsti dei concorsi per l'inserimento di nuove professionalità digitali, come analisti di Big Data, esperti di AI, dotati di competenze informatiche evolute. Infine, altro obiettivo importante sarà quello di ampliare ancor più la platea di dipendenti che scelgono di aderire all'iniziativa di Smart Working.

Rekeep

Menzione
speciale

L'AZIENDA

Rekeep è un Gruppo italiano attivo nell'Integrated Facility Management, attività che vanno dalla gestione impiantistica all'igiene ambientale, passando per la manutenzione del verde e il property management, fino ai servizi specialistici per strutture ospedaliere. La storia del gruppo parte nel 1938 a Bologna, quando sedici operai si uniscono per organizzare il proprio lavoro nell'ambito degli appalti delle Ferrovie dello Stato e fondano la "Cooperativa per le manovalanze ferroviarie". Negli anni Sessanta l'impresa inizia a conquistare commesse in tutto il territorio nazionale e decide di cambiare il proprio nome in Manutencoop. Oggi, Manutencoop è diventata Rekeep, conta circa 17.000 dipendenti, rappresenta il leader italiano nel Facility Management e uno tra i principali protagonisti del settore a livello europeo.

L'ESIGENZA

L'esigenza alla base del progetto nasce dal bisogno di valorizzare il lavoro dei collaboratori, creare maggiori sinergie tra la sede centrale e le filiali dislocate su tutto il territorio e rafforzare competenze manageriali e tecniche di gestione di progetti complessi. In particolare, l'azienda si è focalizzata sul concetto di talento, con l'obiettivo di supportare lo sviluppo dei talenti Rekeep e di favorire la contaminazione di conoscenze e competenze tra talenti appartenenti a diverse

funzioni e diverse società del Gruppo. Nel 2018, in occasione del suo ottantesimo anno, il Gruppo ha avviato un importante re-branding, cambiando il proprio nome da Manutencoop a Rekeep; questo ha rappresentato un'occasione per diffondere maggiormente gli obiettivi alla base del progetto a livello di intero Gruppo.

IL PROGETTO

Il progetto è iniziato nell'aprile del 2017 con una fase di assessment ed è proseguito per tutto il biennio 2017-2018 ad oggi con due fasi di sviluppo distinte. L'assessment, che ha coinvolto 94 dipendenti di 5 aziende del Gruppo, ha permesso di valutare 10 competenze manageriali attraverso la somministrazione di test, role play e business case. A questo primo step, ha poi fatto seguito una prima fase di sviluppo del progetto, finalizzata a potenziare la capacità di crescita e sviluppo dei collaboratori, promuovere una visione comune dei meccanismi di gestione e sviluppo dell'azienda e sviluppare la cultura del feedback per migliorare la performance. A tal proposito, le risorse sono state supportate mediante lezioni formative per piccoli gruppi di persone alla volta, nell'ottica di favorire lo scambio di informazioni e venire incontro alle esigenze di tutti; i formatori messi a disposizione hanno erogato più di 2.000 ore di formazione ai dipendenti, i quali si sono dimostrati molto ingaggiati e soddisfatti. Per la

seconda fase di sviluppo, invece, è stato previsto che i collaboratori fossero suddivisi in 3 cluster distinti, sulla base del ruolo ricoperto in azienda. Il gruppo “Middle Management” ha coinvolto 21 partecipanti su tematiche legate allo sviluppo manageriale ed il team building, attraverso lezioni in aula e una giornata di outdoor. Il secondo cluster si è dedicato al progetto “Rekeep Talent Development – Re-Improve your talents and share your view”, attraverso una partnership con SCS Consulting. Infine, il terzo gruppo ha sviluppato dei project work su 5 temi differenti.

In dettaglio, il progetto talent al quale ha lavorato il secondo cluster, ha previsto la suddivisione dei partecipanti in ulteriori 2 gruppi, che si sono dedicati rispettivamente al tema della leadership e del project management.

Al fine di rendere la formazione un processo continuo e concreto, è stata applicata la metodologia del learning journey, un percorso formativo che si snoda lungo 4 momenti fondamentali: Il pre-work, un momento formativo a distanza propedeutico all'apprendimento in presenza nel quale vengono condivisi i primi contenuti; il classroom training, la formazione in aula, centrata su discussioni, confronti, sperimentazioni, al fine di ottimizzare la trasferibilità dei contenuti e la co-creazione di progettualità innovative; le micro-learning a distanza, per l'approfondimento delle tecniche e degli strumenti necessari e momenti di follow-up in presenza, in cui vengono

proposte delle sperimentazioni guidate, degli strumenti per l'autosviluppo, le valutazioni e i momenti celebrativi. L'organizzazione di questi momenti all'interno del percorso avviene in fase di progettazione dell'impianto alla stregua di un «piano editoriale», per venire incontro a fabbisogni formativi, esigenze di contesto e target di talenti. In ogni fase sono attivati tool metodologici specifici, a seconda degli obiettivi dei livelli di apprendimento riscontrati day-by-day.

I contenuti formativi affrontati nei vari step variano a seconda del percorso di riferimento, con alcuni temi trasversali, pensati per tutti i cluster di dipendenti, a supporto della produttività, per fornire un metodo e strumenti digitali per la gestione del tempo, della gestione dei conflitti e della gestione delle riunioni. Grazie al mix di contenuti specifici e contenuti trasversali e alla libertà per tutti i talenti di accedere proattivamente ai temi di interesse, viene garantita un'elevata personalizzazione del percorso, così come la possibilità di generare network e scambio di competenze tra i talenti, avendo la possibilità di co-costruire significati su basi comuni.

Dopo il compimento delle attività previste dal proprio percorso o al raggiungimento di specifici obiettivi formativi, è rilasciato un badge che andrà a formare il Learning Passport del discente. Al fine di favorire proattività e diffusione trasversale di conoscenze, i contenuti relativi ad ogni percorso sono condivisi e fruibili da tutti, rendendo la personalizza-

zione del percorso di sviluppo un processo non solo top-down, ma anche bottom-up.

Per quanto riguarda gli strumenti tecnologici, Rekeep ha scelto di utilizzare come tool a supporto dell'intero processo formativo la piattaforma di content management system già in uso in azienda, per allenare le competenze digitali dei colleghi nell'utilizzo di uno strumento aziendale promosso internamente. Sull'applicativo è stata aggiunta un'apposita sezione con tutti gli step ed i relativi contenuti.

Al fine di creare network e generare contaminazione di conoscenze e co-costruzione di significati, è stata predisposta nello stesso spazio una community. Qui vengono regolarmente caricati stimoli di approfondimento e riflessione su temi inerenti alla leadership e al project management, per generare discussioni costruttive e scambi a valore.

Il progetto finirà a giugno 2019 e le persone coinvolte, sempre su base volontaria, potranno essere coinvolte in altre 2 iniziative aziendali, diventando Change Agent o Brand Ambassador.

I RISULTATI

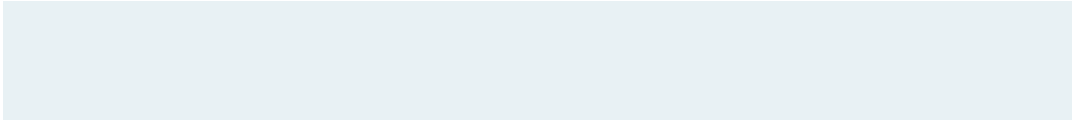
I benefici ottenuti dai partecipanti al progetto Rekeep Talent Development sono molteplici, come l'aumento delle competenze e delle conoscenze, sia di leadership che di project management, reso possibile sia dal numero elevato di persone coinvolte, sia dalle modalità con le quali è stata erogata

la formazione. Inoltre, è stato possibile creare un network tra i vari talenti partecipanti, creando un collegamento tra le varie funzioni e società del Gruppo, costruire delle linee guida e significati comuni per la gestione dei collaboratori e dei progetti. Infine, il progetto Talent è stato collegato sia a piani incentivanti, sia alla politica retributiva interna, azione che ha sicuramente valorizzato e sostenuto il progetto, rendendo possibile un ottimo risultato in termini di gradimento medio complessivo e il raggiungimento di una redemption della formazione in presenza del 94%.

GLI SVILUPPI FUTURI

Per quanto riguarda i prossimi passi, i partecipanti ai due percorsi avranno la possibilità di diventare Change Agent o Brand Ambassador, a seconda delle proprie inclinazioni personali. In questa maniera non soltanto si darà un riconoscimento importante ai talenti, ma si garantirà l'engagement di tutti i dipendenti, che troveranno in loro delle figure di riferimento.

Inoltre, il Gruppo continuerà a lavorare per far sì che si crei una maggior armonia e condivisione della visione e dei valori aziendali su tutto il territorio. Tale obiettivo comporta la necessità di riprogettare alcuni processi HR, come ad esempio il performance management o l'introduzione di nuove modalità di lavoro come lo Smart Working. A tal fine, il terzo



cluster di dipendenti, quelli coinvolti nei progetti di project work, lavoreranno su 5 tematiche differenti: il performance management, lo Smart Working, l'on-boarding, l'employer branding e il lavoro interfunzionale. L'obiettivo è quello di riprogettare o implementare da zero le attività e i processi inerenti questi 5 temi, fino ad arrivare alla vera e propria introduzione in azienda dei progetti proposti. Pertanto, in futuro i referenti dei vari progetti si auspicano di riuscire ad implementare tutte le progettualità sviluppate, in modo tale da migliorare le pratiche aziendali, rendendole più in linea con le esigenze e necessità dei dipendenti che le hanno riprogettate.

Menzione
speciale

Soho Flordis Switzerland SA

L'AZIENDA

Soho Flordis International Switzerland SA, società del gruppo SFI con sede a Bioggio (Lugano) opera nel settore del “natural health”, costituito da prodotti farmaceutici e integratori alimentari realizzati con sostanze di origine naturale ed estratti di piante. L'azienda, che occupa più di 180 dipendenti, opera con ampia autonomia allo scopo di conseguire risultati di eccellenza in un settore che richiede competenze e modalità dedicate. I prodotti Soho Flordis International Switzerland SA sono al momento commercializzati in 30 paesi.

L'ESIGENZA

A seguito di un calo delle vendite legato ad una diminuzione degli ordini di uno dei principali clienti, l'azienda ha intrapreso nel 2018 un progetto volto a risollevarne il business e riportare la Region in utile. L'iniziativa ha portato ad un allineamento della strategia EMEA alla strategia Global di Gruppo e alla progettazione di un nuovo disegno organizzativo, con la conseguente introduzione di nuovi processi e ruoli. Trattandosi di cambiamenti rilevanti è stato necessario introdurre un piano per accompagnare e supportare le persone in questo processo di trasformazione. Inoltre, il progetto di change management, oltre ad integrare aspetti strategici e organizzativi, ha permesso di lavorare

e rafforzare la cultura aziendale. L'azienda, acquisita dal gruppo SFI nel 2013, ha dovuto affrontare nel corso degli anni diversi cambiamenti strutturali e non tutti i dipendenti, soprattutto quelli con una seniority più elevata, sono riusciti ad adattarsi a un'organizzazione con diverse modalità di go-to-market e diverse priorità.

IL PROGETTO

Il progetto, chiamato SPARK e supportato da Eu-tròpia, ha previsto come prima fase l'identificazione e l'analisi della situazione AS-IS coinvolgendo l'intera popolazione aziendale in sondaggi anonimi e momenti di confronto. In questo modo l'azienda ha potuto indagare la percezione delle persone rispetto ai cambiamenti in atto: obiettivi, strategia e futuro.

A supporto di questa fase sono stati implementati sette focus group dedicati a un campione di un centinaio di dipendenti nella Regione EMEA, provenienti da diversi Department, con l'obiettivo di definire le aspettative rispetto al cambiamento e le aree di miglioramento e un focus group dedicato al management per effettuare un assessment sullo stile di leadership dell'azienda. Come integrazione della fase diagnostica è stato utilizzato un totem, posizionato all'entrata della sala mensa, che a scadenza regolare ha proposto diverse domande a risposta chiusa a tutti i collaboratori. Alla fine di questa

fase, l'organizzazione è riuscita a prendere consapevolezza delle tematiche più rilevanti da trattare nelle fasi successive: chiarezza dei nuovi obiettivi legati al cambio di strategia, ruolo delle nuove Business Unit e, più in generale, la paura verso il futuro.

Per rispondere alle tematiche emerse e mantenere aperto il canale di comunicazione con i propri collaboratori, Soho Flordis International Switzerland SA ha organizzato un evento aziendale "Il futuro che vogliamo" aperto a tutti i dipendenti, dove ha presentato i risultati e risposto ad alcuni dubbi emersi nella fase diagnostica. Lo scopo dell'evento era quello di aiutare le persone a prendere consapevolezza dell'urgenza del cambiamento, sviluppare comportamenti proattivi e vincenti per affrontare sfide difficili e coinvolgere tutti nella condivisione di una vision vincente comune. Per questo motivo i partecipanti sono stati divisi in gruppi eterogenei e chiamati a lavorare sulla tematica del "futuro che vogliamo" e come ognuno di loro potesse contribuire a crearlo mettendo in gioco le proprie conoscenze, competenze e passioni. Ciascun gruppo aveva come supporto diversi tool e degli artisti che hanno facilitato i lavori e supportato la fase creativa. L'evento è terminato con la presentazione dei manufatti realizzati dai gruppi e, in particolare, del futuro che le persone vogliono in azienda e si impegnano a costruire insieme.

A seguito dell'evento sono stati organizzati dei workshop per lavorare sulle tematiche emerse nella fase di diagnostica e sui bisogni formativi. Le tematiche affrontate sono state:

- l'importanza di dare e ricevere feedback, legato alla comunicazione diretta e aperta;
- can do! Approach, ovvero dare fiducia alle persone e alle loro idee. Tentativo di coinvolgere il singolo nel processo di problem solving e superare la separazione tra board e collaboratori;
- visione della figura del manager come coach dei propri collaboratori.

Al fine di lavorare in maniera pratica su queste tematiche, la prima parte di ciascun workshop consisteva in esercizi da svolgere in azienda per allenarsi a introdurre nuovi comportamenti nella realtà quotidiana, per poi condividere in aula i risultati e le criticità riscontrate. Al termine, ciascun partecipante è stato chiamato a definire il proprio piano di azione volto al miglioramento di processi e azioni.

I risultati e piani di azione vengono comunicati a tutti, insieme agli altri progetti di successo aziendale, per rafforzare la cultura del feedback e l'apertura al cambiamento.

All'inizio del progetto sono stati individuati i Change Ambassador, persone identificate più aperte al cambiamento o che hanno un ruolo, anche informale, di influencer. Con loro

il processo è iniziato prima e sono stati consultati in tutte le diverse fasi per indagare l'umore dei dipendenti, risolvere criticità e farli promotori dell'iniziativa.

I RISULTATI

I dipendenti hanno avuto l'opportunità di esprimere la propria opinione e di far sentire la propria voce grazie alla rilevazione iniziale e a momenti di confronto diretto tra colleghi durante i workshop, che hanno consentito alle persone di confrontarsi e di interagire. Per monitorare i risultati ottenuti, a maggio 2019, è stata fatta una rilevazione sugli stessi indicatori utilizzati nella fase di lancio del progetto sempre utilizzando totem e questionari online.

In azienda si sta diffondendo l'abitudine di dare e richiedere feedback strutturati, fondamentali per migliorare la qualità del lavoro quotidiano e un approccio orientato al problem solving e al pensiero creativo. A conferma del successo dell'iniziativa è il miglioramento dei risultati economici aziendali raggiunto già nel primo trimestre dell'anno.

Fondamentali per la riuscita del progetto sono risultati il commitment del senior management, la disponibilità e apertura nell'ascoltare i collaboratori e nel dare e ricevere feedback.

Per quanto riguarda le criticità del progetto è stata riscontrata la presenza di persone che per attitudine sono avverse al

cambiamento. Per affrontare questi casi l'azienda si è dimostrata aperta e in continua comunicazione per identificare in tempo eventuali comportamenti di resistenza al cambiamento.

GLI SVILUPPI FUTURI

Il progetto prevede di implementare in azienda i piani di azione progettati dai collaboratori, come per esempio la diffusione di giornate a porte aperte per migliorare la conoscenza dei dipartimenti e la feedback box per scambiarsi feedback in azienda.

Caso vincitore
della categoria
“Learning
& Development”

Zambon

L'AZIENDA

Zambon è una multinazionale del settore chimico-farmaceutico operante in 86 paesi con 2.700 persone. I valori e la vision del gruppo contraddistinguono la realtà dal momento della sua fondazione, avvenuta nel 1906 a Vicenza. Ad oggi il Gruppo presenta 3 divisioni principali, Zambon Pharma (medicine), Zach (principi attivi) e Zcube (soluzioni innovative per la salute). In questi anni Zambon sta attraversando un'importante fase di crescita e internazionalizzazione, accompagnata dalla costante volontà sia di proporre sul mercato soluzioni innovative, sia di innovarsi internamente.

L'ESIGENZA

Il Gruppo ha deciso di lanciare un ambizioso piano di trasformazione digitale in grado di coinvolgere tutta l'azienda, ad ogni livello e funzione. Per Zambon la trasformazione digitale parte dalle persone, da qui l'idea di creare un percorso di crescita e sviluppo delle competenze: la Digital School. Un'esperienza di apprendimento ingaggiante, mobile friendly e multicanale accessibile in ogni momento del giorno. In modo da garantire la fruibilità anche da parte degli operatori di stabilimento, i cui orari sono dettati dal ritmo della produzione, con pause molto serrate. L'attenzione rivolta ai temi digitali e la convinzione della necessità di un'adeguata formazione per accompagnare i dipendenti

verso la trasformazione rispondono direttamente ai valori aziendali. La centralità delle persone e l'interesse per i nuovi panorami tecnologici vengono testimoniati anche dal punto di vista della conformazione organizzativa: la Direzione HR si compone di due team, uno dedicato alla People Strategy e uno alla Digital Strategy. Un'altra necessità era quella di erogare i contenuti in maniera semplice ed immediata, non soltanto focalizzandosi sul contenuto delle competenze da diffondere, ma anche sulle modalità di apprendimento disegnate per essere quanto più simili all'esperienza che i consumatori vivono tutti i giorni nelle interazioni quotidiane con l'ecosistema digitale.

IL PROGETTO

Queste considerazioni hanno rappresentato la base sulla quale implementare il progetto della Digital School lanciata nel 2018 in due Country: Italia e Svizzera. L'avvio del progetto è stato accompagnato da un Digital Checkup (in 6 lingue differenti) aperto alla totalità dei dipendenti e finalizzato ad analizzare la prontezza digitale dell'azienda. Con il Digital Checkup l'azienda non ha semplicemente valutato il livello delle competenze tecniche degli utenti, ma anche il loro grado di preparazione nei confronti del digitale e il loro potenziale di innovazione. In base ai risultati del test le persone possono accedere alla School secondo 4 percorsi

differenziati: Start, Get Fit, Advanced e Hiit. I contenuti sono disponibili in diversi formati, come le tradizionali lezioni in aula, video-pillole, documenti scaricabili, infografiche, webinar e workshop, al fine di rendere l'esperienza quanto più personalizzata possibile e omnicanale.

L'app è strutturata in maniera tale da fornire una formazione continua, come una vera e propria "palestra": è possibile visionare i trend di allineamento in maniera periodica, con notifiche che mostrano i nuovi contenuti, i punteggi raggiunti e le percentuali di completamento. Ogni 15 giorni viene messa a disposizione una newsletter che permette di restare aggiornati sulle novità e con i complimenti al "miglior atleta" del periodo. La School ha autonomia in termini di brand, linguaggio e strategia di marketing al fine di massimizzare la partecipazione delle persone e favorire un coinvolgimento diretto. Tutte le logiche di interazione sono studiate e si basano su meccaniche di ingaggio prese dal mondo del gioco e dello sport. Ad oggi sono più di 450 le persone che ogni giorno si allenano nella "palestra digitale" di Zambon.

Le differenze sostanziali tra i vari percorsi si registrano in merito ai contenuti formativi e alle modalità di erogazione; a variare è soprattutto il livello esperienziale, le interazioni tra gli utenti, la presenza fisica in aula e la possibilità di creare contenuti. La partecipazione è sempre più attiva e propositiva, fino ad arrivare al disegno vero e proprio di progetti

innovativi: Il workout Advanced infatti è un vero e proprio percorso di accelerazione dell'innovazione all'interno del quale le persone sono chiamate a ideare e sviluppare idee di innovazione.

Le persone possono passare al percorso successivo completando tutte le azioni del "workout", attraverso un test di conoscenza e accumulando punti in base alle interazioni (lasciando "like

", commenti e post) e il completamento delle attività. Il livello di interazione diventa così una proxy della capacità di apprendere e di generare conoscenza condivisa.

Il progetto è stato sponsorizzato attivamente dal management: il Digital Checkup è stato lanciato con un video da parte dell'amministratore delegato a livello mondo e la Digital school è stata presentata sia in occasione dell'Executive Meeting Committee a tutta la prima linea, sia nel meeting annuale con i 100 Top manager global.

I RISULTATI

Il progetto è ancora in corso di implementazione, per cui ad oggi risulta prematura una valutazione definitiva. Tra i KPI quantitativi più impattanti c'è sicuramente il numero di utenti attivi quotidianamente all'interno della Digital School: ad oggi più di 450, con un tasso di redemption generale del 50%. L'accesso alla Digital School è stato sicuramente favorito dal

fatto che l'azienda ha distribuito a tutte le persone di sede uno smartphone aziendale sul quale sono disponibili tutte le app aziendali.

Indicativo anche il fatto che due unità di business abbiano deciso di sponsorizzare le idee emerse dal percorso Advanced, ad oggi in fase di sviluppo.

Tra i benefici qualitativi il forte entusiasmo che tutte le persone, dai Direttori agli operai negli stabilimenti, vivono nei confronti della Digital School. Significativa la presenza di una community spontanea di circa 20 persone che contribuisce alla creazione di contenuti e news da pubblicare periodicamente. Altri indicatori positivi relativi al progetto sono rappresentati dal numero consistente di interazioni tra gli utenti, il numero elevato di contenuti postati ed i risultati della survey sul gradimento ed interesse verso la School ed i suoi contenuti.

GLI SVILUPPI FUTURI

Sicuramente uno dei prossimi passi del Gruppo sarà quello di continuare l'implementazione in maniera sempre più massiccia della Digital School in tutte le Country di riferimento e la misurazione dei risultati ottenuti. Più nello specifico, poi, alla fine del 2019 Zambon ha in piano di organizzare il primo hackathon globale che va ad inserirsi all'interno del workout Hiit.

Oggi il team di People Strategy di Zambon sta già ridisegnando una seconda versione dell'app per fornire alle persone un'esperienza di apprendimento sempre più ingaggiante ed efficace.



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT



Osservatorio HR Innovation Practice

Agile Transformation: così si allenano le organizzazioni per il futuro

Gli Attori

Giugno 2019

La School of Management

La School of Management del Politecnico di Milano

La **School of Management del Politecnico di Milano**, costituita nel 2003, accoglie le molteplici attività di ricerca, formazione e alta consulenza, nel campo dell'economia, del management e dell'industrial engineering che il Politecnico porta avanti attraverso le sue diverse strutture interne e consortili.



La Scuola ha ricevuto, nel 2007, il prestigioso accreditamento **EQUIS**. Nel 2009 è entrata per la prima volta nel **ranking del Financial Times** delle migliori Business School europee. Nel 2013 ha ottenuto il prestigioso accreditamento internazionale da **AMBA** (*Association of MBAs*). Dal 2015, la Scuola è membro di **AACSB International** – The Association to Advance Collegiate Schools of Business. La membership non implica l'accREDITamento. La Scuola è presente inoltre nei **QS World University Rankings** con i programmi MBA. Nel 2017, la School of Management è la prima business school italiana a vedere riconosciuta la qualità dei propri corsi erogati in digital learning nei master Executive MBA attraverso la certificazione **EOCCS** (*EFMD Online Course Certification System*). La Scuola è membro **PRME** (*Principles for Responsible Management Education*), **Cladea** (*Consejo Latinoamericano de Escuela de Administración*) e **QTEM** (*Quantitative Techniques for Economics & Management Masters Network*).

Fanno parte della Scuola: il **Dipartimento di Ingegneria Gestionale** e **MIP Graduate School of Business** che, in particolare, si focalizza sulla formazione executive e sui programmi Master. Le attività della School of Management legate all'Innovazione Digitale si articolano in:

- Osservatori *Digital Innovation*, che fanno capo per le attività di ricerca al Dipartimento di Ingegneria Gestionale;
- Formazione executive e programmi Master, erogati dal MIP.

Gli Osservatori Digital Innovation

Gli Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano nascono nel 1999 con l'obiettivo di **fare cultura in tutti i principali ambiti di Innovazione Digitale**. Oggi sono un punto di riferimento qualificato sull'Innovazione Digitale in Italia che integra attività di Ricerca, Comunicazione e Aggiornamento continuo.

La Vision che guida gli Osservatori è che l'Innovazione Digitale sia un fattore essenziale per lo sviluppo del Paese.

La **Mission** degli Osservatori è produrre e diffondere conoscenza sulle opportunità e gli impatti che le tecnologie digitali hanno su imprese, pubbliche amministrazioni e cittadini, tramite modelli interpretativi basati su solide evidenze empiriche e spazi di confronto indipendenti, pre-competitivi e duraturi nel tempo, che aggregano la domanda e l'offerta di innovazione digitale in Italia.

I fattori distintivi

Le attività degli Osservatori Digital Innovation sono caratterizzate da 4 fattori distintivi:

1. **Ricerca**. Le attività di ricerca sono svolte da un team di quasi 100 tra Professori, Ricercatori e Analisti impegnati su 40 differenti Osservatori che affrontano tutti i temi

chiave dell'Innovazione Digitale nelle Imprese (anche PMI) e nella Pubblica Amministrazione.

2. **Aggiornamento.** Osservatori.net è il punto di riferimento per l'aggiornamento professionale sull'innovazione digitale. Il portale è una fonte unica di informazioni e dati basati su Pubblicazioni, Webinar e Workshop realizzati da analisti ed esperti con un know-how unico e distintivo. Il tutto è erogato tramite una piattaforma multimediale e interattiva per l'aggiornamento a distanza.
3. **Comunicazione.** Attraverso Convegni, Media e Pubblicazioni gli Osservatori diffondono buone pratiche, esperienze e cultura legata all'innovazione digitale, realizzando ogni anno oltre 5000 uscite stampa e 200 eventi pubblici.
4. **Networking.** Gli Osservatori aggregano la più ampia community di decisori della domanda, dell'offerta e delle Istituzioni, che collabora e sviluppa relazioni concrete nelle numerose occasioni di interazione per contribuire alla diffusione dell'Innovazione Digitale in Italia.

Gli Osservatori Digital Innovation (2018-2019)

Gli Osservatori Digital Innovation sono classificabili in 3 macro categorie:

1. *Digital Transformation*, che include gli Osservatori che analizzano in modo trasversale i processi di innovazione digitale che stanno profondamente trasformando il nostro Paese;
2. *Digital Solutions*, che raggruppa gli Osservatori che studiano in modo approfondito specifici ambiti applicativi e infrastrutturali relativi alle nuove tecnologie digitali;
3. *Verticals*, che comprende gli Osservatori che analizzano l'innovazione digitale in specifici settori o processi.

Digital Transformation:

Agenda Digitale | Design Thinking for Business | Digital Transformation Academy | Startup Hi-tech | Startup Intelligence

Digital Solutions:

Artificial Intelligence | Big Data Analytics & Business Intelligence | Blockchain & Distributed Ledger | Cloud Transformation | eCommerce B2c | Fatturazione Elettronica & eCommerce B2b | Information Security & Privacy | Internet of Things | Mobile B2c Strategy | Mobile Payment & Commerce | Multicanalità | Omnichannel Customer Experience | Smart Working

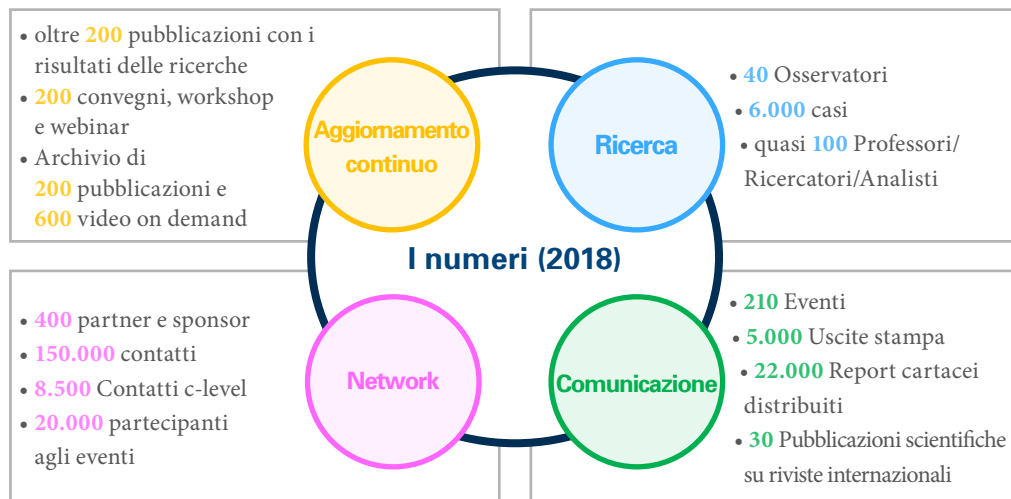
Verticals:

Contract Logistics "Gino Marchet" | Digital Sport | Export Digitale | Fintech & Insurtech | Food Sustainability | Gioco Online | HR Innovation Practice | Industria 4.0 | Innovazione Digitale in Sanità | Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali | Innovazione Digitale nel Retail | Innovazione Digitale nel Turismo | Internet Media | Kids & Toys | Mobile Banking | Professionisti e Innovazione Digitale | Smart AgriFood | Supply Chain Finance

Si segnalano di seguito gli Osservatori correlati a *Osservatorio HR Innovation Practice*:

Big Data Analytics & Business Intelligence | Digital Transformation Academy | Smart Working

I numeri chiave del 2018



Per maggiori informazioni si veda il sito www.osservatori.net

Seguici anche su: [in](#) [Twitter](#) [Facebook](#) [Instagram](#) [YouTube](#)

MIP Politecnico di Milano Graduate School of Business

Gli *Osservatori Digital Innovation* sono fortemente integrati con le attività formative della Scuola: nel senso che rappresentano un'importante sorgente per la produzione di materiale di insegnamento e di discussione per i corsi e traggono anche spesso linfa vitale dalle esperienze di coloro che partecipano ai corsi (in particolare a quelli post-universitari erogati dal MIP) o vi hanno partecipato nel passato.

In sinergia con gli Osservatori, il MIP Politecnico di Milano Graduate School of Business ha lanciato diverse iniziative nell'ambito Digital Innovation:

- Master Executive MBA con possibilità di scegliere corsi elective focalizzati sui temi della Digital Business Transformation;
- Percorso Executive in Gestione Strategica dell'Innovazione Digitale;
- Corsi brevi Digital Innovation.

Per maggiori informazioni si veda il sito **www.mip.polimi.it**



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT

OSSERVATORI.NET
digital innovation

I percorsi di aggiornamento sul digitale

Gli Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano organizzano diversi percorsi di **Workshop** e **Webinar**, con l'obiettivo di aiutare a comprendere quali effetti abbia l'evoluzione tecnologica nelle nuove strategie digitali, attraverso la discussione dei risultati delle nostre Ricerche annuali.

*Tutti gli eventi possono essere seguiti
in diretta web e on demand*



Vieni sul sito WWW.OSSERVATORI.NET/it_it/percorsi
per conoscere l'offerta completa dei percorsi e le date aggiornate degli appuntamenti

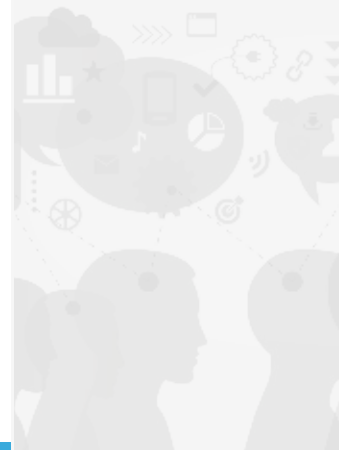
- AGENDA DIGITALE E INNOVAZIONE NELLA PA
- ARTIFICIAL INTELLIGENCE
- BIG DATA & ANALYTICS STRATEGY
- BLOCKCHAIN & DISTRIBUTED LEDGER
- CLOUD COMPUTING STRATEGY & IT GOVERNANCE
- CONTRACT LOGISTICS
- DIGITAL B2B: DALLA FATTURAZIONE ALLA COLLABORAZIONE DI FILIERA
- DIGITAL RETAIL INNOVATION: DATI, TECNOLOGIE ED ESPERIENZE
- DPO
- EXPORT DIGITALE: STRATEGIE A CONFRONTO
- GOVERNANCE DEI CONTRATTI ICT
- HR INNOVATION & SMART WORKING PRACTICE
- IL GDPR È ORMAI EFFICACE. COME AFFRONTARE LE NUOVE SFIDE
- INDUSTRIA 4.0
- INFORMATION SECURITY & PRIVACY
- INTERNET MEDIA STRATEGY
- INTERNET OF THINGS APPLICATION
- L'ECOMMERCE B2C IN ITALIA: DATI, TREND E FATTORI CRITICI DI SUCCESSO
- L'EVOLUZIONE DIGITALE NELLA GESTIONE DEI VIAGGI D'AFFARI
- LE OPPORTUNITÀ DALLA RIVOLUZIONE FINTECH & INSURTECH



NOVITÀ

**Scopri anche
le nuove pubblicazioni
"GRAFICI",
la nuova sezione
"VIDEO" e il nuovo
abbonamento "VIP"**

**Per maggiori
informazioni e dettagli
visita il portale
www.osservatori.net**





POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT

OSSERVATORI.NET
digital innovation

L'Innovazione Digitale on Demand

**I servizi di aggiornamento continuo
degli Osservatori Digital Innovation**

Gli Osservatori Digital Innovation rappresentano una fonte unica di conoscenza sull'Innovazione Digitale sviluppata da un team di oltre 80 Ricercatori e Professori del Politecnico di Milano, che da anni puntano a fornire a professionisti, manager e imprenditori una visione strategica e manageriale dell'innovazione digitale, consapevole che questa rappresenta una leva indispensabile per la competitività delle imprese e il rilancio economico e sociale del nostro Paese.

Visita il sito WWW.OSSERVATORI.NET
per maggiori informazioni sugli abbonamenti e come accedere a tutti i prodotti e servizi

SERVIZI PREMIUM

Attraverso la nostra piattaforma multimediale e interattiva www.osservatori.net è possibile accedere a tutto il know-how delle ricerche realizzate dagli Osservatori per essere costantemente aggiornati, in qualsiasi luogo e con qualsiasi dispositivo, su tutti i temi chiave dell'Innovazione Digitale. All'interno di Osservatori.net potrete trovare:

- **RAPPORTI** con i risultati integrali delle Ricerche e Business Case relativi all'innovazione digitale (oltre 200 all'anno)
- una **NUOVA raccolta di GRAFICI** per rappresentare puntualmente tutti i numeri e i trend dei mercati digitali
- Atti, Diretta Web e Video on demand dei **CONVEGNI** degli Osservatori (circa 30 all'anno)
- Partecipazione in aula, diretta Web e Video on demand dei **WORKSHOP** (della durata di 3/4 ore) con Analisti ed Esperti (oltre 20 all'anno)
- Diretta Web e Video on demand dei **WEBINAR** (della durata di 1 ora) con Analisti ed Esperti (oltre 150 all'anno)
- una **NUOVA sezione VIDEO** dedicata a interviste, opinioni dei ricercatori e presentazioni animate per conoscere lo stato dell'arte del digitale
- Call con **ANALISTI** per domande e approfondimenti sui risultati delle ricerche

COME ACCEDERE A CONTENUTI E SERVIZI

Gli Abbonamenti consentono di accedere a tutto il know-how, ai contenuti e agli eventi e sono disponibili in due tipologie:

- l'abbonamento **singolo** garantisce l'accesso "personale" ai contenuti e servizi premium e non può essere condiviso con altre persone. Questo abbonamento consente la visualizzazione dei video on demand dei webinar e dei workshop per 30 giorni dal primo accesso;
- l'abbonamento **aziendale** consente accessi multipli in funzione del numero di Pass acquistati. Per gli abbonamenti aziendali è possibile accedere ai video on demand dei workshop e dei webinar presenti per tutta la durata dell'abbonamento.

ABBONAMENTO SINGOLO:	PREMIUM PASS	FULL PREMIUM PASS	FULL PREMIUM PASS VIP
Dati e Pubblicazioni & Business Case	accesso completo	accesso completo	accesso completo
Diretta Web e Video On Demand dei Convegni	accesso completo	accesso completo	accesso completo
Workshop di Approfondimento Premium (in aula, diretta web e video on demand per 30 giorni)	sconto del 70%	accesso completo	accesso completo
Call con Analisti	x	5 slot da mezz'ora	5 slot da mezz'ora
Webinar (in aula, diretta web e video on demand per 30 giorni)	x	accesso completo	accesso completo
Sezione "Grafici"	x	x	accesso completo
Sezione "Video"	x	x	accesso completo
	690 € + IVA	1.890 € + IVA	2.790 € + IVA

I Sostenitori della Ricerca

Partner

- Assolombarda
- Cornerstone OnDemand
- Innovation4HR
- Oracle
- Talentia Software
- Workday

Sponsor

- ccelera
- Doxa
- EASYRECRUE
- EF Corporate Solutions
- Eu-tròpia
- Gympass
- Microsoft
- SCS Consulting
- Speexx
- Tutored



Assolombarda
www.assolombarda.it

L'associazione, inoltre, offre servizi di consulenza specialistica in tutti i settori di interesse aziendale.

Assolombarda è l'associazione delle imprese industriali e del terziario che operano nella Città Metropolitana di Milano e nelle province di Lodi, Monza e Brianza.

Assolombarda, per dimensioni e rappresentatività, è l'associazione più importante di tutto il Sistema Confindustria.

Attualmente esprime e tutela gli interessi di circa 6.000 imprese di ogni dimensione: piccole, medie e grandi, nazionali e internazionali, produttrici di beni e servizi in tutti i settori merceologici.

E conta più di 345.000 addetti.

Assolombarda svolge un ruolo fondamentale in termini di rappresentanza e lobby: l'associazione tutela gli interessi delle imprese associate nel rapporto con gli interlocutori esterni attivi in ambiti come le istituzioni, la formazione, l'ambiente, il territorio, la cultura, l'economia, il lavoro, la società civile.



Cornerstone OnDemand
www.cornerstoneondemand.it

Cornerstone OnDemand si fonda sulla passione di voler favorire la crescita delle persone tramite la formazione e sulla certezza che le persone siano il più importante vantaggio competitivo di ogni organizzazione.

Cornerstone è leader globale nella gestione del capitale umano e crede fermamente che le aziende possano raggiungere il successo aiutando i propri collaboratori a realizzare il loro potenziale.

Per mettere in pratica questa convinzione, Cornerstone offre soluzioni che aiutano le organizzazioni a gestire strategicamente e sviluppare continuamente i propri talenti nel corso dell'intero ciclo di vita in azienda.

La piattaforma Cornerstone per la gestione del capitale umano permette di gestire selezione, formazione personalizzata, performance e pianificazione olistica delle HR ed è utilizzata con successo da più di 3.500 aziende clienti di ogni dimensione, per un totale di oltre 40 milioni di utenti in 192 Paesi e 43 lingue.



Innovation4HR
www.innovation4hr.it

Innovation4HR nasce dall'esperienza in ambito amministrazione del personale dei soci che essendo quotidianamente in contatto con le *PMI* hanno constatato che le problematiche della direzione del personale sono le medesime delle grandi aziende, l'unica reale e sostanziale differenza è rappresentata dall'impossibilità della *PMI* di giustificare i costi di ingaggio di un *HR manager* e di acquisto di innovativi strumenti di gestione del personale. Grazie alla *digital transformation* oggi però nasce la necessità di rivedere il ruolo dell'*HR Manager* anche della grande azienda e di dotarlo di nuovi strumenti digitali. Nasce quindi una start up innovativa, *Innovation4HR*, con l'idea di progettare e realizzare *HRTIME*, un gestionale dotato di strumenti digitali da proporre in service a costi accessibili anche alle *PMI*, e di creare, contestualmente, un gruppo di lavoro permanente *#HRCatalyst* composto da *giovani esperti*, provenienti da studi specifici e con attitudine al digitale, che, costantemente formati ed aggiornati da *Innovation4HR*, siano in grado di gestire ed applicare, anche in *outsourcing*, le innovative pratiche di gestione delle risorse umane al pari delle grandi aziende. La società *Innovation4HR* in collaborazione con i giovani del

gruppo di lavoro, definiti *#HRCatalyst* poiché hanno la funzione di *catalizzatori* di tutte le attività, e con l'ausilio del gestionale *HRTIME* e delle sue *APP*, propone l'attivazione nelle *PMI* di una specifica attività di ricerca finalizzata ad individuare, introdurre e diffondere una *People strategy* che sia tale da consentire all'azienda di avere le competenze necessarie al business nel medio-lungo periodo con notevoli positive ricadute in termini economici e di *crescita*. In sostanza, l'obiettivo del gestionale *HRTIME* è quello di consentire alla *Innovation4HR* di rendere disponibile anche alla *PMI* una piattaforma digitale che consenta all'*HRCatalyst* di raccogliere ed analizzare dati sull'attività dei singoli, sulla loro capacità di lavorare in team, su skills ancora non valorizzate e su eventuali difficoltà nel lavoro e nelle relazioni tra colleghi. *HRTIME* consente, nello stesso tempo, ai dipendenti di interagire tra loro e con l'azienda facilitandone il lavoro ed evitando l'utilizzo inappropriato di strumenti social e chat online non integrati tra loro. L'analisi dei dati, inseriti in tale processo di *talent Analytics*, consente di *valorizzare i talenti*, di avere informazioni sull'opportunità di nuova formazione per alcuni dipendenti e di pianificare un equilibrio retributivo aperto al merito. *Innovation4HR* intende, quindi, realizzare un tool personalizzato in grado di misurare in tempo reale il coinvolgimento, attivare la richiesta automatizzata di feedback e svolgere anche attività di *analisi del sentiment* e della rete organizzativa.



Oracle
www.oracle.com

che IoT, AI e Blockchain – per abilitare un'efficace trasformazione digitale nelle aziende, con un impatto positivo sul modo di lavorare. Grazie alle *applicazioni Oracle HCM Cloud* dedicate alle Risorse Umane, semplicità, facilità d'uso e disponibilità H24 sono oggi alla portata dei professionisti HR.

Oracle, leader nel Cloud applicativo per il business di domani

Presente in oltre 175 paesi nel mondo, con circa 137.000 dipendenti e un fatturato pari a 40 miliardi di dollari nell'anno fiscale chiuso il 31 maggio 2018.

Oracle propone ai suoi oltre 430.000 clienti uno stack tecnologico completamente integrato e ottimizzato, costituito da sistemi software e hardware e soluzioni Cloud o tradizionali *on-premise*. Nel nostro Paese, Oracle è presente dal 1993, con oltre 1.100 dipendenti e con sedi principali a Milano e Roma.

Grazie al Cloud di Oracle si acquista in agilità, e l'innovazione diventa accessibile sia per le grandi che per le medie e piccole aziende: è più facile sviluppare nuove applicazioni più sicure e affidabili, che permettono analisi dettagliate per facilitare le scelte che indirizzeranno il business di domani.

Oracle HCM Cloud

Tra le tecnologie all'avanguardia integrate da Oracle ci sono an-



Talentia Software
www.talentia-software.it

Talentia Software è un fornitore internazionale di soluzioni HR e finanziarie, con oltre 25 anni di esperienza. La gamma comprende soluzioni di Human Capital Management e di Corporate Performance Management (consolidamento, reporting, budget e forecast). Il gruppo supporta oltre 3.600 clienti in più di 30 paesi, da aziende del middle market ai large account e gruppi internazionali. Talentia Software ha sede in Italia, Francia, Regno Unito, Spagna, Portogallo, Svizzera e Grecia e un'estesa rete di partner.

Talentia Software è presente in Italia con circa 90 persone nelle sedi di Milano, Bari e Torino e annovera più di 500 clienti.

Talentia HCM è una soluzione integrata per la gestione centralizzata dei dati HR dell'organizzazione. Un sistema di gestione del talento modulare e scalabile che consente di sviluppare le competenze e le performance dei dipendenti, offrendo ambienti di reporting e analytics personalizzabili.

Core HR – Talentia Core HR è il sistema di gestione centralizzata dei dati HR e dell'organizzazione. Simulare cambiamenti organizzativi, facilitare la gestione “glocal” dei dati HR in modo flessibile e semplice. Disporre di un ecosistema collaborativo che

migliora l'esperienza utente e il coinvolgimento delle persone.

Recruiting & Onboarding – Una soluzione collaborativa per gestire i processi di ricerca e selezione dei collaboratori. Talentia Recruiting & Onboarding semplifica l'intero iter di selezione, dall'identificazione dei bisogni alla selezione ed inserimento dei nuovi dipendenti, tracciando ogni fase del processo e condividendo le informazioni.

People Development – Liberare il potenziale dei talenti e coinvolgerli nello sviluppo delle loro carriere. Talentia People Development gestisce competenze, esperienze, performance e successioni, definisce i piani di carriera in linea con gli obiettivi individuali e aziendali. Motiva la crescita e lo sviluppo dei talenti.

Learning – Fornire contenuti formativi con un approccio mobile. Talentia Learning aiuta ad allineare bisogni e risorse formative, traccia i passi del percorso di apprendimento e facilita l'accesso ai contenuti. Incoraggia un approccio “on-demand” e collaborativo per migliorare l'impatto della formazione.

Compensation & Benefits – Tutte le informazioni disponibili per l'analisi salariale e la pay review. Talentia Compensation & Benefits analizza, definisce e applica le politiche retributive in linea con gli obiettivi aziendali. Supporta i manager e gli specialisti della compensation con processi e strumenti intuitivi.

Budgeting & Planning – Preparare piani previsionali per il costo del personale. Talentia Budgeting & Planning è la soluzione progettata per costruire e gestire il Budget HR, in modo collaborativo e immediato. Le sue funzionalità di simulazione aiutano i responsabili HR a ponderare ogni cambiamento che possa impattare sui costi legati al lavoro e sui risultati operativi.



Workday
www.workday.com/it

Workday è nata da un'idea rivoluzionaria e fortemente innovativa: mettere le persone al centro del software aziendale.

Leader nella fornitura di applicazioni aziendali cloud per la gestione finanziaria e delle risorse umane, Workday propone applicazioni di gestione finanziaria, gestione del capitale umano e analisi decisionale progettate appositamente in un unico sistema all'avanguardia e rivoluzionario per grandi aziende internazionali tra cui le aziende Fortune 50, medie imprese, istituti scolastici e agenzie governative.

Ai vertici delle classifiche Fortune come *100 Best Companies to Work For* e *Best Workplaces in Technology*, si è aggiudicata il secondo posto nella classifica Forbes *The World's Most Innovative Companies*.



ccelera
www.ccelera.com



Doxa
www.doxa.it

Change happens!

ccelera people aiuta le organizzazioni ad accelerare il cambiamento in tutte le fasi del life-cycle HR attraverso soluzioni tecnologiche innovative, in un frame che abbraccia people strategy, user experience, comunicazione, engagement.

L'attuale contesto socio-economico e tecnologico è contraddistinto da alta velocità, complessità, rapidi cambiamenti, elevata innovazione. Per questo le aziende sono chiamate a ripensare profondamente la relazione con la propria workforce, sfruttando le potenzialità della tecnologia per attrarre e trattenere le persone di talento, motivarle, liberarne il potenziale.

ccelera è una società di consulenza composta da una squadra senior di professionisti, con track record in business, tech, digital design e comunicazione. Affronta i progetti da diverse angolazioni, combinando solida expertise e competenze costantemente aggiornate per fornire valore, qualità e impatto ai propri clienti.

ccelera fa parte del gruppo alpenite, riferimento internazionale su temi di digital transformation, recentemente inserito dal Financial Times nel ranking delle 1000 aziende a più alto tasso di crescita in Europa.

Da 70 anni Doxa è sinonimo di ricerche di mercato in Italia. Nata nel 1946, Doxa ha sviluppato un percorso di continua innovazione che l'ha portata ad essere una delle aziende leader sia nelle metodologie più tradizionali che in quelle più evolute. I team di ricerca e analisi interni rendono Doxa il partner ideale per aziende e istituzioni. Oltre 400 clienti negli ultimi 3 anni hanno scelto Doxa per indirizzare e supportare le loro scelte strategiche, riconoscendole autorevolezza e affidabilità. Può vantare partnership di grande valore con società di ricerca e di consulenza internazionali per gestire importanti indagini per grandi gruppi italiani o stranieri in diversi paesi del mondo. Dal 2019 Doxa fa parte di BVA Group, leader europeo nelle ricerche di Customer Experience (feed-back-management, mystery shopping, monitoraggio della qualità, soddisfazione del cliente, NPS ed etnografia). L'esperienza aziendale spazia dai grandi studi di scenario, alle analisi sulla experience e la fedeltà dei clienti, agli approfondimenti quali-quantitativi sui brand, sui prodotti e sulla comunicazione. Doxa ha da tempo integrato le ricerche di mercato con il marketing e la comunicazione, l'impegno su analytics e big data è oggi costante e punta ad allargare ulteriormente il proprio raggio d'azione: il focus è sempre più digitale. Con la divisione Duepuntozero Research, si dedica ampiamente all'analisi del mercato digitale, grazie anche all'utilizzo del panel web proprietario con più di 100.000 utenti.

EASYRECRUE**EASYRECRUE**
www.easyrecrue.com/it**EF Corporate Solutions**
www.ef-italia.it

EASYRECRUE è nata in Francia nel 2013 e si è presto affermata come leader europeo nell'applicazione della tecnologia video alle attività di preselezione e valutazione candidati.

Combinando la *digitalizzazione della preselezione* all'*assessment linguistico*, ha ottenuto fondi per 11 milioni di euro grazie a investitori d'eccezione quali *BPI France*, *Elaia Partners* ed *Entrepreneur Venture* mantenendo la propria esclusività nella realizzazione di due grandi obiettivi: un processo di *espansione internazionale* e lo sviluppo di un *proprio sistema di Intelligenza Artificiale*.

Considerando video e recruitment un binomio imprescindibile, **EASYRECRUE** punta a rimettere la persona al centro del processo di selezione, dando voce al candidato facendo emergere personalità e motivazioni. Un approccio che mira ad automatizzare le mansioni più operative, consentendo al Team HR di dedicarsi a un lavoro più qualitativo e di valore, minimizzando i costi e riducendo drasticamente i tempi dedicati allo screening.

EASYRECRUE offre oggi ad oltre 500 clienti una *suite* di soluzioni customizzabili e integrabili con i differenti ATS (*Applicant Tracking System*) sul mercato.

EF Education First è la più grande azienda privata del settore Education. Fondata nel 1965, oggi è presente in più di 50 Paesi con uffici e scuole per offrire opportunità di crescita personale alle persone attraverso la formazione. Corporate Solutions è la divisione di EF che si impegna a formare i professionisti e offrire alle aziende nuove opportunità di business al di fuori dei confini nazionali grazie a competenze specifiche. EF ha sviluppato una metodologia di insegnamento innovativa basata su una profonda conoscenza accademica. Oltre alla metodologia, il punto di forza delle soluzioni EF è la tecnologia, nella quale ogni anno l'azienda investe affinché l'esperienza dello studente sia piacevole ed efficace ai fini formativi.

EF offre diversi percorsi di studio per rispondere a diverse esigenze:

- una scuola digitale dove lo studente può esercitarsi in autonomia e confrontarsi con docenti
- un percorso in aula con un insegnante che segue lo studente nella scuola digitale, unendo i benefici della lezione di persona e la flessibilità dell'online
- full immersion all'estero per migliorare il livello linguistico
- workshop specifici per lo sviluppo di competenze relazionali e culturali.



Eu-tròpia
www.eu-tropia.it



Gympass
www.gympass.com

Eu-tròpia Società Benefit significa buon movimento e buona trasformazione e si occupa di sviluppo delle persone e delle organizzazioni, ponendo al centro il benessere organizzativo e la performance.

È una società di consulenza nell'area delle Risorse Umane che nasce nel 2001 e promuove un approccio distintivo di *diagnosi* e intervento.

Il team si compone di *psicologi del lavoro* e Consulenti certificati, provenienti da realtà internazionali, docenti universitari ed ex dirigenti d'azienda portatori di competenze trasversali.

Eu-tròpia effettua ricerche e interventi su benessere, cultura, valori, competenze, favorendo politiche di People Management condivise.

Inoltre, effettua Assessment e Development Lab e offre una vasta proposta di approcci al coaching: shadow, happy, team, executive, group.

Le *partnership internazionali*: Teleos (Emotional Intelligence), Kennedy School Harvard (Adaptive Leadership), Accademia Europea delle Neuroscienze (neuro leadership e neuro management), Università SUPSI (Università della Svizzera Ticinese), Fondazione Enzo Spaltro e UP Università delle Persone.

Gympass è una realtà di Corporate Wellbeing che offre l'opportunità di promuovere l'attività fisica all'interno delle aziende, migliorando lo stato di salute dei lavoratori, riducendo l'assenteismo e di conseguenza aumentando l'engagement e la produttività dei dipendenti.

Si tratta di un servizio per tutte quelle aziende che riconoscono nel personale la loro risorsa più importante, decidendo di investire nel loro benessere psico-fisico.

Attraverso la propria piattaforma digitale, garantisce l'accesso illimitato ad oltre 2.200 strutture sportive affiliate in tutta Italia e ad oltre 43.000 nel mondo, con la possibilità di praticare più di 890 attività differenti.

La capillarità, la flessibilità e la praticità di Gympass abbattano sia le barriere funzionali, sia quelle motivazionali.

L'accesso presso i centri fitness avviene tramite la funzione check-in dell'app che permette un riconoscimento della persona avente diritto ad utilizzare la struttura.

Grazie alla semplicità della soluzione e alla piattaforma dedicata a misurare i risultati ottenuti, Gympass aiuta le aziende a moltiplicare il numero di dipendenti attivi mediante l'organizzazione di eventi e programmi di benessere.



Microsoft
www.microsoft.com

In **Microsoft**, la missione è quella di potenziare ogni persona e ogni organizzazione del pianeta.

"La nostra missione è radicata sia nel mondo in cui viviamo, sia nel futuro che cerchiamo di creare."

In un mondo Mobile-First e cloud-First come quello odierno, la trasformazione che Microsoft sta guidando è progettata per consentire all'azienda e ai suoi clienti di prosperare in questo mondo.

Nello spirito di una mentalità di crescita Microsoft vuole anche creare una trasformazione – imparando, cercando ispirazioni nel successo degli altri, auto-riflettendo e ascoltando feedback altrui, abbracciando sfide e rischi e usando gli 'errori' per crescere sempre di più – questo è il modo in cui si migliora continuamente.



SCS Consulting
www.scsconsulting.it

SCS Counsulting supporta le imprese e i territori con *servizi e soluzioni per la creazione di valore e la realizzazione di una crescita sostenibile.*

L'approccio di SCS prevede di lavorare *fianco a fianco con il Cliente* in una logica di partnership, per offrire soluzioni su misura e coerenti con le diverse strategie aziendali.

Si occupa di Business Consulting, People & Change Management e Responsabilità Sociale di Impresa.

Nell'Area People & Change Management *si dedica allo sviluppo delle persone e alla gestione dei cambiamenti organizzativi e culturali.*

Gli elementi che caratterizzano l'azienda sono *l'integrazione di competenze*: l'esperienza in campo people management è unita alla conoscenza del business del cliente; *pluralità di metodologie*: ricerca e applicazione di metodologie e best practice in grado di supportare l'innovazione; *approccio tailor made*: capacità di lavorare a fianco del cliente per offrire soluzioni coerenti con il contesto.

Con questo approccio aiuta le imprese nella *sfida di preparare le persone al futuro del business, in termini di nuove competenze, nuovi stili di leadership e organizzativi.*



SpeeXX
www.speeXX.com



Tutored
www.tutored.me

SpeeXX sviluppa strumenti innovativi e *soluzioni blended per l'apprendimento delle lingue*. Aiuta le aziende in tutto il mondo ad incrementare la produttività dei dipendenti attraverso il miglioramento delle competenze comunicative in cinque lingue.

Il *Perfect Blend* SpeeXX integra l'apprendimento online e mobile alla formazione sincrona in diverse modalità: lezioni in presenza, telefoniche e in aula virtuale – di gruppo e individuale. Inoltre, attraverso il *Performance Center*, SpeeXX mette a disposizione del team HR dell'azienda cliente una chiara visione in tempo reale dei corsi attivati, dei progressi e dei risultati dei corsisti.

SpeeXX è una delle soluzioni di apprendimento e test di lingue online più usato per *inglese, spagnolo, francese, italiano e tedesco*; oltre 8 milioni di studenti in 80 paesi del mondo e 1.500 aziende clienti hanno scelto SpeeXX.

SpeeXX è stata fondata nel 1994 ed ha sede a Monaco con uffici in tutto il mondo. Negli anni SpeeXX ha ricevuto *numerosi riconoscimenti* del settore e premi internazionali a confermare la qualità dei servizi offerti. Una lunga storia di meriti grazie, in primo luogo, agli ottimi risultati ottenuti con i clienti.

Tutored è il punto d'incontro tra studenti, giovani laureati e aziende.

Da una parte gli studenti, laureandi e giovani laureati si connettono tra loro per gestire al meglio la propria carriera accademica e professionale, dall'altra parte le aziende attuano strategie innovative e mirate di employer branding e recruiting per attrarre ed assumere giovani talenti in linea con le loro esigenze.

La società è attiva in Italia, Francia, Spagna e in espansione verso nuovi mercati entro l'estate.

Nell'ultimo anno quasi 5M di studenti provenienti da diversi paesi e continenti ha cercato informazioni sul mondo accademico e lavorativo su tutored. Di questi, circa 500.000 sono ad oggi utenti registrati e altamente profilati. Una community di millennials e generazione Z profilata per percorso di studio, esperienze maturate e competenze acquisite.

Tra i clienti di tutored è possibile citare aziende rinomate e all'avanguardia come Accenture, Juventus, FCA, Calzedonia, UniCredit, Credit Agricole, AXA, PwC, Unilever e molte altre che hanno scelto la nostra soluzione per intercettare i migliori giovani talenti in linea con le loro esigenze.



A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, intended for taking notes.



A series of horizontal dotted lines for taking notes.



A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, intended for handwritten notes.



A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, intended for handwritten notes.

Copyright 2019 © Politecnico di Milano – Dipartimento di Ingegneria Gestionale

Grafica: Osservatori Digital Innovation

Infografica: Silvia Re

Realizzazione: Danilo Galasso, Emanuela Micello e Stefano Erba

Stampa: Tipografia Galli e C. srl | www.tipografiagalli.it

www.osservatori.net

Seguici anche su:



PARTNER



SPONSOR

