



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

SCHOOL OF MANAGEMENT

**OSSERVATORI.NET**  
digital innovation

Osservatorio HR Innovation Practice

**Costruire l'organizzazione del futuro  
partendo dalle persone:  
il ruolo della Direzione HR  
nella Digital Transformation**

Maggio 2017



<b>Introduzione</b> . . . . .	<b>3</b>
<i>di Umberto Bertelè, Alessandro Perego, Raffaello Balocco e Mariano Corso</i>	
LA RICERCA	
<b>Executive Summary</b> . . . . .	<b>7</b>
<i>di Mariano Corso e Fiorella Crespi</i>	
<b>I Rapporti</b> . . . . .	<b>27</b>
<b>La Nota Metodologica</b> . . . . .	<b>29</b>
<b>Il Gruppo di Lavoro</b> . . . . .	<b>39</b>
IL CONVEGNO	
<b>L'Agenda del Convegno</b> . . . . .	<b>43</b>
<b>L'Infografica</b> . . . . .	<b>45</b>
<b>I Relatori</b> . . . . .	<b>55</b>
APPROFONDIMENTI	
<b>Progetti finalisti dell'HR Innovation Award 2017</b> . . . . .	<b>63</b>
GLI ATTORI	
<b>La School of Management</b> . . . . .	<b>93</b>
<b>I Sostenitori della Ricerca</b> . . . . .	<b>105</b>



---

## Introduzione

L'automazione e l'innovazione digitale stanno cambiando le regole del mondo del lavoro, alimentando dibattiti sempre più accesi attorno al loro impatto sull'occupazione nel medio lungo periodo, alla necessità di reskilling delle persone e all'inserimento di nuove professionalità all'interno delle organizzazioni. D'altro canto l'innovazione digitale permette sempre più di ripensare le modalità stesse dell'organizzazione del lavoro favorendo la diffusione di modelli di lavoro più flessibili, come lo Smart Working.

Quello che sta succedendo può essere paragonato a una tempesta perfetta, a uno tsunami che spinge e forza le organizzazioni a rinnovarsi mettendo in discussione pratiche e processi.

In questo contesto il ruolo della Direzione HR diventa sempre più rilevante in quanto abilitatore dello sviluppo e del reperimento di competenze chiave (digitali e non solo) per le organizzazioni e guida dei processi di cambiamento.

L'innovazione e le nuove tecnologie digitali rappresentano da un lato lo stimolo che rende necessaria l'introduzione di nuove competenze e profili nelle organizzazioni, dall'altro, lo strumento che ne abilita la diffusione. Questo però non basta: per ottenere un reale cambiamento occorre mettere al centro le persone e creare, attraverso gli strumenti digitali e iniziative di ripensamento dei processi, organizzazioni che siano flessibili e resilienti al cambiamento per riuscire a cogliere al meglio le opportunità e gestire le sfide poste dalla Digital Transformation.

L'Osservatorio HR Innovation Practice, giunto alla settima edizione, si pone l'obiettivo di affiancare le Direzioni HR nella loro sempre più profonda trasformazione, analizzando l'emergere di nuove competenze e professionalità necessarie per affrontare la rivoluzione digitale, identificando e diffondendo nuove pratiche per la gestione delle risorse umane.

La Ricerca 2017 si è basata su un'analisi empirica che, attraverso survey e casi di studio, ha coinvolto oltre 170 HR Executive di medio-grandi aziende operanti in Italia. Le attività di Ricerca sul campo sono state affiancate da un ciclo di Workshop a cui hanno partecipato Direttori HR 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

## Costruire l'organizzazione del futuro partendo dalle persone: il ruolo della Direzione HR nella Digital Transformation

### La Ricerca

Maggio 2017



---

## Executive Summary

Non c'è alcun dubbio: la Digital Transformation avrà un impatto significativo sul mondo del lavoro nel prossimo futuro. Le principali implicazioni, di cui si riscontra finalmente una forte consapevolezza tra le organizzazioni, saranno la richiesta di nuove professionalità, l'aggiornamento continuo delle competenze digitali di tutta la popolazione aziendale e la revisione ricorrente dei processi dell'organizzazione. La Direzione HR, insieme a quella IT e a chi si occupa di Innovazione Digitale, deve giocare un ruolo chiave nell'aiutare le organizzazioni a prendere coscienza per tempo degli effetti della Digital Transformation, e nel metterle nelle condizioni di affrontare questo profondo cambiamento senza esserne travolte.

Nei prossimi anni, infatti, non solo la capacità di restare competitivi, ma la sopravvivenza stessa delle organizzazioni, dipenderanno dalla capacità di rimettere in discussione e trasformare i propri processi, prodotti e modelli di business per rispondere alle sfide della rivoluzione digitale. Alla radice di questa capacità, ancor più che le risorse tecnologiche e finanziarie, ci saranno le competenze presenti all'interno dell'organizzazione, il suo capitale umano. La Direzione HR deve essere in grado di costruire l'organizzazione del futuro, investendo sullo sviluppo dei talenti e delle capacità imprenditoriali e creative supportando la diffusione di una cultura dell'innovazione digitale in tutta l'organizzazione.

Proprio per la sua trasversalità, lo sviluppo della cultura e delle competenze digitali non può più essere un ambito di responsabilità della sola Direzione IT, ma deve vedere un forte coinvolgimento della Direzione HR che, sempre più consapevole del cambiamento in atto,

deve essere in grado di capire e prevedere i cambiamenti in termini di professionalità e competenze richieste dalle altre funzioni aziendali e legati all'evoluzione del digitale.

La Direzione HR sembra aver finalmente recepito l'importanza del suo ruolo nella rivoluzione imposta dal digitale, tanto che sviluppare cultura e competenze digitali risulta essere la principale sfida di quest'anno, mentre solo nel 2016 era tra le ultime priorità.

## **L'impatto della Digital Transformation sulle organizzazioni: il punto di vista della Direzione HR**

L'impatto del digitale sulle imprese è da tempo un tema assai dibattuto. È stato scritto molto sulla creazione di nuove professionalità e sulla distruzione di altre, dovuta all'aumento dell'adozione di tecnologie digitali e al crescere dell'automazione. A livello politico e sociale c'è una crescente preoccupazione relativamente all'impatto che la Digital Transformation può avere sull'occupazione. Qual è però il punto di vista della Direzione HR, che per prima si trova ad affrontare questo cambiamento?

La percezione che emerge dai responsabili HR coinvolti nella rilevazione è tutto sommato positiva: il 47% pensa infatti che nei prossimi 2 anni la trasformazione digitale genererà richiesta di nuovo personale, il 31% non prevede nessun sostanziale cambiamento e solo il 22% considera una riduzione del personale. È interessante confrontare questa percezione con quella che emerge relativamente all'impatto che la trasformazione ha avuto negli ultimi due anni: ben il 53% dei rispondenti ritiene che la Digital Transformation non abbia comportato alcun sostanziale cambiamento degli organici, mentre solo il 26% ritiene che abbia richiesto

nuovo personale. Emerge quindi un segnale di relativo ottimismo con una parte dei referenti HR che ritiene che la Digital Transformation non abbia avuto in passato impatto sull'organico ma che lo avrà, e in senso positivo, nei prossimi due anni. Significativo che siano proprio i referenti delle aziende del manifatturiero quelli maggiormente positivi: più della metà della aziende di tale settore presenti nel campione (54%) prevede che nei prossimi due anni, grazie al digitale, verrà generata nuova richiesta di personale. Un dato interessante considerando che fenomeni come l'Industria 4.0 suscitano dibattiti e preoccupazione relativamente ai possibili impatti sull'occupazione. Meno ottimistica la percezione nel settore finanziario dove il 43% delle aziende dichiara di prevedere per i prossimi due anni una diminuzione del personale per effetto della trasformazione digitale e in particolare dell'automazione di alcune attività con l'impiego di tecnologie innovative (si pensi ad esempio all'utilizzo di analytics per il lavoro degli analisti o alle chat bot per le attività di help desk e di customer interaction).

Molto più radicale e concorde è la previsione dei referenti HR relativamente all'impatto sulle competenze. Trasversalmente rispetto ai settori, gli HR Executive coinvolti ritengono che la trasformazione digitale renderà necessario nei prossimi due anni un sostanziale adeguamento di competenze e skill: difatti è solo il 3% dei rispondenti che non ritiene necessario alcun cambiamento in termini di competenze delle persone della propria azienda. Aumenta anche il numero delle persone a cui sarà richiesto tale aggiornamento: se negli ultimi 2 anni solo per il 53% del campione il rinnovamento moderato o significativo delle competenze riguardava tutte le persone della propria organizzazione, nei prossimi due anni il 69% dei referenti HR sostiene che tutte le persone dell'organizzazione dovranno adeguarle.

Gran parte delle Direzioni HR affermano di essersi già mosse per affrontare la Digital Transformation: il 91% del campione ha attivato delle iniziative specifiche per supportare

<sup>1</sup>Open Innovation è un paradigma che afferma che le imprese possono e debbono fare ricorso a idee esterne, così come a quelle interne, e accedere con percorsi interni ed esterni ai mercati se vogliono progredire nelle loro competenze tecnologiche (Chesbrough, *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, 2006).

le proprie organizzazioni, chi non l'ha ancora a fatto le introdurrà nel corso del 2017. Tra le attività più diffuse vi sono alcune pratiche di *Open Innovation*<sup>1</sup> che coinvolgono attori esterni alle organizzazioni, tra cui la creazione di meccanismi di collaborazione con Università e Centri di Ricerca (adottati dal 43% delle aziende del campione), con fornitori (31%) e con le startup (20%). Accanto a queste vi sono poi delle iniziative interne di identificazione e valorizzazione delle competenze già presenti nelle organizzazioni; le più diffuse sono lo sviluppo di community e attività di formazione e sensibilizzazione dell'intera popolazione aziendale (40%), e l'assessment e lo sviluppo di competenze digitali all'interno dell'organizzazione (33%).

Tra le azioni di prossima introduzione spiccano la revisione di alcuni profili professionali attraverso il cambiamento delle competenze richieste e dei relativi percorsi di carriera (35%) e la riprogettazione dei processi e dei meccanismi di coordinamento tra Direzioni per favorire il cambiamento (31%). In particolare quest'ultima pratica è in relazione al fatto che la Direzione HR avrà sempre più necessità di interfacciarsi efficacemente con le altre funzioni aziendali. Rimangono però alcuni punti di attenzione: ad oggi i piani di reskilling e la creazione di nuovi ruoli sono le iniziative di minor interesse per le aziende.

## Il profilo di competenze della Direzione HR

Per poter portare tutta l'organizzazione a pensare e ad agire in modo digitale, la Direzione HR deve innanzitutto mettersi essa stessa in discussione, ripensando sia ruoli e profili di competenze presenti al suo interno sia, con l'utilizzo di tecnologie digitali, i propri processi e servizi. Alle competenze più tradizionali e caratteristiche della funzione se ne devono pro-

gressivamente affiancare altre, sia di natura digitale, sia più trasversali legate al business. In particolare si devono sviluppare:

- **Competenze funzionali**, ovvero legate ai processi della funzione e maggiormente caratterizzanti il profilo HR. Coerentemente con quanto riscontrato negli ultimi 2 anni, anche in futuro saranno sempre più importanti le competenze di gestione del cambiamento, segnalate di rilevanza alta dal 83% delle aziende, mentre diventeranno meno importanti le competenze amministrative, ritenute altamente rilevanti solo dal 16% delle aziende e destinate ad essere sempre più date in outsourcing o automatizzate. Riferendosi al modello di Ulrich, che esemplifica il ruolo della Direzione HR, questa deve essere sempre di più Change Agent: saper comunicare, gestire e guidare il cambiamento è una competenza chiave per la Direzione HR del futuro, rafforzata dal fatto che una delle principali sfide per il 2017 riguarda proprio la gestione delle riorganizzazioni aziendali (32%).
- **Competenze digitali**, comprendono sia la conoscenza delle possibili applicazioni dei principali trend tecnologici digitali (Cloud, Social, Mobile, Analytics e Intelligenza Artificiale) in ambito HR, sia le capacità più soft legate all'utilizzo efficace di tali strumenti digitali (digital soft skill). Sebbene meno rilevanti rispetto alle competenze funzionali della Direzione HR, cresce la loro rilevanza per i prossimi 2 anni. In particolare le digital soft skill sono quelle considerate maggiormente prioritarie nel prossimo futuro, in quanto il 57% del campione ritiene che avranno una rilevanza alta nei prossimi 2 anni. A seguire troviamo le competenze social che, per il 51% del campione, avranno una rilevanza alta, e infine quelle legate a mobile, analytics e intelligenza artificiale. Le aziende appartenenti al settore finanziario sono quelle che maggiormente percepiscono la rilevanza di questa tipologia di competenze. In particolare la maggior differenza con gli altri settori si riscontra sull'intelligenza artificiale, ambito che quasi la metà del campione delle aziende del settore finanziario (48%) ritiene rilevante per la propria

realtà. Questa tipologia di competenze viene costruita soprattutto tramite azioni di formazione interna o collaborazioni con esterni (Università, startup, fornitori, ...).

- **Competenze trasversali**, comprendono quell'insieme di competenze non esclusive della Direzione HR, che stanno diventando sempre più importanti a fronte dell'evoluzione del ruolo e dei processi della funzione stessa. La conoscenza approfondita dei processi aziendali dell'azienda è l'aspetto che avrà la maggior rilevanza in futuro per la Direzione HR. Per fare questo si cerca di agire sia tramite formazione sia attraverso azioni di mobilità interna. Altre competenze trasversali sono quelle tipiche di altre funzioni aziendali, come il marketing o le vendite che, soprattutto per i profili HR che si occupano di Talent Acquisition, stanno diventando sempre più rilevanti. Alcuni aspetti del processo di Talent Acquisition si stanno infatti sempre più avvicinando a quelli caratteristici dei processi di marketing e relazione con i clienti. Anche le conoscenze linguistiche e di gestione della cultural diversity diventano un requisito fondamentale in un contesto sempre più globale, non solo per interfacciarsi efficacemente con interlocutori sempre più eterogenei, ma anche per comprendere le necessità di adeguare contenuti formativi, modalità di coinvolgimento e comunicazione e sistemi HR.

Il profilo di competenze all'interno della direzione HR si sta dunque trasformando: cambia la rilevanza di quelle più funzionali e cresce quella di altre più trasversali o digitali. Nel 61% del campione, infatti, sia le competenze trasversali sia quelle digitali saranno parimenti rilevanti nel prossimo futuro con una rilevanza medio alta. Secondo il 24% del campione, invece, le competenze digitali saranno più rilevanti di quelle trasversali, mentre per il 15% sarà il contrario.

## Le iniziative digitali a supporto dei processi HR

Le tecnologie digitali giocano un ruolo fondamentale nella trasformazione dei processi HR. All'uso più tradizionale della tecnologia a supporto dei processi di gestione e sviluppo delle risorse umane con obiettivi prevalentemente di efficienza, si affiancano nuovi trend. Essi rispondono a nuove esigenze di multicanalità e virtualità guidate dall'emergere di nuove modalità di organizzazione del lavoro, quali lo Smart Working, e alla necessità di integrazione dei processi e dei dati relativi al capitale umano per poter effettuare analisi predittive a supporto dei processi decisionali.

Oltre al Cloud, di cui si parla già da molto tempo in ambito HR, ci sono altri trend tecnologici ancora poco utilizzati e diffusi, come Social, Mobile e Analytics, e altri ancora più nuovi, come l'Intelligenza Artificiale, oggi ancora largamente inesplorati e per i quali si prevede un potenziale impatto molto rilevante sull'evoluzione delle pratiche HR.

Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, l'adozione del Cloud a supporto dei processi HR non è ancora ampiamente diffusa. Oggi è principalmente presente a supporto dei processi di employer branding e ricerca e selezione del personale (31%), amministrazione del personale (30%) e valutazione delle performance (28%), anche se con livelli di diffusione non pervasivi. Sembra invece essere un ambito di sviluppo nel prossimo futuro per quanto riguarda il processo di formazione in quanto circa il 22% del campione prevede di introdurre questa tecnologia nel corso del 2017. Il processo di formazione, infatti, sta attraversando una profonda trasformazione: sia in termini di caratteristiche degli oggetti formativi, sempre più digitali e realizzati con nuovi formati (più video e meno testi) che richiedono più spazio di storage e archiviazione, sia per le esigenze di fruizione in contesti diversi dall'ufficio da parte

delle persone. Il Cloud rappresenta quindi il canale più indicato per soddisfare queste nuove esigenze.

Gli ambiti principali in cui le soluzioni mobile iniziano ad essere maggiormente diffuse risultano essere l'amministrazione e il budget del personale (35%) in cui la gestione delle presenze, delle note spese, delle trasferte e del payroll, sono erogabili e gestibili anche attraverso device mobile. Buona diffusione anche all'interno dei processi di talent management di ricerca e selezione del personale (32%) e di formazione (33%), con l'obiettivo di supportare al meglio lo sviluppo e la collaborazione di un personale sempre più mobile sia all'interno che all'esterno dell'ufficio. La valutazione delle performance è un ambito in cui il mobile è ancora poco diffuso, ma su cui avrà uno dei maggiori impatti: infatti il 19% delle aziende pensa di introdurlo nel 2017, trend legato alla diffusione delle app per feedback continuo.

Il Social denota un posizionamento più focalizzato e una maturità più marcata su alcuni processi: in particolare per la ricerca e selezione del personale (58%) che sempre più vede l'utilizzo di social network esterni per il recruitment e per attuare politiche di employer branding. Seguono poi la comunicazione interna (39%), con l'utilizzo di forum, blog e social aziendali per la gestione della conoscenza e la formazione (26%), anche in questo caso con l'impiego di community online per supportare e facilitare l'apprendimento. I processi sui quali le aziende, anche nel 2017, decideranno di investire risultano sostanzialmente quelli già maggiormente diffusi, a riprova del fatto che le organizzazioni hanno compreso l'importanza dell'impatto di questo trend su alcuni ambiti specifici della gestione delle risorse umane.

Rispetto agli altri trend digitali, gli Analytics denotano una maggiore diffusione a supporto dei processi di amministrazione del personale (36%), legati prevalentemente alla semplice

reportistica di dati come il costo del lavoro e l'assenteismo. Interessante notare il livello di diffusione dei processi di valutazione delle performance (29%) e formazione (24%), ma soprattutto i loro tassi di crescita per l'anno a venire, rispettivamente del 16% e del 21%. Gli Analytics possono infatti trasformare radicalmente questi processi, permettendo, ad esempio, di proporre in maniera automatica piani di sviluppo in base agli interessi e alla valutazione delle competenze della persona, o di prevedere il mancato raggiungimento di un obiettivo proponendo in maniera proattiva piani e azioni di recovery.

Per quanto riguarda l'Intelligenza Artificiale, invece, c'è sicuramente molto interesse, ma sono attualmente pochissime le aziende che la utilizzano o prevedono di utilizzarla nel breve periodo a supporto dei processi HR. Le possibili applicazioni infatti sono ancora poco note alle aziende e i fornitori stanno iniziando ora a costruire offerte solide in questo campo. Il loro impatto, però, potrà essere rivoluzionario in alcuni processi, come per esempio quello di ricerca e selezione del personale: i chat bot, assistenti virtuali, non solo possono supportare il candidato nella ricerca di informazioni sull'azienda o in fase di candidatura, ma possono arrivare a sostituire in parte lo stesso recruiter nelle fasi iniziali dello screening. Infatti, grazie alla crescente capacità di elaborazione del linguaggio naturale possono fare domande, verificare le qualifiche e rispondere alle domande dei candidati in modo coerente.

In generale, si può affermare che le Direzioni HR abbiano compreso l'importanza di alcuni trend digitali ed intrapreso un percorso di trasformazione rispetto al quale, tuttavia, si trovano per lo più all'inizio. Soltanto il 22% delle aziende del campione ha iniziato ad avvicinarsi in maniera completa alla rivoluzione digitale, abilitata dalle nuove possibilità tecnologiche a disposizione, investendo sui 4 principali ambiti analizzati (Social, Mobile, Analytics e Cloud) in almeno un processo HR. L'ambito più diffuso è il Social, con il 68% delle aziende

che utilizza tali iniziative a supporto di almeno un processo di gestione HR, seguito dal Mobile (66%), dal Cloud (55%) e infine dagli Analytics (53%).

## Talent Acquisition & Retention

La trasformazione in atto nelle competenze ed il sostanziale disallineamento del sistema formativo fa sì che, pur in presenza di un'alta disoccupazione, le imprese si trovino a competere per accaparrarsi le migliori risorse in quella che in alcuni ambiti si può definire una vera e propria “guerra dei talenti”. Disporre delle persone “giuste”, in grado di comprendere la cultura aziendale e al tempo stesso di apportare le competenze e la visione necessarie al cambiamento, sarà sempre più importante per affrontare le sfide in atto e rimanere sul mercato. Per questo, gestire in modo efficace i processi di Talent Acquisition diventa fondamentale per le organizzazioni.

Non a caso i due principali obiettivi di miglioramento di tali processi per il 2017 sono attrarre giovani talenti per il 56% delle aziende intervistate, e introdurre o migliorare politiche di employer branding per il 50%. A conferma dell'importanza di ricercare persone giovani che abbiano lo spirito giusto da inserire in azienda per farle crescere, è sempre maggiore l'attenzione all'employer branding, che diventa un processo chiave per consentire alle aziende di essere attrattive per i candidati. È questo infatti un nuovo trend. L'aumento delle informazioni ad oggi disponibili e la diffusione dell'utilizzo dei canali social fa sì che siano i candidati ad informarsi sull'azienda ancor prima che questa riesca a comunicare con loro: attivare quindi iniziative di employer branding efficaci diventa sempre più un'esigenza per le organizzazioni.

Per employer branding si intende *“Lo spettro di pensieri e sentimenti che le persone asso-*

ciano a un brand in quanto datore di lavoro<sup>2</sup>». Questa evidenza evidenzia la profonda affinità tra questo processo e le iniziative di marketing rivolte ai clienti. Quasi la metà delle aziende del campione (48%) ha già una politica di employer branding, mentre il 36% la introdurrà nei prossimi due anni.

<sup>2</sup>Richard Mosley, autore di «Employer Branding Management».

I canali maggiormente utilizzati per fare employer branding sono sia quelli più tradizionali e legati alla fisicità, come iniziative di relazioni pubbliche (87%), sia iniziative più digitali, come l'utilizzo di social network professionali (87%) e sito web aziendale (84%). Un ruolo rilevante a supporto di tale processo sarà giocato dalle iniziative social: il 22% delle aziende utilizzerà nel 2017 i social media (ad oggi adottati del 46% delle organizzazioni) e il 13% impiegherà social network professionali per iniziative di employer branding. La trasformazione di questo processo, che sempre di più si sposterà sul canale digitale, richiede quindi un ripensamento delle competenze delle persone che se ne occupano per imparare a utilizzare tali tecnologie, a produrre piani editoriali e contenuti coerenti con il canale utilizzato.

Costruire quindi un'efficace strategia di employer branding diventa fondamentale per comunicare i valori aziendali e attrarre le persone con le caratteristiche più coerenti con la cultura aziendale. Risulta questo l'aspetto primario su cui le aziende puntano per attrarre i talenti (81%), seguito per rilevanza dalle opportunità di formazione e sviluppo fornite dalle organizzazioni (56%). Infatti un processo di formazione continuo e coerente con le attività svolte dalle persone serve a migliorare le performance delle stesse e a favorire la riconversione delle persone in un contesto lavorativo più dinamico rispetto al passato. Altri aspetti su cui le aziende puntano sono opportunità di carriera (33%), politiche di flessibilità/ Smart Working (27%) e opportunità di carriera internazionale (24%). Significativo come, a fronte di queste priorità, la retribuzione venga segnalata solo dal 10% delle aziende.

Per ricercare i candidati l'83% delle aziende utilizza il tradizionale metodo delle segnalazioni, soprattutto per avere una maggiore qualità delle candidature. Altrettanto utilizzati sono i social network professionali (81%), scelti perché consentono di ridurre le tempistiche di reperimento dei candidati. Seguono le agenzie del lavoro (76%), anch'esse scelte per la velocità di selezione, i corporate career site (76%), attrattivi perché ritenuti economici, e le società di ricerca e selezione (76%), considerate utili per un miglior matching tra profilo ricercato e candidato. Utilizzati da poco più di metà del campione (52%) sono i siti per le offerte di lavoro, ritenuti però un ottimo mezzo per trovare candidati in breve tempo.

Per quanto riguarda invece gli strumenti per selezionare i candidati, al primo posto troviamo il tradizionale screening attraverso colloquio telefonico, effettuato dall'80% delle aziende del campione, seguito da intervista con strumenti di video conference (75%). Il digitale offre infatti un grande supporto in questa fase del processo permettendo di superare la necessità di prossimità fisica tra candidato e recruiter. Assessment tramite attività di gamification, contest, hackathon vengono utilizzate da poco più di metà del campione (51%). Poco diffuse le metodologie più innovative come HR analytics, video CV e chat bot.

## **Le iniziative per migliorare l'engagement e i benefici ottenuti dalle organizzazioni**

L'azienda non deve essere solo in grado di attrarre le risorse migliori, ma le deve mantenere motivate, in modo che riescano a esprimere tutto il loro reale potenziale, trasformandosi in veri talenti per l'azienda. La Direzione HR deve tenere sotto controllo la capacità di motivare i lavoratori principalmente per tre motivi: 1) aumenta l'età pensionabile e ci si aspetta che le

persone generino valore per l'azienda su un orizzonte temporale più lungo; 2) occorre creare e alimentare la motivazione per trattenere gli alti potenziali, specie per quelle professionalità su cui è oggi più elevata la competizione; 3) le persone più motivate riescono a dare maggior contributo all'organizzazione nei processi di innovazione e trasformazione.

Per aumentare la motivazione occorre mettere le persone che lavorano in azienda al centro di tutti i processi HR, iniziando a considerarle come clienti interni, e a chiedersi quali siano le loro necessità di sviluppo professionale e personale. La Direzione HR ha ben chiara l'importanza di questo aspetto: tra le sfide organizzative prioritarie per il 2017, come già evidenziato negli scorsi anni, vi è infatti l'aumento della motivazione e della soddisfazione delle persone (36%).

Le iniziative che le organizzazioni possono utilizzare per accrescere l'engagement sono molto diverse tra loro e non vedono più nella retribuzione lo strumento più utilizzato, tanto che esso viene segnalato come prioritario solo dal 30% delle aziende. Questo perché i lavoratori iniziano a valutare l'ambiente lavorativo nel suo complesso sia in termini di opportunità di sviluppo professionale che di flessibilità offerta negli orari e luoghi di lavoro e di attenzione alla conciliazione tra esigenze personali e professionali. Per questo i piani di formazione che favoriscono l'apprendimento continuo e lo sviluppo professionale (78%) sono molto importanti, insieme alle iniziative di welfare aziendale (71%), all'introduzione di modelli di performance management basati sul raggiungimento dei risultati (53%) e alle iniziative di Smart Working (54%). Soltanto il 3% delle aziende sostiene di non aver intrapreso nessuna iniziativa in tal senso.

I maggiori benefici derivanti da queste iniziative sono il miglioramento del clima aziendale (63%), della produttività (50%), del benessere della persona (47%) e lo stimolo all'innovazione e alla risposta al cambiamento (45%).

Analizzando l'impatto che le iniziative di engagement hanno sulle prestazioni, emerge con particolare forza il ruolo della formazione. L'85% delle aziende afferma di aver riscontrato un aumento della produttività a seguito di piani di formazione che favoriscono l'apprendimento continuo e lo sviluppo professionale. Sempre a seguito della formazione, l'87% delle aziende afferma di aver riscontrato un miglioramento nelle capacità di innovazione e risposta al cambiamento.

Quest'ultimo è un punto molto importante: mentre in passato le iniziative di engagement erano volte ad avere persone più soddisfatte e produttive all'interno dei processi correnti, in futuro l'obiettivo sarà quello di renderle parte dell'innovazione e di prepararle a rispondere al cambiamento.

## **Il punto di vista delle persone**

Per poter affrontare la Digital Transformation, è importante che gli stessi lavoratori siano consapevoli delle opportunità offerte dalla trasformazione imposta dal digitale.

I lavoratori coinvolti nella rilevazione non credono che l'evoluzione delle tecnologie digitali avrà un impatto imminente sul loro lavoro: secondo il 31% degli intervistati, nei prossimi 2 anni non ci sarà alcun cambiamento delle proprie attività lavorative e per il 41% i cambiamenti non saranno tali da richiedere un aggiornamento delle competenze, necessario solo secondo il 24% dei lavoratori. I Millennial sono quelli maggiormente sensibili al cambiamento: il 28% ritiene necessaria l'evoluzione delle proprie skill nei prossimi due anni, a differenza del 23% della Generazione X e dei Baby Boomer. A livello settoriale, i più sensibili

sono i lavoratori dei settori ICT & Media (31%) e di quello finanziario (29%), settori in cui il digitale è molto presente e sta cambiando molto anche i modelli di business e le professionalità richieste, mentre i lavoratori delle Pubbliche Amministrazioni lo sono meno (19%).

Estendendo l'orizzonte temporale ai prossimi 10 anni, invece, aumenta la consapevolezza dell'evoluzione delle attività lavorative imposta dalla trasformazione digitale. Il 55% dei lavoratori dichiara che il proprio lavoro subirà grandi cambiamenti o non esisterà più nel prossimo decennio. Anche in questo caso i più sensibili sono i Millennial (58%) e i lavoratori del settore ICT & Media (64%) e finanziario (60%), ma non sono immuni al cambiamento i lavoratori appartenenti a settori più burocratizzati, come la Pubblica Amministrazione.

Pensando all'evoluzione del lavoro, è importante riflettere sulle modalità con cui verranno aggiornate le competenze: il 38% del campione si ritiene il principale responsabile dell'aggiornamento delle proprie competenze professionali, mentre l'azienda viene vista come la principale protagonista di azioni di sviluppo per il 33% degli intervistati e infine per il 25% del campione la responsabilità di guidare il reskilling sarà condivisa tra lavoratore e azienda. È soprattutto nel settore ICT & Media (48%) che le persone si ritengono responsabili dell'evoluzione delle proprie competenze. Probabilmente, anche a causa della rapidità con cui occorrono tali cambiamenti e quindi la necessità di aggiornamento, i lavoratori non ritengono che le attività formative già messe o che verranno messe in campo dalle aziende riescano a mantenerli al passo con le evoluzioni della trasformazione digitale. Anche se le principali modalità formative per l'aggiornamento delle competenze professionali rimangono interne all'organizzazione corsi di formazione aziendali (67%) e confronto con i colleghi (37%) cresce la rilevanza di piattaforme esterne presenti in rete (es. Youtube, TED, forum, ...) (30%) e corsi presso Business School Università (19%). Analizzando

le diverse generazioni presenti in azienda (Millennial, Generazione X e Baby Boomer), è possibile notare come ci sia un trend crescente nell'utilizzo di queste ultime due modalità formative. I giovani cercano sempre più confronti con l'esterno per crescere e formarsi. Particolari sono i lavoratori del settore ICT & Media, che mostrano una predilezione per le piattaforme esterne (43%), coerentemente con il fatto che quasi la metà di loro si ritiene il principale responsabile della propria formazione.

Per poter essere di reale supporto all'organizzazione, la consapevolezza della trasformazione in atto non basta, bisogna saper creare un ambiente di lavoro che rispecchi le reali esigenze del lavoratore e ne valorizzi le qualità. Quali sono dunque gli aspetti maggiormente ricercati dai lavoratori e ritenuti più motivanti? Ai primi posti troviamo quelli che possono essere definiti i fattori "igienici", fattori che non motivano ma, se non vengono soddisfatti, producono malcontento ed insoddisfazione: la sicurezza del posto di lavoro (43%), il contenuto del lavoro (41%) e la retribuzione (35%). A seguire i fattori su cui le aziende possono effettivamente fare la differenza nell'attrarre le persone: l'immagine dell'azienda (31%), la possibilità di conciliazione tra vita privata e professionale (31%), il rapporto con il capo (20%) e la formazione e le opportunità di sviluppo professionale (17%). Tali aspetti si concretizzano in azioni sviluppate dalla Direzione HR per tenere alto il livello di motivazione delle persone, ma molto spesso tali iniziative vengono realizzate in modo indifferenziato, senza tenere in considerazione il fatto che l'effetto di alcune di esse può variare a seconda dalle caratteristiche delle persone. Ad esempio è interessante sottolineare come per i Millennial, la retribuzione sebbene rimanga tra gli aspetti più rilevanti, abbia un impatto minore sulla motivazione a favore di altre iniziative quali formazione (19%), Smart Working (16%) e servizi di welfare (12%).

## Il nuovo ruolo della Direzione HR nelle organizzazioni: abilitatori di una People Strategy

I prossimi anni dovranno vedere le Direzioni HR giocare un ruolo determinante nell'accompagnare le organizzazioni a comprendere appieno le sfide della trasformazione in atto sul business e a tradurre questa consapevolezza nello sviluppo di una People Strategy efficace. Ciascuna funzione o area di business dovrà essere accompagnata nel trasformare la propria visione di business in una comprensione delle caratteristiche e competenze che dovranno avere le persone in futuro e nel definire, coerentemente, un piano di reskilling, di talent acquisition e anche piani a supporto dell'engagement. Questo piano dovrà permettere di anticipare le necessità avviando da subito uno sviluppo progressivo delle persone, sia in termini di competenze specifiche, che di soft skill, in modo da renderle il più possibile in grado di adattarsi e assorbire il cambiamento ed essere driver e non barriere della trasformazione di processi e servizi, quando questa si renda necessario. Una maggior consapevolezza delle esigenze e dello stato attuale permette di attivare processi di sviluppo interni o piani di formazione ad hoc coerenti con le necessità reali, e volti a ridurre la distanza tra la situazione desiderata e quella presente. Inoltre, introdurre gli strumenti digitali in tali processi permette da una parte di migliorare il contatto e la relazione con le proprie persone e, dall'altro, di riuscire a raccogliere dati e informazioni utili per affinare i processi.

Una People Strategy efficace, tuttavia, non può essere portata avanti dalla direzione HR senza che il business se ne senta pienamente responsabile e protagonista. Di qui l'importanza di un continuativo e strategico allineamento tra Direzione HR e le Line of Business. Questo allineamento è ricercato oggi nella maggior parte delle organizzazioni attraverso la definizione di ruoli di collegamento. Tali ruoli sono presenti nel 61% delle aziende del campione: per il 33% delle aziende riportano solo alla Direzione HR mentre per il 28% riportano anche alla Line of

Business. Un'ulteriore leva per definire e governare efficacemente una People Strategy è il coinvolgimento diretto dei manager in attività di sviluppo e valorizzazione delle proprie persone. Nella metà delle aziende del campione (46%) tale passaggio non è ancora avvenuto e i piani di sviluppo delle persone vengono definiti prevalentemente dalla Direzione HR con un basso coinvolgimento del manager; la restante parte si divide tra i casi in cui sono i manager a guidare la definizione dei piani di sviluppo delle persone (25%) e tra chi coinvolge anche i collaboratori in questi processi decisionali (29%). Affinché il coinvolgimento in tali attività sia più efficace è fondamentale che la Direzione HR renda disponibili ai manager strumenti e dati relativi allo sviluppo delle proprie persone. Nel 40% del campione questo avviene solo a fronte di specifiche richieste o è possibile accedere in modo autonomo alle informazioni solo per un set limitato di informazioni (32%). Anche in questo passaggio il supporto di strumenti digitali che permettano una migliore condivisione delle informazioni può determinare effetti positivi sulle interazioni tra Direzione HR, manager e collaboratori.

Un secondo ruolo chiave della Direzione HR, soprattutto alla luce dei profondi cambiamenti del contesto, è quello di assicurarsi che le competenze, digitali e non solo, delle persone non diventino obsolete e siano costantemente aggiornate e in grado di adattarsi in modo flessibile ai cambiamenti che l'organizzazione richiede. Questo processo, se condotto in modo continuativo, ha come effetto positivo quello di far emergere competenze e talenti delle persone e di svilupparle e valorizzarle nel lavoro quotidiano: un cammino che va a tutto vantaggio sia dell'organizzazione sia della persona stessa, che può evolvere verso maggiori livelli di impiegabilità.

Il primo passo di una People Strategy consiste nel conoscere meglio le persone, iniziando a mapparne competenze, skill e attitudini. Spesso le persone hanno talenti “nascosti”, che non essendo riconosciuti all'interno dell'organizzazione finiscono con l'essere non solo non sviluppati

e valorizzati, ma possono addirittura diventare fonte di frustrazione e perdita di engagement nei confronti dell'organizzazione.

I risultati ottenuti dalle aziende che hanno messo al centro dello sviluppo della loro People Strategy il riconoscimento e lo sviluppo dei talenti digitali e imprenditoriali delle loro persone sono rilevanti e per certi versi sorprendenti: nelle organizzazioni esistono giacimenti di energia e di talenti che aspettano solo di essere scoperti e messi a frutto. Spesso, tuttavia, questi “giacimenti” non sono dove ce lo si aspetterebbe: non tutti i potenziali innovatori, ad esempio, sono nelle funzioni apparentemente deputate all'innovazione, né tutti sono tra i giovani. Proprio questa pervasività e apparente dispersione dei talenti digitali e imprenditoriali rappresenta oggi una grande opportunità che le direzioni HR dovranno riconoscere e mettere a frutto perché diventi la premessa dello sviluppo di una People Strategy efficace al servizio della trasformazione digitale.



*Mariano Corso*



*Fiorella Crespi*



---

# I Rapporti

*I Rapporti con i risultati completi della Ricerca scaricabili da [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)*



## **Obiettivi e sfide della Direzione HR nel 2017**

Il Report fornisce una fotografia del contesto in cui le Direzioni HR operano: principali sfide e cambiamenti organizzativi che dovranno affrontare, trasformazione del profilo di competenze e strumenti tecnologici a disposizione. Descrive inoltre la visione delle Direzioni HR sul futuro del lavoro sempre più impattato dalla Digital Transformation. Le analisi contengono lo spaccato che per macro-settore e dimensione delle organizzazioni.

*Temi correlati: HR Transformation, HR Organization, HR Innovation Partner, Human Capital Development, HR New Capabilities, Digital Transformation*

.....



## **New Ways for Talent Acquisition**

Il Report illustra l'evoluzione del processo di Talent Acquisition e le nuove esigenze in termini di ricerca e selezione del personale. Oltre a fornire alcuni dati di contesto come il budget e gli obiettivi del processo di Talent Acquisition, approfondisce due parti fondamentali del processo: l'employer branding e l'internal recruiting. Descrive inoltre la professionalità e le competenze digitali più ricercate sul mercato. Le analisi contengono lo spaccato per macro-settore e dimensione delle organizzazioni.

*Temi correlati: HR Transformation, HR Innovation Partner, Human Capital Development, Talent Management, HR Digital Innovation, HR New Capabilities, Employer Branding, Recruiting*

.....



## **Come ingaggiare e motivare i dipendenti attraverso le iniziative di welfare**

Il report approfondisce il ruolo del welfare aziendale come iniziativa per l'aumento della partecipazione, il coinvolgimento e la motivazione delle persone. In particolare vengono descritte le opportunità offerte dalla normativa e l'approccio attuale della aziende rispetto alle principali novità in materia, correlandone barriere e benefici. Le analisi contengono lo spaccato per macro-settore e dimensione delle organizzazioni.

*Temi correlati: HR Transformation, Human Capital Development, Welfare, Engagement, HR Organization*



---

## La Nota Metodologica

### La Ricerca 2017

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 esperti del settore, con i Sostenitori e i partecipanti ai workshop dell'Osservatorio, la Ricerca 2017 ha approfondito:

- le priorità e il profilo della Direzione HR in termini di competenze e interazione con le altre funzioni aziendali;
- il punto di vista e il ruolo della Direzione HR sul futuro del lavoro alla luce della trasformazione digitale e nella gestione del cambiamento organizzativo;
- l'impatto dei nuovi trend digitali sui processi HR: Cloud, Social, Mobile, HR Analytics e Intelligenza Artificiale;
- il livello di maturità della strategia di Talent Acquisition con particolare focus su employer branding ed il recruiting delle aziende e il ruolo del digitale;
- le iniziative per l'aumento della partecipazione, il coinvolgimento e la motivazione delle persone e un focus sul welfare aziendale.

Per rispondere a questi obiettivi, si è scelto di affiancare differenti modalità di indagine:

- 2 survey rivolte agli HR Executive
  - “*Talent Acquisition and Retention*”: per indagare il tema dell’evoluzione del processo di Talent Acquisition in termini di budget, obiettivi, canali e strumenti utilizzati, con un particolare focus sull’employer branding e il recruiting.
  - “*La Direzione HR di fronte alla digital transformation: scenari, competenze e azioni*”: per valutare gli ambiti e l’entità delle trasformazioni che la Direzione HR ha messo e metterà in campo con lo stimolo e l’ausilio della trasformazione digitale in termini di profilo di competenze, strumenti utilizzati e interazione con le altre funzioni aziendali e la diffusione delle iniziative per favorire la motivazione e il coinvolgimento delle persone in azienda.
- una survey rivolta ai 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.

I risultati delle analisi sono stati discussi e validati nei workshop dell’Osservatorio con i 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 multisettoriali

A partire da un modello di indagine, sviluppato in funzione degli obiettivi della Ricerca, sono state definite due survey da sottoporre agli HR Executive di aziende operanti in Italia, erogate attraverso un tool on line.

- Alla survey “*Talent Acquisition and Retention*” hanno risposto 64 aziende appartenenti principalmente ai seguenti settori:
  - Metalmeccanico 14%
  - ICT 13%
  - Bancario 9%
  - GDO/Vendita al dettaglio 8%
  - Alimentare 8%
  - Telecomunicazioni 5%
  - Sanità 5%
  - Oil & Gas 5%
  - Logistica/Trasporti 5%
  - Edilizia e Costruzioni 5%
  
- Alla survey “*La Direzione HR di fronte alla digital transformation: scenari, competenze e azioni*” hanno risposto 147 aziende appartenenti principalmente ai seguenti settori:
  - Metalmeccanico 11%
  - Bancario 8%
  - Alimentare 8%
  - Assicurativo 7%
  - ICT 7%

- GDO/Vendita al dettaglio 6%
- Chimico 6%
- Automotive 6%
- Tessile/Abbigliamento 5%
- Farmaceutico 5%
- Telecomunicazioni 4%
- Editoria, Media 4%

## La survey ai lavoratori

La Ricerca di quest'anno ha voluto anche realizzare – in collaborazione con Doxa – un'indagine sulle attuali modalità e pratiche di lavoro e sui benefici potenziali dati dall'introduzione di forme di flessibilità, rivolta a 1.034 lavoratori.

Più precisamente, la survey ha indagato:

- i fattori che coinvolgono e motivano rispetto al lavoro;
- la percezione dell'impatto dell'evoluzione tecnologica sul profilo di competenze.

La Ricerca è stata realizzata mediante la somministrazione di un questionario via Web (indagine CAWI) nel mese di maggio 2017 ad un campione significativo di individui (appartenenti al panel Web di Doxa), che lavorano come impiegati, quadri o dirigenti in aziende e Pubbliche Amministrazioni con oltre 10 addetti.

Il target e le aree di rilevazione sono state così costituite: sono stati inviati, tramite modalità CAWI, questionari ad un campione rappresentativo dei lavoratori delle categorie indicate (fonte indagine ISTAT Multiscopo) pesato a seconda dei settori di appartenenza (codifica Ateco 2007).

## Gli studi di caso

Allo scopo di analizzare con maggiore profondità le esperienze più significative emerse attraverso l'analisi estensiva, sono stati selezionati 18 studi di caso realizzati attraverso interviste dirette rivolte a HR Executive che avevano seguito i progetti di innovazione digitale.

Le interviste hanno permesso di validare e interpretare alcuni dei principali risultati ottenuti attraverso le survey e di approfondire la conoscenza dei progetti di maggior rilevanza.

## I Workshop

Il programma culturale 2017 dell'Osservatorio ha previsto l'organizzazione di un ciclo di tre workshop. Essi si pongono gli obiettivi di definire priorità e obiettivi di ricerca, identificare e discutere i casi benchmark e analizzare in anteprima i risultati della Ricerca.

Si riportano di seguito le tematiche oggetto di approfondimento.

PEOPLE DEVELOPMENT: STRUMENTI E APPROCCI PER LO SVILUPPO DELLE PERSONE (24 gennaio 2017)

- L'evoluzione dei processi e degli strumenti di performance management
- La trasformazione delle esigenze delle persone in termini di valutazione e sviluppo
- L'impatto dei nuovi trend digitali sul processo di formazione

#### NEW WAYS FOR TALENT ACQUISITION AND RETENTION (9 marzo 2017)

- Il ruolo del digitale nei processi di Talent Acquisition, con approfondimento sull'employer branding
- I canali e gli strumenti più rilevanti per un Internal & External Recruiting di successo

#### CREATING A SMART WORK ENVIRONMENT (21 giugno 2017)

- L'impatto dei progetti di Smart Working sulla motivazione e il coinvolgimento delle persone in azienda
- I fattori critici di successo e le barriere alla diffusione dell'opportunità di convertire il premio di produzione in servizi di flexible benefit

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

- A.Agrati
- ABB
- Abbott
- Gruppo ACAM
- Acea
- Gruppo Beltrame
- Agenzia Laore Sardegna
- AIA
- Gruppo Air Liquide
- ALD Automotive
- Alfa Wassermann
- Alleanza Assicurazioni
- Alstom
- Amgen
- Amplifon
- Amrop
- Assicurazioni Generali
- AstraZeneca
- AW LAB
- Banca Carige
- Banca Mediolanum
- Banco BPM
- Beautyge
- Beiersdorf
- Belron
- Benetton
- Best
- BMW
- BNL
- Bolton Group
- Bonduelle
- BPER Banca
- Brembo
- Bricocenter
- BTicino

- Business Integration Partners
- Buzzi Unicem
- Cameo
- Campari
- Canali
- CCIAA Milano
- Cedacri
- Cellnex
- CEVA Logistics
- Chiesi Farmaceutici
- Cisco
- CNH Industrial
- Gruppo Codognotto
- Coface
- COGESER
- Colussi
- Comune di Bologna
- Contactlab
- Cortem Group
- Costa Crociere
- Crédit Agricole Cariparma
- Credito Cooperativo ravennate e imolese
- CSI Piemonte
- Dalani
- Damiani
- De'Longhi
- DHL
- Diadora
- Dico
- DOC Servizi
- DoveConviene
- Edenred
- Edison
- Electrolux
- Eli Lilly
- Elica
- ENGIE
- Eni
- Ermenegildo Zegna
- Ersel
- Essediese
- Esselunga
- Europ Assistance
- Eurospin
- EY
- fabbricadigitale
- FANUC
- Ferrero
- Finaf
- Findomestic Banca
- Fondazione Don Carlo Gnocchi
- Fondazione Poliambulanza
- Fondazione Telethon
- Fondazione WeWorld
- Mazzucconi
- Fox Networks Group
- Froneri
- Fujitsu Technology Solutions
- GE Oil & Gas
- GE
- Generali Real Estate SGR
- Gesco
- GGP
- Groupama
- GroupM
- Grundfos
- Gruppo Assimoco
- Cimbali

- Ferrovie dello Stato Italiane
- Gruppo Fontana
- Gruppo Hera
- Havas Media
- HEINEKEN
- Helvetia
- Hilti
- Humanitas
- IDC
- IKEA
- Inaz
- Infojobs Italia
- Ingenico
- Intesa Sanpaolo
- Intesa Sanpaolo Group Services
- Isagro
- Italcementi
- Italdesign
- Italgas
- Italgem
- Italtel
- IVAR
- Janssen-Cilag
- Johnson Controls
- KONE
- Lavazza
- Lechler
- Leroy Merlin
- Liu Jo
- L'Oréal Italia
- Luxottica
- McArthurGlen Group
- Metelli
- Gruppo Mossi Ghisolfi
- N&W
- Oracle
- Ospedale San Raffaele
- OSRAM
- Pam Panorama
- Parmalat
- Pernod Ricard
- Poste Italiane
- Pozzoni
- Prada
- Prelios
- Primark
- Puma
- QC
- Qcom
- RDS
- Recordati
- Renault
- Röchling
- Rossi
- RTI
- SACE
- Saipem
- SEA
- SIA
- Sibelco
- Sipcam Oxon
- Siram
- Sisal
- SITIE
- Snam
- Sofidel
- Subito
- Suzuki
- TAS
- THUN
- TIM
- TPER
- TWINSET

- UBI Banca
- UniCredit Business  
Integrated Solutions
- Vittoria Assicurazioni
- Vortice
- Whirlpool
- Wind Tre
- Zambon
- Zobe Group



---

## Il Gruppo di Lavoro



**Mariano Corso**  
Responsabile Scientifico



**Fiorella Crespi**  
Direttore Osservatorio



**Martina Mauri**  
Ricercatore



**Melania Croce**  
Ricercatore



**Alessandra Gangai**  
Ricercatore



**Valerio Langé**  
Ricercatore



**Emanuele Madini**  
Senior Advisor



**Jessica Pluchino**  
Senior Advisor

---

*Si ringraziano inoltre*

Romina Arata, Maria Antonietta Caucci

---

*Per qualsiasi commento e richiesta di informazioni:*

fiorella.crespi@polimi.it

---

Le riprese dell'evento sono disponibili in video on demand su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)





**POLITECNICO**  
MILANO 1863

SCHOOL OF MANAGEMENT

**OSSERVATORI.NET**  
digital innovation

# Osservatorio HR Innovation Practice

## Costruire l'organizzazione del futuro partendo dalle persone: il ruolo della Direzione HR nella Digital Transformation

### Il Convegno

Maggio 2017



**9.30**    **Registrazione e Welcome Coffee**

**10.00**    **I Risultati della Ricerca**  
**HR Digital Transformation: visione, strumenti e**  
**profilo di competenze della Direzione HR**

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

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

**10.20**    **Discutono i risultati della Ricerca**

Franco Gementi  
*Regional Sales Manager, Cornerstone OnDemand*

Melanie Hache  
*HCM Strategy Director South Europe, Oracle*

Eva Maggioni  
*Head of Job, InfoJobs Italia*

Christian Muggiana  
*Regional Sales Manager, Speexx*

Christian Pedernana  
*Chief Business Development Officer, SkyLab Italia*

**11.00**    **I Risultati della Ricerca**  
**Investire sulle persone definendo la People Strategy**

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

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

**11.20**    **Discutono i risultati della Ricerca**

Franco Gementi  
*Regional Sales Manager, Cornerstone OnDemand*

Andrea Lanfhelder  
*HCM Strategy Director Italy, Oracle*

Eva Maggioni  
*Head of Job, InfoJobs Italia*

Christian Muggiana  
*Regional Sales Manager, Speexx*

Christian Pedernana  
*Chief Business Development Officer, SkyLab Italia*

**12.00** Testimonianze aziendali

**Innovation Map: generare innovazione  
ingaggiando le risorse interne**

Carlotta Dainese

*Innovation Manager, Gruppo Siram by Veolia*

Silvia Biso

*Organization & Recruiting Manager, Gruppo Siram by Veolia*

**13.00** Light lunch

**14.15** L'edizione 2017 degli "HR Innovation Award"

**14.30** Cerimonia di consegna degli "HR Innovation Award"

con presentazione dei progetti vincitori.  
Nella sessione sono previsti gli interventi  
dei referenti dei progetti

**16.00** Chiusura dei lavori



Sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net) è possibile rivedere le riprese integrali del Convegno "Costruire l'organizzazione del futuro partendo dalle persone: il ruolo della Direzione HR nella Digital Transformation"



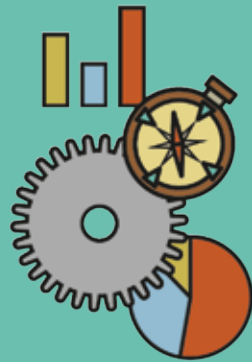
Visita [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net) e seguici sui nostri social network



# *Il Ruolo della Direzione HR nella Digital Transformation*



*future  
of work*



*direzione HR*



*talent  
acquisition*

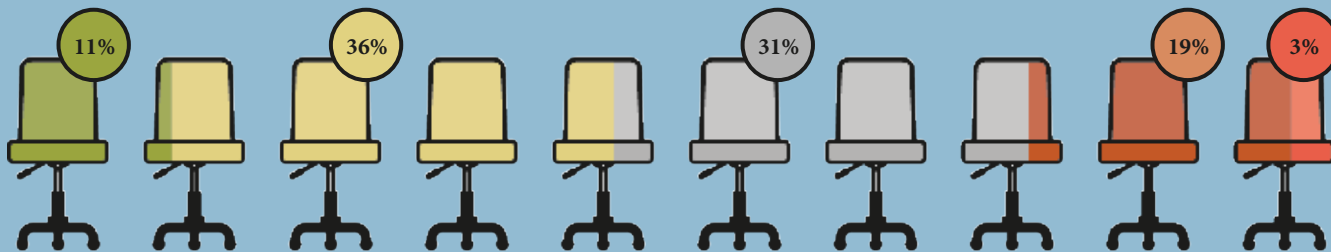


*people  
strategy*

# L'IMPATTO DELLA DIGITAL TRANSFORMATION

nei prossimi 2 anni

sull'organico



RICHIESTA DI NUOVO PERSONALE

● SIGNIFICATIVA ● MODERATA

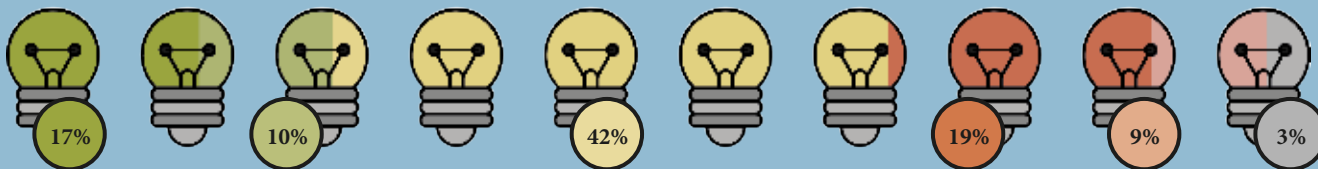
NESSUN CAMBIAMENTO

●

RIDUZIONE DEL PERSONALE

● MODERATA ● SIGNIFICATIVA

sulle competenze



CAMBIAMENTO PER TUTTI

● SIGNIFICATIVO ● MODERATO ● IN PARTE SIGNIFICATIVO IN PARTE MODERATO

CAMBIAMENTO PER ALCUNI

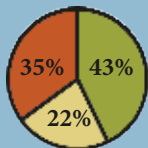
● SIGNIFICATIVO ● MODERATO

NESSUN CAMBIAMENTO

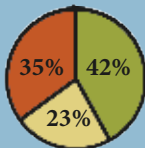
●

# LE INIZIATIVE DELLA DIREZIONE HR A SUPPORTO DELLA DIGITAL TRANSFORMATION

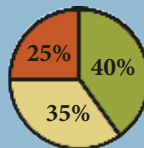
Meccanismi di collaborazione con Università e Centri di Ricerca per favorire l'innovazione digitale



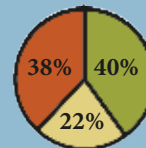
Ricerca di competenze digitali sul mercato esterno



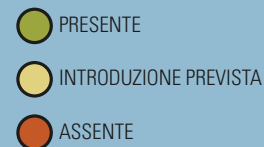
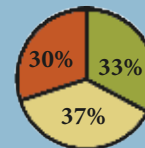
Revisioni di profili professionali e dei relativi percorsi di carriera



Sviluppo di community e attività di formazione dell'intera popolazione aziendale



Scouting, assesment e sviluppo di competenze imprenditoriali nell'azienda



# LA RILEVANZA DELLE COMPETENZE NELLE DIREZIONI HR

nei prossimi 2 anni

## FUNZIONALI

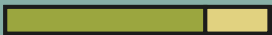
GESTIONE DEL CAMBIAMENTO



ATTRARRE/MOTIVARE/TRATTENERE I DIPENDENTI



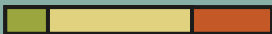
SVILUPPO DELLE PERSONE



SVILUPPO ORGANIZZATIVO



AMMINISTRATIVE



## TRASVERSALI

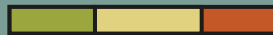
PROCESSI AZIENDALI



LINGUISTICHE



MARKETING



RELAZIONE CON I CLIENTI



## DIGITALI

DIGITAL SOFT SKILL



SOCIAL



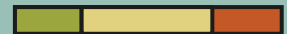
MOBILE



ANALYTICS



INTELLIGENZA ARTIFICIALE

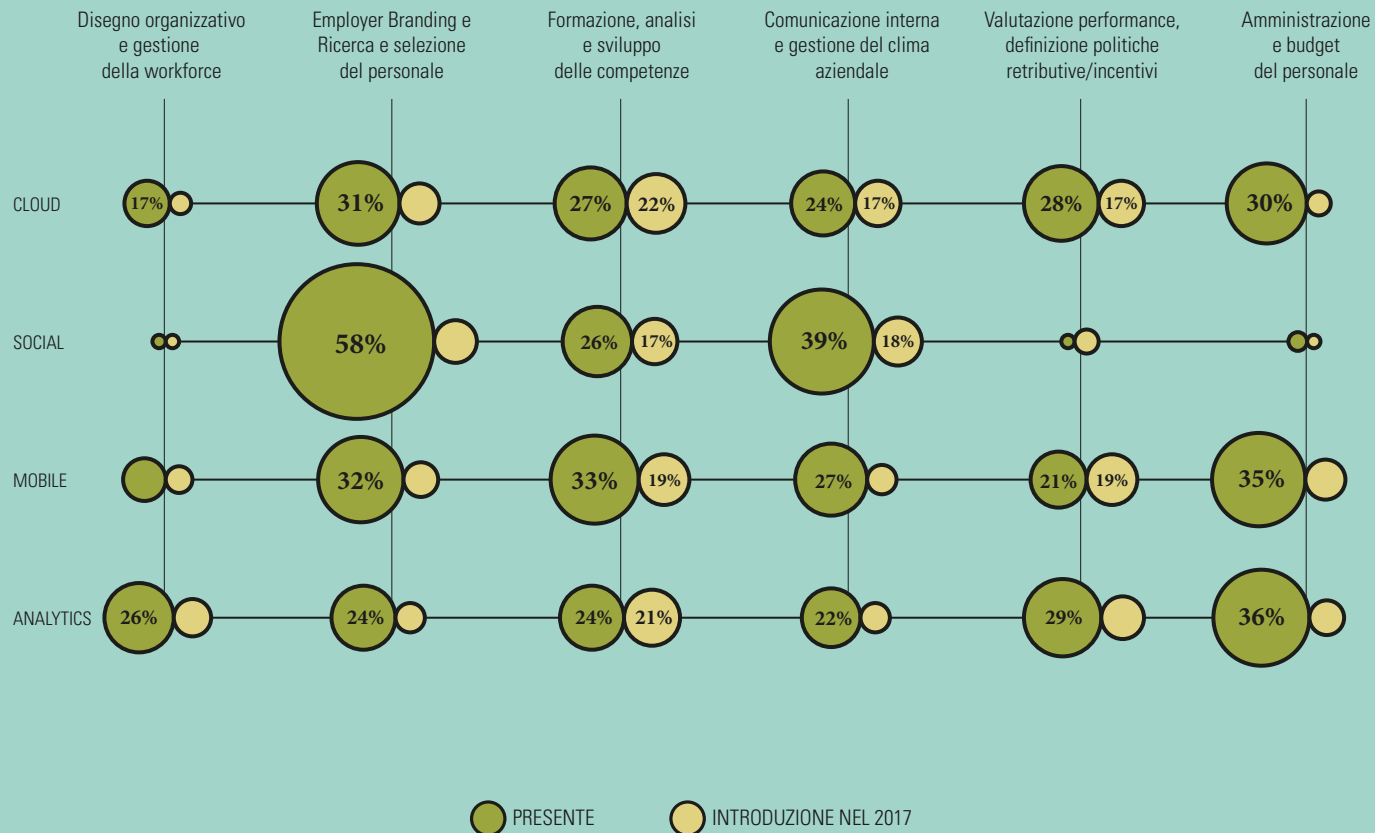


ALTA

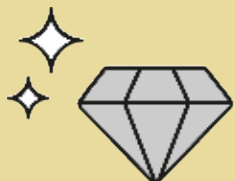
MEDIA

BASSA

# L'INTRODUZIONE DI SOLUZIONI DIGITALI NEI PROCESSI HR



## GLI OBIETTIVI DELLA TALENT ACQUISITION



**56%**  
ATTRARRE  
GIOVANI TALENTI



**50%**  
INTRODURRE/ MIGLIORARE  
L'EMPLOYER BRANDING

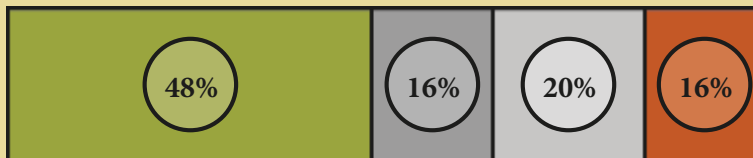


**29%**  
RIDURRE IL  
TIME TO HIRE



**29%**  
ATTRARRE I PROFILI  
DIGITALI PIÙ RICHIESTI

## L'EMPLOYER BRANDING *adozione*



SI

NO, MA LA INTRODUREMMO NEL 2017

NO, MA LA INTRODUREMMO NEL 2018

NO

## LE INIZIATIVE PER AUMENTARE L'ENGAGEMENT *adozione*



**78%**  
PIANI DI FORMAZIONE  
CONTINUATIVI



**71%**  
INIZIATIVE DI  
WELFARE AZIENDALE



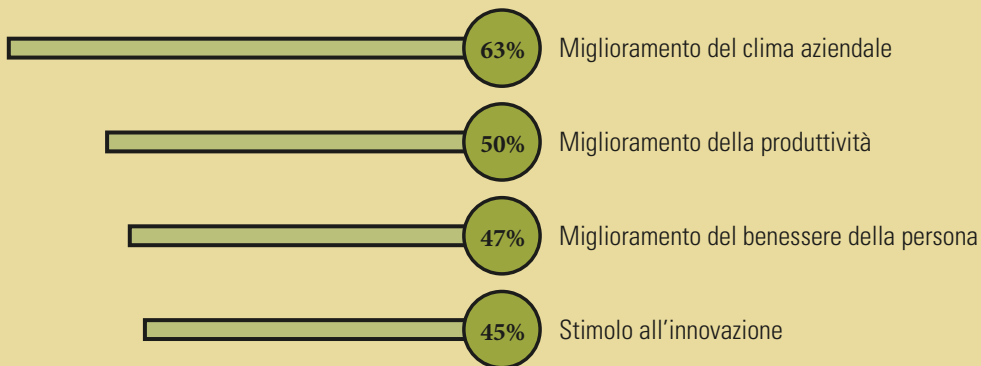
**63%**  
INIZIATIVE PER MIGLIORARE  
LA COMUNICAZIONE INTERNA



**54%**  
PROGETTI DI  
SMART WORKING

---

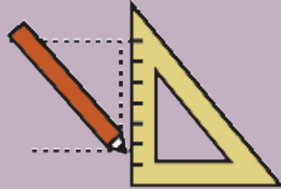
## *benefici*



# LE SFIDE DELLA DIREZIONE HR PER IL 2017



**45%**  
SVILUPPO DI CULTURA  
E COMPETENZE DIGITALI



**38%**  
CAMBIAMENTI NEI MODELLI  
DI ORGANIZZAZIONE  
DEL LAVORO



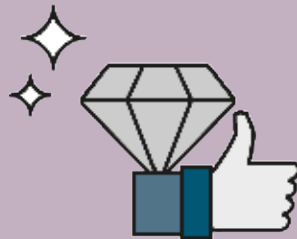
**36%**  
PROGRAMMI DI  
WELFARE AZIENDALE



**36%**  
NUOVI MODELLI  
DI LEADERSHIP  
E CULTURALI



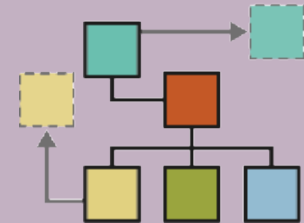
**36%**  
AUMENTO DI MOTIVAZIONE  
E SODDISFAZIONE  
DELLE PERSONE



**34%**  
EMPLOYER BRANDING  
E ATTRACTION DEI TALENTI



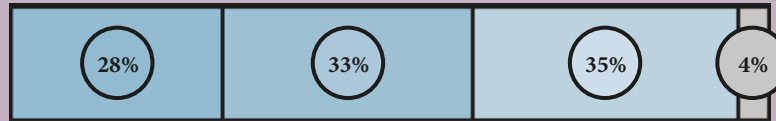
**34%**  
RICERCA E SVILUPPO  
DI NUOVI RUOLI  
E COMPETENZE



**32%**  
GESTIONE DI  
RIORGANIZZAZIONI  
AZIENDALI

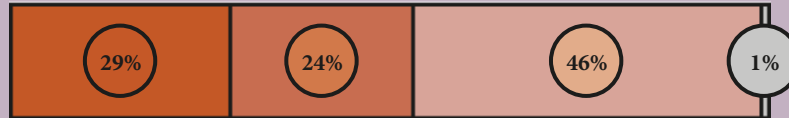
## LE INIZIATIVE PER DEFINIRE LA PEOPLE STRATEGY

### RUOLI DI COLLEGAMENTO TRA LA DIREZIONE HR E LE ALTRE DIREZIONI



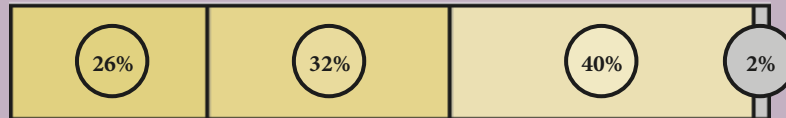
- Ruoli HR di collegamento che riportano anche a un'altra Direzione aziendale
- Ruoli di collegamento con le Business Unit che riportano alla Direzione HR
- Nessuno, tutte le attività vengono gestite centralmente dalla Direzione HR
- Altro

### DEFINIZIONE DEI PIANI DI SVILUPPO



- Le persone sono coinvolte nella definizione dei propri piani di sviluppo di concerto con il manager e la Direzione HR
- Il manager definisce i piani di sviluppo delle persone e la Direzione HR gli fornisce gli strumenti e le informazioni necessari
- La Direzione HR guida le attività di sviluppo delle persone coinvolgendo il manager nei processi decisionali
- Altro

### LE INFORMAZIONI RELATIVE ALLO SVILUPPO DELLE PERSONE



- I manager possono accedere in modo autonomo a tutte le informazioni riguardanti le loro persone
- I manager possono accedere autonomamente solo ad alcune informazioni senza avere una visione integrata delle informazioni riguardanti le loro persone
- I dati sulle persone sono gestiti dalla Direzione HR e vengono resi disponibili ai manager solo su richiesta
- Altro



**SCOPRI DI PIÙ SU [WWW.OSSERVATORI.NET](http://WWW.OSSERVATORI.NET)**

Seguici anche su [in](#) [t](#) [f](#) [g+](#)

---

## I Relatori



Recruitment Manager per Retail Care, settore Hi-Tec, farmacia, GDO. Ha studiato presso l'Università degli Studi di Milano, conseguendo la Laurea Magistrale in Relazioni Internazionali. Dopo due anni nel team HR di Retail Care, diventa Recruitment Manager. Osservando le logiche di mercato, ha rivoluzionato il tradizionale iter di selezione, proiettando il mondo HR verso la Digital Innovation. Esperta di Digital Recruiting, comunicazione, marketing e lingue tiene corsi di formazione su questi argomenti.

### **Tanya Argiolas**

Recruitment Manager,  
Retail Care



Responsabile Organizzazione e Selezione del Gruppo Siram by Veolia. Laureata in Giurisprudenza all'Università degli Studi di Parma, ha maturato una pluriennale esperienza in politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane in realtà strutturate del settore industriale e dei servizi. Ha seguito importanti progetti su performance management, sviluppo manageriale, succession plan, compensation e sistemi di remunerazione variabile. Attualmente focalizzata su progetti di recruitment e sviluppo organizzativo.

### **Silvia Biso**

Organization & Recruiting  
Manager,  
Gruppo Siram by Veolia



Innovation Manager del Gruppo Siram by Veolia. Laureata in Ingegneria Aerospaziale al Politecnico di Milano, lavora da 11 anni nel settore Energy a livello internazionale. Attualmente focalizzata sullo scouting di nuove tecnologie, valutazione di nuovi modelli di business e opportunità di open innovation. Responsabile del Siram L@b, l'incubatore italiano del Gruppo Veolia, e di diversi progetti di sviluppo in collaborazione con importanti centri di ricerca internazionali.

### **Carlotta Dainese**

Innovation Manager,  
Gruppo Siram by Veolia

**Silvia Del Pizzol**  
Corporate Employer  
Branding and Internal  
Communication Manager,  
Gruppo Amplifon



È Corporate Employer Branding and Internal Communication Manager del Gruppo Amplifon. Laureata in Economia Politica presso l'Università Bocconi di Milano, nel 2001 entra nella funzione Corporate HR di Amplifon dove sviluppa e gestisce i primi programmi internazionali di formazione e comunicazione indirizzati ai Senior Manager e ai Talenti. Dal gennaio 2016 si occupa di Employer Branding sviluppandone la strategia per il Gruppo e coordinando l'implementazione nelle filiali estere. È responsabile inoltre dei progetti e delle attività di comunicazione interna che il Gruppo rivolge a tutti i collaboratori nei 22 Paesi in cui opera.

**Renato Dorrucchi**  
Responsabile Formazione,  
Sviluppo Manageriale e  
Scuola dei Capi,  
Intesa Sanpaolo



42 anni, romano, laureato in Filosofia alla Normale di Pisa. Ha conseguito un Master in Risorse Umane ed Organizzazione alla Luiss Management. È in ISP dal 2012 prima come Responsabile del Servizio Pianificazione e Sviluppo della Direzione Centrale Risorse Umane, e dal 2015 della Formazione, Sviluppo Manageriale e Scuola dei Capi. Inizia la sua carriera in Hay Group Italia (Responsabile Team Executive Assessment & Leadership Development), proseguendola in Mercer fino a diventarne partner prima di entrare in Intesa Sanpaolo.

**Giovanna Ferrari**  
Corporate Training  
Manager,  
Allianz



Dal 2006 è Corporate Training Manager in Allianz S.p.A. dove segue tutte le attività dedicate al Learning e all'Engagement. Precedentemente ha lavorato, tra le altre, nelle Direzioni HR del Gruppo Mediaset, in H3G e dal 2002 in Ras, quindi Allianz. Privilegia da sempre i progetti che richiedono spirito di innovazione, autonomia, commitment e orientamento al risultato. È laureata in Scienze Politiche, ha il Master Istud in HR e Organizzazione ed una seconda Laurea in Scienze e Tecniche Psicologiche, conseguita quest'anno.



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'ampiamiento del portafoglio clienti. 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.

**Franco Gementi**  
Regional Sales Manager,  
Cornerstone OnDemand



È responsabile per il Sud Europa delle strategie rivolte al mercato HCM (Human Capital Management) di Oracle. Esperta in gestione dei talenti, change management e progetti di trasformazione, ha condotto diversi progetti con alto impatto sociale e di business; ha, inoltre, esperienze significative nell'employer branding strategy, nel social recruitment e in progetti di esternalizzazione (BPO). Prima di entrare in Oracle nel 2015, la manager ha collaborato con Capgemini, ricoprendo diversi incarichi in area risorse umane e marketing. Laureata in Economia e Lingue Straniere, ha conseguito specializzazioni in Marketing e Gestione presso l'IAE (Institut d'Administration des Enterprises).

**Melanie Hache**  
HCM Strategy Director  
South Europe,  
Oracle



Si è sempre confrontato in contesti nazionali e internazionali con il mondo delle Risorse Umane. È stato HR Business Partner per una grossa multinazionale del settore IT e ha messo a disposizione della Direzione Commerciale competenze maturate in area Talent & Development. In LinkedIn ha contribuito a rendere i processi di ricerca e selezione di molte aziende italiane, più rapidi e semplici accumulando esperienze significative sul Social Sourcing ed Employer Branding.

**Andrea Lanfelder**  
HCM Strategy Director  
Italy,  
Oracle

**Eva Maggioni**

Head of Job,  
InfoJobs Italia



È Head of Job di InfoJobs Italia, con la responsabilità della definizione della strategia e del raggiungimento dei risultati economici dell'azienda. Entrata in InfoJobs Italia nel 2014 con il ruolo di Head of Sales, Maggioni ha acquisito una significativa esperienza nel mercato del lavoro, iniziando nel 2000 in Adecco Italia come Area Manager. Prima di entrare in InfoJobs Italia, nel 2013 Maggioni ricopre il ruolo di Area Manager presso l'agenzia per il lavoro Job Spa.

**Nicoletta Magnetti**

Corporate Training,  
Allianz



Attualmente in Allianz, Corporate Training, è il project manager del progetto di engagement dell'azienda e si occupa di formazione manageriale. Ha iniziato la sua carriera nel settore bancario, prima presso istituzioni creditizie, curando lo start up dell'unità formazione, poi presso società di consulenza del comparto, seguendo progetti di sviluppo risorse, formazione e indagini di clima. È psicopedagogista specializzata nella formazione degli adulti. Ha conseguito nel 2017 il Master di Ariete "Consulenza al ruolo e sviluppo organizzativo".

**Rossella Mitolo**

Capo Progetto Sviluppo  
Competenze,  
Leroy Merlin Italia



È Capo Progetto Sviluppo Competenze di Leroy Merlin Italia dove ha seguito progetti nell'ambito della costruzione e formazione del modello di Relazione Cliente insieme alla direzione Marketing, percorsi di change management nel contesto di trasformazione omnicanale dell'azienda. Dal 2015 guida il progetto di evoluzione e innovazione del sistema di valutazione e sviluppo e di talent management sviluppando cultura, strumenti e azioni mirate al riconoscimento, valorizzazione e sviluppo del potenziale. Laureata in Psicologia Clinica dello Sviluppo e delle Relazioni, Master in Gestione delle Risorse Umane/Amministrazione del personale, Psicologa.



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 Sales Manager,  
Speexx



È l'Head of Learning & Change Management in SACE. Durante la sua carriera si è occupato di supporto strategico per l'attuazione delle politiche aziendali in ambito risorse umane, relative ai settori farmaceutico, assicurativo/bancario, ambito commerciale, produzione e servizi. Oggi in SACE supporta il Top Management per l'implementazione delle strategie aziendali riguardanti la realizzazione di politiche/progetti finalizzati alla formazione e valorizzazione delle risorse umane.

**Alessandro Musto**  
l'Head of Learning &  
Change Management,  
SACE



Nato nel 1974 a Torino, si laurea in Scienze delle informazioni nel 1999. Nello stesso anno inizia la sua collaborazione con Setup Information Technology, favorendo l'acrescimento continuo del know-how e il successo dell'azienda. Dal 2006 è socio di SkyLab Italia, dove guida l'evoluzione della soluzione HRPO verso il cloud e successivamente, nel ruolo di CTO, promuovendo l'adozione del modello SaaS per tutte le soluzioni aziendali. Oggi ricopre il ruolo di Chief Business Development Officer dei servizi erogati in SaaS.

**Christian Pedernana**  
Chief Business  
Development Officer,  
SkyLab Italia

**Ludovica Spano**  
Recruiting and Talent  
Specialist,  
HEINEKEN Italia



Nata a San Benedetto del Tronto nel 1986, ricopre da 2 anni il ruolo di Recruitment & Talent Specialist nel team HR Talent & Leadership in HEINEKEN Italia. Laureatasi in Scienze Politiche presso l'Università di Bologna, svolge il Master HR della Business School Il Sole 24 Ore. Approda quindi in Nespresso dove consolida le basi della cultura HR apprese nelle sue esperienze accademiche. Appassionata di tutti i temi riguardanti le Risorse Umane, si prefigge lo scopo di essere efficace e innovativa nella sua professione e nella vita.



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

SCHOOL OF MANAGEMENT



# Osservatorio HR Innovation Practice

## Costruire l'organizzazione del futuro partendo dalle persone: il ruolo della Direzione HR nella Digital Transformation

### Approfondimenti

Maggio 2017



---

## Progetti finalisti dell'HR Innovation Award 2017

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.

I progetti finalisti degli HR Innovation Award sono stati realizzati da:

- Allianz
- Amplifon
- HEINEKEN
- Intesa Sanpaolo
- Leroy Merlin
- Retail Care
- SACE
- Siram

Sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net) si potranno consultare tutti gli studi di caso, oggetto di approfondimento della Ricerca 2017.

Caso vincitore della categoria “Sviluppo della collaborazione e miglioramento del clima aziendale”

## Allianz

Allianz Italia è uno dei principali assicuratori italiani e fa parte del Gruppo Allianz, leader mondiale con oltre 140 mila dipendenti al servizio di più di 86 milioni di clienti in oltre 70 diversi Paesi. In Italia, Allianz opera al servizio di 7,4 milioni di clienti, con 5.500 dipendenti e una rete distributiva multicanale di circa 3.000 agenti, 1.900 promotori finanziari, 3.400 sportelli bancari dei partner di bancassurance e con la compagnia diretta Genialloyd.

Il progetto nasce dalla necessità di promuovere e attuare con successo progetti di engagement indirizzati ai dipendenti di Allianz. Con l'obiettivo di favorire lo scambio sistematico di buone pratiche e la collaborazione interfunzionale tra le direzioni, è nata l'idea, da parte della Direzione HR, di ideare un processo sociale e un ambiente collaborativo dove ogni direzione ha la possibilità di co-creare piani di azione, supportarli nella realizzazione e darne visibilità all'interno e all'esterno della direzione stessa. Il tutto arricchito da percorsi formativi trasversali sulla Digital Inclusion e sul benessere personale, e iniziative dedicate ai responsabili per implementare una leadership inclusiva e meritocratica, coerente con la nuova visione aziendale.

La strategia del Gruppo Allianz è incentrata sui cinque pilastri della renewal agenda: true customer centricity, digital by default, technical excellence, growth engines ed inclusive meritocracy. Il progetto, chiamato Allianz Expo 2016, poggia proprio su questi principi promuovendo una comunicazione trasversale a tutti i livelli dell'organizzazione e offrendo ad ogni persona la possibilità di promuovere le proprie proposte innovative, contribuire alle iniziative a sostegno dell'engagement della propria area e dell'azienda nel suo complesso. Gli obiettivi del progetto, coerenti con la strategia del Gruppo e le criticità emerse dalle survey di engagement, sono: aumentare il coinvolgimento e l'empowerment delle persone nei processi di lavoro; migliorare la qualità della vita lavorativa e il benessere organizzativo; aumentare la diffusione e la padronanza di competenze digitali; stimolare l'innovazione e il miglioramento continuo di se stessi, dei processi e



delle modalità di lavoro; diffondere una cultura basata sulla meritocrazia inclusiva, la customer centricity e il digital by default (priorità della nuova strategia del Gruppo Allianz a livello internazionale).

Le proposte dei singoli possono vertere su temi diversi e sono valutate in base al contributo che apportano alla renewal agenda e alle dimensioni dell'engagement survey. L'ambiente è una piattaforma "multimodal" che combina esperienze reali con esperienze digitali, organizzandole in flussi, in modo da integrare e dare seguito a esperienze di engagement, idea generation e di learning, che altrimenti avrebbero rischiato di diventare occasionali o nulle. Grazie alla piattaforma le direzioni creano e diffondono i loro piani di azione e le persone partecipano attivamente, con contributi, idee e materiali, diventando loro stessi "prosumer". Inoltre, l'ambiente dispone di un sistema di badge digitali e di gamification, individuale e di gruppo, che lo rendono altamente coinvolgente e apprezzato. È in particolare organizzato nelle 4 sezioni riportate di seguito:

- *Be Challenged*, una "piazza virtuale", divisa per direzioni e visibile solo ai membri della direzione di appartenenza, dove è possibile discutere dei risultati della survey, lanciare progetti di miglioramento e chiedere suggerimenti;
- *Be Inspired*, una "piazza virtuale", visibile a tutti e dedicata alla collaborazione inter funzionale, in cui è possibile condividere buone pratiche, temi di interesse e lanciare progetti e call to action per avere contributi implementativi cross funzionali;
- *Be Ready*, una palestra di allenamento personale, aperta a tutti e suddivisa in: *Skills for life* percorsi e-learning, webinar e conference in presenza, dedicati al benessere personale; *People attribute*: percorsi di apprendimento digitali dedicati alla diffusione dei valori del Gruppo Allianz, che promuove sia le persone che le performance; *Digital Mindset*: percorsi blended per conoscere le tendenze della digital disruption e imparare ad usare nuovi strumenti digitali utili al proprio lavoro; *Agility*: percorsi di apprendimento per allenare la rigenerazione di energia, la flessibilità al cambiamento, l'agilità mentale, il long life learning e l'employability dinamica;
- *Be Leader*, una palestra di allenamento per i capi, con percorsi blended, per sviluppare una leadership coerente con la strategia Allianz.

Il progetto è stato diffuso su tutta la popolazione Allianz ed ha attivato 115 piani di azione.

Una figura centrale del progetto è quella dell'EngAgent. Si tratta di circa 60 persone scelte all'interno delle varie direzioni, con il ruolo di promotori del cambiamento e facilitatori delle azioni di engagement. Gli EngAgent ricevono una formazione di "digital empowerment" focalizzata a sviluppare self-leadership, proattività, capacità di blogging & storytelling, public speaking e uso degli strumenti digitali. Svolgono una funzione sia online, gestendo l'edit e la comunicazione del piano di azione come veri e propri blogger, sia offline, coinvolgendo e dando visibilità a tutto ciò che l'azienda sta svolgendo in termini di attività.

Ogni direzione ha introdotto dei momenti specifici e modalità gestionali dedicate alla condivisione delle informazioni aziendali, al knowledge sharing e al team building tra le persone. A supporto di questi momenti la Direzione HR ha realizzato un piccolo manuale che struttura azioni e modalità per la conduzione e la partecipazione attiva a meeting di engagement e knowledge sharing. Il team, seguendo una metodologia di Design Thinking<sup>1</sup>, ha prima ideato, prototipato e testato i vari format, poi li ha diffusi all'interno dell'organizzazione, a beneficio di tutte le altre direzioni.

In Allianz EXPO è stato anche attivato un blog con il COO (Chief Operating Officer) per dialogare con tutti i dipendenti, rispondere alle loro domande e valutare le loro proposte.

Attraverso l'implementazione di una piattaforma di social collaboration Allianz EXPO ha reso possibile: l'attivazione di flussi comunicativi top-down e bottom-up per la creazione e la realizzazione di piani di azione e azioni di sviluppo organizzativo; la valorizzazione e la visibilità, presso tutta la popolazione aziendale, durante tutto l'anno, dei piani di azione e iniziative di engagement realizzate da ogni direzione; lo scambio di buone pratiche e stimoli per il coinvolgimento delle persone, il miglioramento continuo, l'ascolto del cliente e l'innovazione; la familiarizzazione con nuove pratiche di lavoro e strumenti digitali. Inoltre, gli obiettivi di engagement, misurati attraverso l'indicatore Inclusive Meritocracy Index han-

<sup>1</sup> Il Design Thinking è un approccio human-centered all'innovazione che, grazie agli strumenti del design, integra le necessità delle persone, le possibilità tecnologiche e i requisiti manageriali. Tim Brown, IDEO.

no registrato un incremento significativo tra il 2015 e il 2016. Anche il gradimento dell'iniziativa, misurato attraverso il net promoter score, è elevato. In generale, al di là delle valutazioni puramente quantitative, l'iniziativa ha valorizzato un processo di comunicazione bottom-up generando una riflessione, ma soprattutto una progettualità comune sugli aspetti legati al clima aziendale.

Le principali resistenze sono state avanzate in generale da coloro che individuano nelle iniziative di engagement interne un impegno aggiuntivo rispetto all'attività lavorativa piuttosto che un'opportunità di crescita personale, professionale e organizzativa. In generale però la forte sponsorship dell'Amministratore Delegato e la comunicazione che viene data all'interno dei suoi briefing con tutti i responsabili induce anche le persone più resistenti ad accedere alla piattaforma e gradualmente iniziare a contribuire.

Il progetto verrà ripetuto nel 2017, per consolidare il cambiamento culturale, con alcune evoluzioni in tre delle quattro sezioni: *Be Challenged*, *Be Inspired* e *Be Ready*.

*Be Challenged*: le attuali aggregazioni per direzione si trasformano in community con un numero di partecipanti più ristretto per favorire una partecipazione più coinvolgente e queste possono proporre dei piani di azione trasversali che sono visibili a tutte le community coinvolte, sia interne che esterne alla propria direzione.

*Be Inspired*: pubblicazione di progetti strategici e/o trasversali all'azienda a cui gli utenti possono decidere quali argomenti seguire e a quali candidarsi per far parte del team di progetto (previa autorizzazione); ogni progetto ha un blog e una chat dedicati che coinvolgono i colleghi sull'aggiornamento, sui contributi o sull'approfondimento con domande e risposte;

*Be Ready*: trasformazione dei percorsi di apprendimento in una logica di microlearning e smart learning, con la creazione di un podcast e di un Imagazine organizzati secondo un piano editoriale.

Caso vincitore  
della categoria  
“Employer Branding”

## Amplifon

Amplifon, fondata a Milano nel 1950, è una società italiana multinazionale leader mondiale nelle soluzioni e nei servizi per l'udito per competenze retail, capacità di personalizzazione e attenzione al cliente. Il gruppo Amplifon, in Italia, ha una rete di oltre 550 centri e 2.700 Amplifon point, punti di assistenza. Nel mondo è presente in 22 Paesi e in tutti e 5 i continenti, con oltre 5.000 negozi, oltre 3.000 centri di assistenza e più di 12.000 professionisti.

Amplifon è una realtà in forte sviluppo e in fase di trasformazione dove è necessario inserire giovani talenti, soprattutto audioprotesisti – le figure professionali che operano nei punti vendita – per sostenere la crescita dell'azienda e l'espansione del network.

In questo percorso l'azienda si è trovata ad affrontare due principali sfide: da una parte rendere attrattiva una industry, caratterizzata da diversi livelli di awareness nel mondo e comunemente associata al “mondo senior”, agli occhi dei giovani talenti, soprattutto per le posizioni di back office (IT, marketing e posizioni digitali ad esempio); dall'altro diventare il punto di riferimento per tutti gli audioprotesisti migliorando la reputazione del brand Amplifon e degli altri brand attraverso cui l'azienda opera nel mondo, caratterizzati da un livello di awareness molto diverso.

Amplifon si è data quindi l'obiettivo di diventare l'Employer of Choice per gli audioprotesisti e un brand solido e riconosciuto per tutte le posizioni di back office, raccontando cosa vuol dire lavorare in Amplifon e quali sono le opportunità di sviluppo di carriera che un'azienda dinamica, innovativa e leader di mercato può offrire.

L'idea di realizzare un progetto per rispondere a queste esigenze, ossia di ripensare completamente la strategia di employer branding e talent acquisition a livello globale, è nata nella Global Community



HR di Amplifon e ha portato alla costituzione di un team internazionale di giovani talenti, inizialmente composto da 13 persone provenienti da Paesi europei, Stati Uniti e Canada e rappresentanti diverse funzioni (HR, IT, marketing e fieldforce, inclusi audioprotesisti). Da subito il focus è stato sulla strategia digitale: il miglior canale per entrare in contatto ed ingaggiare i millennial.

Il primo passo è stato la realizzazione di un Global Careers Website (GCW), con l'obiettivo di supportare le strategie di recruiting locali contribuendo a dare una forte immagine di un Gruppo internazionale e generare traffico sui siti locali, dove vengono materialmente pubblicate le posizioni aperte. Il sito è completamente integrato con due elementi aggiuntivi: il social hub, che risiede nella homepage ed è un format di news in cui vengono pubblicate informazioni e notizie sulla industry, sull'azienda e storie dei colleghi, e la strategia social dell'azienda. Infatti contemporaneamente al go live del sito sono state aperte pagine globali Amplifon Careers su LinkedIn, Facebook, Twitter e Instagram.

Il concept disegnato è unico (globale) e basato su una piattaforma di content management personalizzata appositamente per l'azienda. Il concept viene poi sviluppato a livello locale e dove necessario declinato nei diversi brand, al fine di dare una forte immagine unitaria e identitaria e di riuscire a rispondere alle esigenze dei diversi Paesi.

Le 3 componenti (GCW, social hub e social media) contribuiscono in maniera sinergica ad aumentare la visibilità del sito, l'engagement di possibili candidati (attivi e passivi) oltre a quello dei colleghi. Il progetto si propone infatti di aumentare anche l'engagement e la retention degli attuali dipendenti di Amplifon.

La seconda fase ha previsto ondate successive di rilasci di local careers website che, oltre ad essere supportati da una strategia social locale, sono integrati con gli ATS (applicant tracking system) locali per la gestione delle candidature.

L'obiettivo è quello di generare più traffico possibile sui careers site, misurato tramite una piattaforma di analytics che monitora sia il volume del traffico, che la sua provenienza.



<sup>2</sup> Per SEO (SEARCH ENGINE OPTIMIZATION) si intende l'insieme di attività finalizzate ad aumentare la visibilità di un sito web tra i risultati dei motori di ricerca.

Il team di lavoro internazionale ha lavorato prevalentemente in maniera virtuale, avvalendosi della piattaforma di social collaboration del Gruppo. Numerosi workshop hanno permesso al team di definire e implementare il progetto. Una volta realizzato il concept, sono state organizzate diverse sessioni di formazione per allineare i team di progetto locali, responsabili della realizzazione dei siti dei Paesi. Questo progetto ha reso necessario lo sviluppo di competenze nuove (digital, social, SEO<sup>2</sup>, analytics) e richiesto in alcuni casi l'inserimento di figure professionali nuove in azienda, in primis nella funzione HR. Il carattere più digital della comunicazione e l'utilizzo di social media ha, infatti, richiesto un ampliamento del team HR, che si è arricchito di figure con competenze digitali molto forti.

Dall'autunno del 2014, quando è iniziato il lavoro del team internazionale, sono stati sviluppati 15 careers website live; i primi siti sono stati lanciati nel febbraio 2016. Il sito della Country Italia è live dal giugno del 2016 mentre quello della Corporate, anch'essa residente nel quartier generale di Milano, dal dicembre 2016.

Il progetto è un eccellente esempio di collaborazione internazionale che ha contribuito a rafforzare lo spirito del Gruppo e ha riscosso successo anche tra gli aspiranti candidati: è aumentato il numero delle visualizzazioni sui siti locali, il traffico su mobile sta crescendo, così come quello proveniente dai canali social. Sono notevolmente aumentate le candidature provenienti dai siti e dai social media. Inoltre, grazie al rafforzamento della strategia di employer branding, si è riscontrata una maggiore rispondenza tra profilo ricercato e candidato e un aumento delle azioni di brand advocacy spontanee dei dipendenti dell'azienda.

La principale criticità del progetto è consistita nel dover coordinare 22 Paesi e assisterli nel roll out centralmente dagli headquarter, al fine di mantenere coerente e unitario il concept.

Come prossimi passi, oggi l'azienda sta lavorando sulle nuove intranet del gruppo, il cui roll out avverrà nel 2018, che avranno un approccio più moderno dell'attuale, passando da una logica tradizionale di condivisione documentale a una logica molto più fresca, social e collaborativa.

Infine, dato che la popolazione da raggiungere, ovvero gli audioprotesisti, si presenta come una comunità molto chiusa (è difficoltoso rintracciarli tramite i social), si è ritenuto che il modo migliore per coinvolgerli sia agire attraverso le persone di Amplifon. Per questo, nel 2017 sarà lanciato un progetto pilota di advocacy in tre Paesi (Italia, Spagna e US).

## HEINEKEN

HEINEKEN è un gruppo internazionale presente in circa 70 Paesi, a cui appartengono più di 250 marchi, tra cui, ovviamente, il marchio Heineken. Ha sede a Amsterdam ed è presente in Italia dal 1974, anno dell'acquisizione del Gruppo Birra Dreher, arrivando nel 1996 a acquisire Birra Moretti S.p.A. Gli altri stabilimenti italiani sono localizzati a Pollein (AO), Massafra (TA), Comun Nuovo (BG) e Assemmini (CA), impiegando in totale circa mille persone. Il Gruppo è presente anche nel settore italiano dell'Ho.Re.Ca. (hotellerie, ristorante, caffè, ovvero catering) tramite Partesa s.r.l.

Lato consumer l'attrattività del brand è sempre stata molto forte: l'azienda percepisce il proprio mercato strettamente legato al settore dell'intrattenimento, riconoscendo come il consumo di birra sia collegato ai momenti di socialità, divertimento e informalità, e trasmette questi valori ai consumatori, insieme alla grande attenzione alla qualità del prodotto, grazie agli sforzi di comunicazione e marketing. Nonostante il successo delle campagne, queste non riescono a far emergere tutte le caratteristiche dell'azienda come luogo di lavoro. Da qui l'esigenza di lavorare sull'employer branding al fine di rafforzare l'immagine dell'azienda come datore di lavoro e rendere più attrattivo il brand in termini di employability.

Caso vincitore  
della categoria  
"Employer Branding"

Inoltre, nonostante la notorietà del brand abbia permesso all'azienda di avere sempre un ampio bacino di candidati tra cui scegliere per le posizioni aperte, HEINEKEN vuole posizionarsi all'interno della cosiddetta "guerra dei talenti" attraendo i migliori tra le nuove generazioni, in particolare tra i millennial, al fine di migliorare la competitività della azienda. L'obiettivo è quello di riuscire ad assumere persone in grado di adattarsi al cambiamento sviluppando, nel corso del tempo, le competenze necessarie per "evolversi". Per fare questo, l'azienda può contare sull'immagine già forte del brand ("Heineken style"), da declinare "lato employee".

All'interno di questo processo di rafforzamento della strategia di employer branding, che ha visto il coinvolgimento oltre della funzione HR anche delle funzioni marketing, corporate relation e IT, nasce a livello globale il progetto Go Places! (Fatti strada!). L'Italia è stata coinvolta nella fase di disegno e durante la prima implementazione, avvenuta in 15 Paesi scelti.

Si tratta di una campagna per attrarre laureandi, neolaureati e laureati con pochi anni di esperienza. Il progetto punta in primo luogo a migliorare l'immagine dell'azienda come luogo di lavoro, comunicando ai millennial i valori di HEINEKEN: l'avventurosità (*adventure*), la possibilità di autoaffermazione (*fame*) e la socialità (*friends*) del percorso lavorativo in azienda. Tutto questo utilizzando il loro linguaggio di tutti i giorni: digitale e social. Il messaggio principale, "*don't mould me, stretch me!*", che significa "non annoiarmi, mettimi alla prova!", vuole indicare come l'azienda voglia offrire ai giovani l'opportunità di mettere in pratica le proprie abilità in carriere internazionali e dinamiche. Si vuole inoltre mettere in risalto la libertà di azione che, nell'ambito delle linee guida date dalla casa madre, ogni settore ha, premiando la creatività; più in particolare, si vuole trasmettere l'idea che all'interno dell'azienda sia possibile "fare la differenza". In questo modo HEINEKEN si differenzia anche dai competitor diretti, che solitamente hanno un approccio più individualista. Infine, si vogliono ispirare i consumatori, rafforzando il brand, già ben riconoscibile grazie all'immagine che i marchi comunicano.

La campagna è soprattutto digitale e avviene tramite i social network (soprattutto LinkedIn e Facebook). In questi luoghi nasce appunto l'attrattività, presupposto del *candidate journey*, che nasce dai social e si conclude nei siti locali o nelle *career page* di LinkedIn.

Due sono gli assi principali della campagna: il manifesto e la videointervista. Scopo di entrambi è fornire informazioni sull'azienda e sullo stile aziendale e provocare il candidato, inducendolo a verificare se si senta in linea con la cultura aziendale. Entrambi i video sono interpretati da un attore professionista, affiancato da altri interpreti, veri dipendenti dell'azienda.

Durante la videointervista, della durata di meno di 10 minuti, l'attore si rivolge al candidato alternando domande più serie a domande più spiritose, mantenendo un registro professionale e al contempo brillante, in un continuo rilancio di interrogativi che permettono al candidato di verificare la propria rispondenza ai valori e alla cultura aziendale. Al termine della videointervista viene reso disponibile il profilo che emerge dalle risposte fornite (es. esploratore, pioniere, ... per un totale di 8 profili) che può essere condiviso direttamente sui social. Il video si conclude con un invito all'azione: qualora il candidato ritenga che il proprio profilo sia rispondente alla cultura aziendale (cultural fit), può candidarsi a una posizione aperta tramite la pagina a cui viene reindirizzato. Da un punto di vista tecnico, le risposte fornite dal candidato vengono utilizzate per redigere il profilo finale, ma non vengono utilizzate come primo step di screening. In Italia, la pagina di reindirizzamento per la candidatura è la *career page* di LinkedIn.

La campagna è iniziata ad ottobre, per cui non è stata ancora possibile una misurazione dei benefici in termini di qualità delle candidature. Tra un paio di anni HEINEKEN potrà effettivamente verificare se le persone candidate grazie a Go Places! siano maggiormente affini ai valori e allo stile lavorativo aziendale. Ad oggi i risultati sono stati misurati in termini di visualizzazioni, click, return rate, retention con risultati molto positivi e superiori alle aspettative. Le candidature sono cresciute in quantità, elemento che non era tra gli obiettivi diretti della campagna, ma che è chiaro segnale che la diffusione della campagna ha avuto successo.



L'aumento della quantità di candidature può comportare una criticità nella loro gestione in tempi accettabili. Il rischio è quello di perdere l'attrattività guadagnata tramite la campagna, non gestendo in "stile Heineken" questa fase del processo.

Il prossimo passo per migliorare la risonanza della campagna sarà il coinvolgimento di un network di persone che lavorano in ambito universitario per promuovere l'iniziativa. Inoltre, a prescindere da questa campagna ad hoc per l'attrazione dei giovani talenti, l'obiettivo è quello di perseguire una strategia di Talent Acquisition in grado di attrarre e portare in azienda i talenti senza che ci debba necessariamente essere una posizione aperta da ricoprire.

Caso vincitore  
della categoria  
"Formazione"

### **Intesa Sanpaolo**

Intesa Sanpaolo è il gruppo bancario frutto della fusione di Banca Intesa di Milano e Sanpaolo IMI di Torino, avvenuta a inizio 2007. È tra i primi gruppi bancari nell'eurozona e in Italia, dove copre tutti i settori di attività (retail, corporate e wealth management) tramite circa 4.000 sportelli su tutto il territorio nazionale. Intesa Sanpaolo è presente anche in Est Europa, Russia, Egitto e vanta una rete internazionale specializzata nel supporto alla clientela corporate, con presidi in 28 Paesi.

La Direzione HR di Intesa Sanpaolo, in accordo con il driver strategico del top management della vicinanza alle persone, si è posta come obiettivo quello di offrire servizi personalizzati e rispondenti alle reali esigenze delle persone. Da qui, la necessità di ripensare i canali di erogazione della formazione. I modelli di apprendimento nell'era digitale stanno cambiando: i contenuti sono facilmente accessibili nel momento del bisogno, la forma testuale lascia sempre più spazio a contenuti multimediali come audio e video, diminuiscono i tempi di concentrazione e inoltre i tempi e i luoghi lavorativi spesso sono difficili da conciliare con le esigenze formative di ciascuno. Si è reso quindi necessario attuare un progetto per avvicinare la modalità



di apprendimento aziendale a quella reale delle persone.

Inoltre Intesa Sanpaolo sta cambiando il proprio modello di business, con una riduzione dei margini derivanti dall'attività di erogazione del credito più che compensata dallo sviluppo di servizi di consulenza in area wealth management e di nuovi business per una banca come quello assicurativo della tutela. A supporto di questo cambiamento il personale deve essere costantemente aggiornato e deve avere la possibilità di accedere in maniera semplice e flessibile a contenuti relativi al proprio lavoro in modo continuo.

Il progetto di Digital Learning “Innovare la formazione” si articola lungo tre direttrici; in primo luogo, aule e digitale si specializzano: l'aula diventa momento di incontro e confronto per socializzare e fare network, mentre i contenuti sono resi disponibili on line. In secondo luogo, la formazione viene adattata alle esigenze lavorative quotidiane del personale nel modo più semplice possibile, cioè tramite una formazione in “pillole”, fruibile rapidamente non appena ne insorga l'esigenza. Da ultimo, la responsabilità dell'apprendimento è affidata al destinatario, che da user si fa learner, proprio perché guida del proprio apprendimento. La formazione digitale viene erogata tramite una piattaforma in cloud, disegnata e progettata insieme agli utenti, dove ciascuna figura professionale ha una propria pagina profilata: in un'unica panoramica sono presentate notizie, contenuti formativi e altri elementi personalizzabili tra cui scegliere in base alle proprie esigenze di formazione e crescita. I contenuti formativi della piattaforma, organizzati in percorsi tematici, sono valutabili dai fruitori e commentabili in ottica social. Una redazione fornisce in modo continuativo novità, aggiornamenti e contenuti d'interesse in primo piano. Gli stessi contenuti sono progettati in ottica digitale: sono brevi (hanno durata non superiore a cinque minuti) e auto consistenti. I contenuti sono tipizzati in base alla finalità (tutorial, didattico, emozionale, ...): si producono quindi formati diversi, tra cui infografiche, articoli redazionali, video, mappe dinamiche, in base all'obiettivo del contenuto formativo. Inoltre la piattaforma, tablet native, permette l'accesso da ogni tipo di dispositivo mobile, andando incontro alle esigenze di flessibilità delle persone.

Il nuovo modello di formazione digitale ha messo in discussione il modello organizzativo della funzione

Formazione, Sviluppo e Scuola Capi rendendolo oggi simile a quello di una media company. Una volta individuato il bisogno tramite i Learning Account, per i contenuti digitali la Learning Factory si occupa di definire gli oggetti formativi. Ogni tavolo di lavoro è composto da una decina di persone tra cui alcuni futuri fruitori, esperti di Design Thinking, metodologi ed esperti di dominio. Oggi ci sono 23 team che producono circa 2.000 contenuti all'anno. Una volta progettato, il contenuto formativo passa al Media Center dove lavorano gli sceneggiatori e coloro che si occupano della produzione. Gli oggetti digitali vengono pubblicati secondo un piano redazionale definito dalla redazione e dal Learning & Development Experience che cura l'esperienza d'uso per renderla ingaggiante e innovativa. Infine, le soluzioni formative più tradizionali come l'aula sono gestite da una struttura dedicata denominata "Formazione" secondo una logica nuova, che può essere assimilata a quella propria di un "evento live" nel mondo della odierna distribuzione musicale, mentre i classici temi di leadership & talent development sono affrontati con un approccio tipico di un "canale tematico" da TV satellitare dotato di una identità propria (Scuola Capi).

Il progetto pilota, avviato nel giugno 2016, ha coinvolto 1.000 gestori di filiale della divisione Banca dei Territori, successivamente esteso a circa 7.000 persone del territorio Imprese. Nel mese di aprile 2017 si è svolto il roll out completo sulla Rete Banca dei Territori, con il coinvolgimento di altre 30.000 persone.

Nel progetto pilota, la nuova modalità di fruizione dei contenuti ha registrato riscontri molto positivi. Data la natura scalabile del modello digitale per via dei costi marginali di incremento dei volumi di fruizione molto limitati, si attende un risparmio sulle spese dirette di formazione di circa 20% a parità di volumi e sulle spese di missione e trasferta collegate alla formazione di oltre il 50%.

Il progetto permetterà anche di ridurre i tempi di "attraversamento della formazione" e la riduzione di tempo/uomo impiegato sino ad oggi dai docenti interni per la gestione dei corsi pari all'equivalente di 50 persone, da restituire all'attività commerciale.

Da questa modalità di formazione continua si attende un incremento e una diffusione di nuove compe-



tenze, una maggiore tempestività della formazione rispetto al lancio di nuove procedure, processi, prodotti o servizi, una responsabilizzazione dell'utente rispetto al proprio piano formativo e una maggiore vicinanza del linguaggio e dei contenuti di formazione alle esigenze effettive dei dipendenti.

Dal progetto pilota non sono emerse particolari criticità, in generale costituisce un elemento di complessità la dimensione aziendale l'estensione a tutte le strutture della banca, con le relative profilazioni di ruoli molto diversi e la realizzazione dei relativi contenuti. I pregiudizi e le diffidenze esistenti verso il modello digitale (anche per timore di un generation gap) da parte delle strutture sono stati superati tramite la prova "sul campo".

Intesa Sanpaolo intende aumentare il numero di tavoli di lavoro della Learning Factory dai 23 attuali fino a 36, una volta che il progetto sarà andato a regime. A livello di profilazione degli utenti, l'idea è di utilizzare i dati raccolti e analizzarli al fine di tipizzare i profili degli utenti e utilizzare recommendation system attraverso l'uso di analytics per proporre in maniera automatica contenuti formativi in base a interessi ed esigenze. Verrà introdotto anche il sistema dei badge per attestare le competenze acquisite tramite i contenuti formativi proposti dall'azienda.

## Leroy Merlin

Leroy Merlin è un'azienda di origine francese nata nel 1923 specializzata in bricolage e fai da te. Fa parte di Group Adeo, opera in 13 Paesi ed è presente in Italia dal 1996. Ad oggi, in Italia, conta 48 punti vendita, ha circa 6575 dipendenti e nel 2016 ha fatturato oltre un miliardo e mezzo di euro. Leroy Merlin pone al centro della propria missione la soddisfazione del cliente, fornendogli gli strumenti per migliorare il proprio ambiente di vita con creatività.

Caso vincitore  
della categoria  
"Performance  
Management"

Il Gruppo Adeo di cui Leroy Merlin fa parte, nel 2015 si è posto come obiettivo strategico decennale la quadruplicazione della dimensione del business aziendale e del numero di dipendenti. Questo ha innescato una serie di riflessioni su come debba cambiare l'individuazione e lo sviluppo dei talenti, conducendo la Direzione HR a definire la propria mission a dieci anni. La volontà è quella di costruire un ambiente di lavoro a misura di persona: l'azienda ideale in cui il talento di ciascun collaboratore sia individuato, sviluppato e valorizzato. In questa ottica si è quindi avvertita l'esigenza di innovare i processi di performance e talent management, allo scopo di migliorare e accelerare lo sviluppo dei collaboratori. Esigenza che anche gli stessi collaboratori avevano espresso in un'indagine di clima.

Il progetto, chiamato #amisuradipersona, ha portato alla creazione di un gruppo inter funzionale per definire e disegnare il nuovo modello di sviluppo delle persone in modalità collaborativa. Oltre ai referenti HR sono stati coinvolti i manager di linea e gli stessi collaboratori. Dopo una prima fase pilota che ha coinvolto 500 collaboratori di tre negozi, nel 2016 è stata lanciata una nuova campagna su 1.350 collaboratori in 9 negozi. Importante per Leroy è il passaggio da una valutazione e piani di sviluppo basati sul passato, in ottica discontinua, a un modello che guarda il futuro: feedback continuo per l'evoluzione e la crescita della persona. A metà dicembre il modello è stato proiettato in un tool di Oracle che permette la valutazione da parte del manager, l'autovalutazione e la possibilità di dare e ricevere feedback a 360 gradi.

Nel processo di performance management rimangono dei momenti formali, come la tradizionale valutazione annuale, ma lo spirito della valutazione vive tutto l'anno. Il modello permette al valutato e al manager di scambiarsi feedback e di dire come si sta procedendo rispetto agli obiettivi: tutti questi insight vanno a costituire il patrimonio da cui partire per la valutazione di fine anno, momento più formale di confronto faccia a faccia tra collaboratore e manager.

Più in dettaglio, il nuovo modello prevede: l'individuazione di mappe di evoluzione dei comportamenti attesi relative a 5 aree di attività che caratterizzano la mansione del lavoratore, più un'area di attività



aperta facoltativa per particolari compiti extra ruolo, caratteristici per ciascun lavoratore; l'individuazione di obiettivi qualitativi e quantitativi assegnati dal manager anche su proposta del dipendente; scenari di sviluppo agili per fornire al manager percorsi di crescita per sviluppare le competenze soft dei propri collaboratori; la valutazione del potenziale, per individuare quelle persone che hanno capacità di svolgere ruoli che richiedono maggiori responsabilità; l'individuazione della preziosità del collaboratore, definita, attraverso survey e tavole rotonde con il collaboratore, come il contributo del dipendente alla collettività aziendale.

La mappa di evoluzione prevede che, a partire dalle attività, manager e collaboratore facciano un percorso di co-costruzione. In primo luogo il collaboratore suggerisce al manager quali siano le competenze rilevanti per l'attività svolta, vengono poi concordati i comportamenti attesi e individuate attività e competenze soft su cui basare il piano di sviluppo attraverso formazione e affiancamento. Il piano di sviluppo può essere sia verticale, sia orizzontale e viene disegnato valutando i diversi scenari di crescita. Il piano di change management ha previsto una campagna di formazione composta di 3 moduli d'aula, un webinar e 3 pillole di autoformazione. Alla formazione hanno avuto accesso 3 manager per ciascun negozio, andando a costituire un gruppo chiamato nucleo di cambiamento che ha avuto poi il compito di formare tutto il negozio.

Il progetto è stato riconosciuto dal Comitato di Direzione Leroy Merlin Italia come uno degli progetti strategici di innovazione per il biennio 2017-2018.

L'iniziativa ha semplificato la valutazione e la definizione dei piani di sviluppo, permettendo di valorizzare i talenti di ciascuno. L'accompagnamento e lo sviluppo dei collaboratori risulta facilitato, così come il confronto. Inoltre la definizione di KPI legati agli obiettivi rafforza l'oggettività e l'intersoggettività della valutazione. Le dinamiche di ascolto, confronto e co-costruzione dei percorsi hanno permesso di migliorare l'engagement dei dipendenti.



La piattaforma è completamente digitale e impone quindi l'utilizzo di pc, tablet e smartphone, che non tutti hanno, per cui si è reso necessario fornire un numero di computer condivisi, predisposti dall'IT, per permettere a tutti l'accesso. Questo ha portato a un'iniziale diffidenza tra quelle persone più resistenti al cambiamento e meno propense all'utilizzo di strumenti IT. Le tempistiche ristrette e la scarsa disponibilità di risorse IT interne allocate al progetto sono stati ulteriori elementi di difficoltà.

A campagna di valutazione e sviluppo conclusa si prevede di effettuare un bilancio per progettare il roll out destinato a tutta la popolazione aziendale, circa 6.575 persone.

Tra le principali evoluzioni si contano l'aggiornamento delle mappe di evoluzione per valutare e sviluppare attività e competenze coerentemente con il cambiamento continuo di mansioni e organizzazione; l'integrazione della piattaforma con i sistemi per la gestione dei payroll, compensation e formazione; una semplificazione della user experience del tool e un'innovazione della politica di compensation coerente con il nuovo modello di valutazione e sviluppo.

Caso vincitore  
della categoria  
“Ricerca e Selezione  
del Personale”

## Retail Care

Retail Care è un'azienda di field marketing specializzata nel settore Bellezza, Lusso e Benessere che ricerca e gestisce professionisti altamente qualificati che offrono consulenza ai consumatori nei punti vendita, promuovendo i prodotti o i servizi. Il Gruppo di cui fa parte Retail Care comprende anche altre due aziende: Field Marketing Vision Instore (specializzata nel settore IT ed Elettronica di consumo) e Promomarketing (specializzata nel settore Food&Beverage e beni di consumo). Il gruppo vanta oltre 1.000 dipendenti.

Retail Care da sempre si è contraddistinta per i servizi innovativi offerti ai clienti: a differenza del field marketing tradizionale, l'azienda si caratterizza per l'alta qualificazione professionale del personale individuato per le attività di promozione e consulenza. Nell'ottica di individuare i migliori professionisti sul mercato, Retailcare decide di innovare i tradizionali iter di selezione attraverso processi più snelli, veloci e competitivi. Punta dunque sull'individuazione di un metodo che possa raggiungere prontamente i candidati in tutta Italia, senza onerosi spostamenti; superare il gap dei tempi di formazione dei recruiter su ogni singolo specifico settore prima di accingersi a qualsiasi iter di selezione; migliorare la user experience dei candidati durante il processo di recruiting.

Per rispondere a queste esigenze Retail Care nel 2016 ha implementato una piattaforma aziendale che consente ai candidati di sostenere video-colloqui, rivoluzionando il processo di selezione: le posizioni aperte vengono postate sui siti, sui social aziendali e sul portale Infojobs; a seguito di un primo screening telefonico approfondito, segue un colloquio sulla piattaforma, seguito in alcuni casi, da un colloquio di persona, individuale o di gruppo.

La piattaforma permette di gestire diverse tipologie di interviste secondo modalità differenti:

- Nella modalità "live", un intervistato e un selezionatore interagiscono simultaneamente in videoconferenza.
- Nella modalità "in differita" le domande e le risposte sono registrate e visionate successivamente. Le interviste possono prevedere domande scritte a risposta aperta, a risposta multipla, oppure tramite utilizzo di foto o video. La modalità più innovativa consiste nella registrazione di video domande da parte dei selezionatori e la successiva registrazione di video risposte da parte dei candidati.

Tali domande possono anche prevedere prove pratiche, come ad esempio, per la selezione di Make up Artist, la registrazione di una seduta di consulenza e make up. Retail Care imposta il video colloquio in funzione del profilo professionale da selezionare e alle competenze richieste per la posizione, of-

frendo la possibilità ai propri candidati di svolgere il video colloquio in qualsiasi ora del giorno e della notte, tramite pc oppure App dedicata.

Agli utenti è fornita l'assistenza tecnica necessaria all'utilizzo della piattaforma e la possibilità di fare prove tecniche e di esposizione, in modo da assicurare i candidati della resa delle proprie performance in video.

Il processo adottato da Retail Care prevede la costituzione di commissioni tecnico-scientifiche, diverse per ogni ambito di ricerca, che vengono poste in essere per la valutazione delle domande tecniche necessarie nelle specifiche ricerche. La commissione può essere composta da personale aziendale, specialisti del settore di riferimento, psicologi e referenti dell'azienda cliente.

La piattaforma apporta svariati benefici a tutti gli interlocutori, consentendo di essere più precisi nella valutazione: la possibilità di visionare più volte sia i colloqui, sia eventuali prove pratiche permette di cogliere meglio le qualità dei candidati; valutare accuratamente hard e soft skills, ovvero competenze tecnico pratiche e attitudini comportamentali; assicurare equità nella valutazione: consentendo ai candidati di esprimersi sulla stessa batteria di domande si garantisce l'oggettività e l'equità della valutazione; potenziare il talento dei selezionatori: gestendo più ricerche e quindi valutando più profili contemporaneamente, tutti i recruiter dell'azienda sono in grado di sviluppare e gestire con successo l'intero iter di recruitment, dalla pubblicazione degli annunci alla valutazione del colloquio del candidato.

Essere protagonisti di una registrazione video consente sia ai candidati sia ai recruiter di mettersi alla prova, sviluppando capacità di public speaking offrendo ai candidati un'esperienza unica permettendo anche di aumentare la brand awareness.

Indiscussi sono anche i vantaggi logistici: la piattaforma consente di raggiungere i candidati ovunque nel mondo in tempi brevi selezionando diverse lingue, e di eliminare la necessità di spostamenti fisici delle persone, permettendo di evitare la compresenza fisica dei membri della commissione e del candidato nel medesimo luogo.



L'implementazione della piattaforma ha previsto momenti di formazione per tutto il personale aziendale, specialmente per i recruiter, sia per fornire le nozioni tecniche necessarie all'utilizzo della piattaforma, sia per abituare i selezionatori a "mettersi in gioco" con la propria fisicità, comparando nelle video domande o nei colloqui in videoconferenza. Questo ha comportato una forte innovazione della cultura aziendale e lo sviluppo di nuove competenze del personale interno: anche chi non è toccato direttamente dall'innovazione portata dalla piattaforma, è stato invitato a condividerne e promuoverne l'utilizzo. Qualche diffidenza inizialmente si è registrata presso i candidati e in generale nel mercato del lavoro, specie tra le persone meno avvezze all'uso dei nuovi dispositivi tecnologici. Come tutte le innovazioni digital si è dovuto superare il pregiudizio iniziale per constatarne i cospicui benefici.

Nell'arco del prossimo anno si prevede un aggiornamento della piattaforma, in modo che questa possa valutare autonomamente alcuni aspetti prossemici e paraverbali dei candidati. Questo per verificare, ad esempio, se un candidato sia sincero e a suo agio, anche tramite la valutazione del linguaggio non verbale interpretato tramite la Programmazione Neuro Linguistica.

Altro progetto futuro è quello di implementare la video Intervista in ambito formativo per potenziare la formazione del personale inserito e garantire un training on the job costante.

## SACE

SACE, controllata al 100% da Cassa depositi e prestiti, offre servizi di export credit, assicurazione del credito, protezione degli investimenti all'estero, garanzie finanziarie, cauzioni e factoring. Con 87 miliardi di euro operazioni assicurate in 198 Paesi, SACE sostiene la competitività delle imprese in Italia e all'estero, garantendo flussi di cassa più stabili e trasformando i rischi di insolvenza delle imprese in opportunità di sviluppo.

Caso vincitore  
della categoria "HR  
Transformation"

SACE insieme a SIMEST costituisce il Polo dell'Export e dell'Internazionalizzazione del Gruppo CDP, che nel 2016 ha mobilitato risorse per 22,4 miliardi di euro, realizzando un utile netto consolidato pari a 482 milioni di euro. Il Polo conta oggi 892 dipendenti che lavorano in 5 società operative.

Creata nel 1977 come sezione speciale dell'Istituto Nazionale Assicurazioni (INA), SACE affronta un percorso di cambiamenti nell'assetto societario fino a diventare, nel 2004, una società per azioni sotto il controllo del Ministero dell'Economia e delle Finanze, per poi essere acquisita al 100% da Cassa depositi e prestiti nel 2012. In quarant'anni di attività SACE amplia il proprio raggio di azione per offrire un supporto completo ai processi di crescita delle imprese in Italia e all'estero, attraverso la costituzione ex novo o l'acquisizione di società specializzate. Attualmente SACE controlla SACE Fct (società specializzata nel factoring) e SACE BT (specializzata nell'assicurazione di crediti a breve termine, nelle cauzioni e nella protezione dei rischi della costruzione), la quale, a sua volta, controlla SACE SRV (specializzata in servizi di recupero crediti e patrimonio informativo). Nel 2016, inoltre, Cassa depositi e prestiti conferisce a SACE il 76% di SIMEST, società che interviene in tutte le fasi dello sviluppo estero delle imprese italiane con finanziamenti a tasso agevolato a sostegno dell'internazionalizzazione, con contributi agli interessi a supporto dell'export e attraverso l'acquisizione di partecipazioni. A una struttura societaria sempre più articolata è seguita una maggiore complessità normativa dovuta alla contemporanea presenza di più CCNL e regolamenti interni. Due sono quindi le esigenze che SACE ha avvertito nel corso di questo processo: da una parte, gestire i dati relativi ai dipendenti in modo strutturato e armonizzare i regolamenti interni. Dall'altra, semplificare la fruizione delle informazioni da parte dell'utente interno, permettendo alla Direzione HR di avere una visione completa del personale, in modo da essere di reale supporto al talent management, semplificando il dialogo tra i processi di recruiting, formazione e valutazione delle performance.

Da qui la necessità di portare avanti un processo di digitalizzazione delle pratiche di gestione HR e più in generale di tutti i processi aziendali. Come prima cosa nel 2010 SACE informatizza la parte “hard”



delle risorse umane grazie all'adozione di un software gestionale per la gestione dell'anagrafica, delle presenze, delle missioni e delle paghe. In un secondo momento la Direzione HR avverte l'esigenza di semplificare anche i processi di talent management, digitalizzandoli, in modo che le varie parti potessero dialogare tra loro, mettendo al centro il lavoratore e le sue esigenze. Nel 2016 si è deciso quindi di implementare la suite Together di Skylab Italia per gestire in modo strutturato i processi di performance management, formazione e recruiting.

Il primo passo necessario è stato quello di far dialogare i due sistemi di gestione risorse umane in modo da avere unicità e validità dei dati. Una volta realizzata l'integrazione dei dati, ci si è focalizzati sul processo di gestione delle performance, fino a quel momento gestito senza il supporto di sistemi informativi. I valutatori erano avvisati via mail della necessità di assegnare obiettivi e attività, senza che la funzione HR avesse un cruscotto di controllo che le consentisse di monitorare in tempo reale l'andamento del processo. Con il nuovo sistema informatizzato, i manager hanno un dizionario da cui attingere per definire le schede e ad ogni ruolo sono associate competenze e attività. Le competenze si dividono in tecniche, trasversali per tutta l'azienda, e soft, diverse a seconda se si è gestori di risorse o meno. In fase di valutazione il manager deve quindi valutare attività e competenze delle sue risorse in base al ruolo che ricoprono in azienda. Vi è la possibilità di auto assegnarsi obiettivi, discussi e condivisi con il manager di riferimento, e di auto valutarsi. La nuova scheda di valutazione si compone quindi di quattro componenti: le attività (selezionabili all'interno di una lista associata al ruolo), le competenze tecniche (selezionabili all'interno di una lista associata al ruolo), le attitudini soft (5 per categoria differenziate per valutatori e valutati) e gli obiettivi individuali (non obbligatori). Nel processo è prevista una fase di calibration gestita da HR in collaborazione con il management. Dopo la calibration le schede vengono discusse tra valutatori e valutati.

La valutazione è strettamente connessa ai piani di crescita e di formazione delle risorse: la Direzione HR riesce in questo modo a monitorare quanto una determinata competenza è presente in azienda e ad intervenire in caso di necessità sia sul singolo che sul gruppo. È prevista la possibilità per il va-

lutatore di segnalare un piano formativo coerente con quanto emerso dalla valutazione. Per andare verso un nuovo modello di formazione più digital e vicino alle esigenze delle persone verrà anche inserito a sistema il catalogo della formazione, direttamente consultabile e accessibile dal personale. Il sistema supporterà anche il processo di recruiting, ad oggi ancora cartaceo, andando a digitalizzarlo, per cui i candidati avranno la possibilità di compilare l'applicazione form direttamente in fase di candidatura attraverso il portale, che terrà traccia di tutti gli avanzamenti del processo di selezione, comprensivi di feedback e commenti degli intervistatori per ciascuna fase di selezione. Ad oggi, anagrafica e organigramma comprensivo di job system sono già stati implementati sul nuovo sistema e il modulo di performance è in fase di completamento. I moduli di formazione e recruiting sono invece in fase di sperimentazione.

La mappatura delle competenze tecniche trasversali all'organizzazione favorisce la mobilità interna permettendo di individuare competenze trasversali spendibili in ruoli diversi. La maggiore strutturazione dei processi permette di creare percorsi di carriera più mirati, di aumentare la trasparenza e migliorare il clima aziendale, contribuendo ad aumentare il commitment del personale, specie negli uffici periferici. Il dipendente sarà sempre più al centro di tutti i processi (soft, visione carriera, formazione) e sarà più autonomo nel fornire suggerimenti e avanzare richieste, anche a valle della valutazione. Grazie al supporto offerto dal nuovo sistema, il management potrà gestire in modo più indipendente la valutazione delle performance e si sollevierà così la funzione HR dalle richieste più operative.

Durante la fase di integrazione tra i due sistemi per la gestione delle risorse umane ci sono state molte difficoltà legate alla codifica e all'integrazione dei dati. Anche la redazione del job system non è stata semplice, in quanto ha necessitato di una profonda riflessione sulle attività caratterizzanti ciascun profilo aziendale.



Oltre all'estensione del job system a tutte le società del gruppo, è in corso la valutazione di una visualizzazione dinamica dell'organigramma, gestito attraverso un tool in grado di rappresentare in modo automatico i cambiamenti di organico. Il prossimo passo sarà quello di strutturare il processo di compensation, in modo che sia coerente con la strategia dell'azienda.

## Siram

Siram è un Gruppo italiano leader nel mercato dei servizi di efficienza energetica (ESCo) e dal 2014 filiale al 100% del Gruppo Veolia. Specializzata nella gestione integrata dell'energia e nei servizi tecnologici per clienti pubblici e privati, effettua diagnosi energetiche e propone soluzioni tecnologiche all'avanguardia, efficienti e sostenibili, quali cogenerazione e impiego di fonti rinnovabili. Conta 3000 dipendenti distribuiti tra sei sedi e 130 presidi presenti su tutto il territorio nazionale.

Siram opera in un mercato in rapida evoluzione: da una parte l'alto ritmo di evoluzione tecnologica e dall'altro una forte pressione competitiva, con clienti dalle esigenze sempre più sofisticate in un contesto altamente digitalizzato. Per questo motivo, per sviluppare il proprio portafoglio l'azienda ha deciso di investire nelle sue persone e di intraprendere un percorso di cambiamento sia dei suoi tradizionali modelli di business che del suo metodo di lavoro. L'obiettivo è promuovere una cultura dell'innovazione, costruire un clima di apertura al cambiamento e diffondere un linguaggio comune sull'innovazione tra tutti i propri dipendenti e collaboratori.

L'iniziativa "Innovation Map", lanciata direttamente dall'Amministratore Delegato nell'ottobre 2016 tramite un video, consiste in una campagna di ingaggio dei dipendenti in un percorso di sviluppo sul tema dell'innovazione attraverso un gioco, una piattaforma on-line di e-learning e un progetto social.

Menzione speciale

Il primo step è stato realizzato sotto forma di game per motivare e coinvolgere i lavoratori in un clima di divertimento inusuale per un classico ambiente lavorativo. Ai dipendenti delle sei sedi principali è stata consegnata una busta con le regole del gioco: una mappa riguardante i modelli di innovazione, tramite cui si poteva “sbloccare” il primo contenuto video sulla piattaforma, raggiungendo il secondo step. In questa fase sono stati proposti due video interattivi e coinvolgenti sui metodi e gli strumenti a sostegno del processo di innovazione, stimolando la riflessione tramite esempi reali, scene tratte da film e quiz. Al termine del primo video è stato proposto un indovinello, la cui risposta era la password per sbloccare il video di formazione successivo. I video proposti avevano lo scopo di fornire ai dipendenti strumenti e approcci per “diventare innovatori” in modo strutturato. I dipendenti operanti presso i presidi territoriali più piccoli hanno partecipato direttamente alla fase di formazione online, per ovviare ai problemi logistici della prima fase.

L'ultimo step consisteva in una richiesta di partecipazione attiva ai dipendenti che hanno avuto la possibilità di proporre sulla piattaforma on-line un'idea di miglioramento da realizzare in azienda, visibile e commentabile da tutti i colleghi, in ottica social.

Innovation Map ha coinvolto tutto il Gruppo Siram. Il dipartimento Innovazione ha proposto e coordinato il progetto insieme ai dipartimenti Risorse Umane, Comunicazione e IS&T.

Le persone che hanno concluso il percorso postando un'idea di innovazione, nominate dall'Amministratore Delegato “Innovation Changer”, fanno parte di una rete interna per la diffusione di una cultura dell'innovazione e del cambiamento in tutta Siram favorendo lo scambio e il lavoro di squadra tra le varie unità di business in modo da rompere il classico approccio di progettazione per silos.

Gli Innovation Changer avranno anche la possibilità di candidarsi a un percorso di progettazione e sviluppo personale all'interno del primo incubatore di Siram (Siram L@b), che verrà inaugurato a giugno: un programma di sviluppo di persone e di progetti innovativi direttamente implementabili in azienda al termine del percorso di incubazione. I progetti che verranno incubati derivano da



un'analisi delle idee proposte nell'Innovation Map. In particolare, sono stati selezionati 4 progetti strategici che entreranno nel Siram L@b insieme a 60 Innovation Changer suddivisi in 12 team in competizione tra di loro. Il top management è fortemente coinvolto nell'incubatore perché 4 membri del comitato esecutivo del Gruppo Siram si sono proposti come sponsor dei 4 progetti strategici. Il percorso di sviluppo all'interno del Siram L@b sarà accompagnato da una formazione del personale coinvolto sia sulle tematiche tecnico-economiche che sulle soft skill. Siram L@b sarà supportato da una piattaforma on-line, sviluppata dalla capogruppo Veolia, utilizzata a livello internazionale per la formazione in modalità e-learning che rimarrà accessibile da tutti in ogni momento anche tramite dispositivi mobili e presenterà un'interfaccia social per postare le idee, commentare quelle altrui e interagire con gli altri dipendenti.

Il coinvolgimento del personale a tutti i livelli e su tutto il territorio italiano, la coerenza con il piano strategico di sviluppo, il commitment forte da parte del top management dell'azienda e la facilità di accesso alla piattaforma hanno garantito un'ampia partecipazione. Infatti, 304 dipendenti hanno concluso il percorso e sono stati nominati Innovation Changer; sono stati pubblicati 389 post di suggerimento di innovazione, che dimostrano un notevole entusiasmo da parte dei dipendenti e la voglia di essere attori del cambiamento. Si è creato inoltre un clima di condivisione tra le varie unità di business, clima che ha permesso la nascita di una rete interna di persone interessate al tema dell'innovazione e propense alla condivisione di esperienze e di idee di miglioramento.

Inoltre, Innovation Map con la sua piattaforma digitale si integra perfettamente e supporta il processo di digitalizzazione e semplificazione che è in corso in azienda.

In una prima fase c'è stata qualche resistenza al cambiamento: un progetto di questo tipo porta delle modifiche nel modo di lavorare soprattutto tra chi è ancora diffidente all'utilizzo delle tecnologie digitali. Anche la progettazione logistica, data la capillarità del progetto, è risultata particolarmente onerosa e

impegnativa, soprattutto per i tempi ridotti che hanno richiesto un lavoro intenso e veloce, necessario a evitare perdite di interesse o entusiasmo.

Siram prevede di continuare con il progetto di incubazione Siram L@b, riproponendolo semestralmente, in modo da rendere continuativo il processo di miglioramento e alimentare la cultura di innovazione in azienda.



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

SCHOOL OF MANAGEMENT



# Osservatorio HR Innovation Practice

## Costruire l'organizzazione del futuro partendo dalle persone: il ruolo della Direzione HR nella Digital Transformation

### Gli Attori

Maggio 2017



---

# 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**. Dal 2009 è nella classifica del **Financial Times delle migliori Business School d'Europa**. Nel Marzo 2013 ha ottenuto il prestigioso accreditamento internazionale da **AMBA** (*Association of MBAs*) per i programmi **MBA** e **Executive MBA**. La Scuola può contare su un corpo docente di più di duecento tra professori, ricercatori, tutor e staff e ogni anno vede oltre seicento matricole entrare nel programma undergraduate. Dal 2014, la Scuola è membro di **UniCON** (*International University Consortium for Executive Education*), **PRME** (*Principles for Responsible Management Education*) e **Cladea** (*Consejo Latinoamericano de Escuela de Administración*).

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 per favorire lo sviluppo del Paese.

*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.

Gli Osservatori sono oggi un punto di riferimento qualificato sull'innovazione digitale in Italia che integra attività di Ricerca, Comunicazione, Formazione e una Community sempre più ampia di professionisti.

### *I fattori distintivi*

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

1. La **Ricerca** sui temi chiave dell'innovazione digitale è basata su solide metodologie (studi di caso, survey, censimenti, quantificazioni di mercato, analisi bibliografiche, ...).

2. La **Community** è composta da decisori e C-Level della domanda, dell'offerta e delle Istituzioni, che collaborano e sviluppano relazioni concrete nelle numerose occasioni di interazione.
3. La **Comunicazione** è finalizzata a raggiungere, attraverso Convegni, Media e Pubblicazioni, il più ampio numero di persone, per diffondere buone pratiche, esperienze e cultura legata all'innovazione digitale.
4. La **Formazione**, attraverso pubblicazioni, webinar e workshop premium del sito Osservatori.net, rappresenta un canale unico per l'aggiornamento professionale sui temi chiave dell'innovazione digitale.

### ***Gli Osservatori Digital Innovation (2016-2017)***

Gli Osservatori Digital Innovation sono classificabili in 3 macro categorie.

1. Digital Trasformation, 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 • Digital Transformation Academy • Startup Hi-tech • Startup Intelligence

### **Digital Solutions:**

- Big Data Analytics & Business Intelligence • Cloud & ICT as a Service • eCommerce B2c
- Enterprise Application Governance • Fatturazione Elettronica & eCommerce B2b
- Gestione Progettazione e PLM (GeCo) • Information Security & Privacy
- Internet of Things • Mobile B2c Strategy • Mobile Payment & Commerce
- Omnichannel Customer Experience • Smart Working

### **Verticals:**

- Cloud nella PA • Contract Logistics • Digital Finance • Digital Insurance
- eGovernment • Export • 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
- Mobile Banking • Professionisti e Innovazione Digitale • Smart AgriFood
- Supply Chain Finance

Riportiamo di seguito alcuni Osservatori in parte correlati all'Osservatorio HR Innovation Practice:

- **Big Data Analytics & Business Intelligence** • **Digital Transformation Academy**
- **Smart Working**

### *I numeri chiave del 2016*

- **Formazione:** 200 pubblicazioni con i risultati delle ricerche; 200 workshop e webinar; archivio di 800 Pubblicazioni e 300 Eventi on demand.
- **Ricerca:** 34 Osservatori; 5.000 casi; 80 Professori/Ricercatori/Analisti.
- **Network:** 300 partner e sponsor; 150.000 contatti; 8.500 contatti C-Level; 15.000 partecipanti agli Eventi.
- **Comunicazione:** 200 Eventi; 5.000 Uscite stampa; 20.000 Report cartacei distribuiti; 25 Pubblicazioni scientifiche su riviste internazionali.

Per maggiori informazioni si veda il sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

Seguici anche su:    

## 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](http://www.mip.polimi.it)





**POLITECNICO**  
MILANO 1863

SCHOOL OF MANAGEMENT

**OSSERVATORI.NET**  
digital innovation



# Il punto di riferimento per l'Aggiornamento Executive sull'Innovazione Digitale

visita [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net) e scopri come accedere a tutti i servizi

## L'innovazione digitale a portata di Click!

In un contesto in cui l'innovazione digitale ha sempre più rilevanza per la competitività delle imprese e il cambiamento incessante caratterizza le nuove tecnologie, aggiornarsi è fondamentale per tutti i professionisti a vari livelli aziendali. Dedicare tempo e risorse all'aggiornamento di skill e competenze in questo ambito è fondamentale e va fatto in modo permanente lungo tutta la vita professionale, attraverso nuovi strumenti compatibili con il lavoro quotidiano.

## Osservatori.net

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 punta 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.

## Fattori Distintivi

- Piattaforma multimediale e interattiva per un aggiornamento continuo a distanza;
- Ricerca indipendente, caratterizzata da rigore scientifico, modelli originali e basata sull'analisi dell'eccellenza;
- Analisti e esperti con un know-how unico e distintivo al servizio di manager e professionisti.



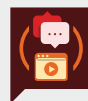
### Rapporti

Osservatori.net offre la più completa raccolta di analisi e dati sull'Innovazione Digitale in Italia. I Rapporti sono caratterizzati da formati innovativi che consentono una rapida ricerca delle informazioni di proprio interesse



### Workshop e Webinar Premium

Eventi Premium della durata di circa 4 ore (Workshop) e 1 ora (Webinar), durante i quali i partecipanti possono confrontarsi con gli Analisti e Esperti che approfondiscono i temi chiave dell'innovazione digitale



### Percorsi

Workshop e Webinar sono organizzati in *Percorsi* focalizzati su un particolare tema:

AGENDA DIGITALE

BIG DATA & ANALYTICS STRATEGY

CLOUD COMPUTING STRATEGY & BUSINESS MODEL

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

DIGITAL TRAVEL INNOVATION

FINANCE DIGITAL INNOVATION

ECOMMERCE & CUSTOMER EXPERIENCE STRATEGY

FATTURAZIONE ELETTRONICA E DEMATERIALIZZAZIONE

HEALTHCARE DIGITAL INNOVATION

HR INNOVATION & SMART WORKING PRACTICE

INFORMATION SECURITY & PRIVACY

INTERNET MEDIA STRATEGY

INTERNET OF THINGS APPLICATION

MOBILE B2C STRATEGY

SOCIAL MEDIA STRATEGY

STARTUP & INNOVATION



## **Percorso – HR Innovation & Smart Working Practice: il Percorso di Aggiornamento Executive**

*Ottobre 2016 – Novembre 2017*

Approfondimenti sull'innovazione dei processi e degli strumenti di gestione e sviluppo delle Risorse Umane e sul cambiamento dei modelli di lavoro  
Mobile Payment & Commerce

**Webinar** Performance Management: nuovi approcci e principali trend di evoluzione per una Results Based Organization

**Webinar** Sicurezza e controllo sui lavoratori nello smart working

**Workshop** Come fare Professional Branding sui Social Network

**Webinar** Smart People: professionalità e soft skill dello Smart Worker

**Webinar** Le best practice dello Smart Working: modelli, iniziative e fattori di successo

**Workshop** Talent Acquisition & Employer Branding su LinkedIn

**Webinar** Dalla strategia all'attuazione: la governance delle iniziative di Smart Working

**Webinar** Come le tecnologie digitali supportano le iniziative di Smart Working

**Webinar** Smart working incentivi alla produzione e welfare aziendale

**Webinar** HR Digital Application: come usare Social, Mobile e Big Data

**Webinar** La formazione digitale fra Adaptive e Continuous Learning

**Workshop** Il controllo sull'utilizzo delle strumentazioni informatiche: i poteri ed i limiti del datore di lavoro

**Webinar** Come ingaggiare e motivare i dipendenti in azienda e il ruolo del Welfare

**Webinar** New Capabilities: le competenze e le professionalità emergenti nella Digital Era

**Webinar** Il controllo dei lavoratori attraverso gli strumenti elettronici

Per maggiori informazioni  
sui percorsi

**matteo.castiglioni@osservatori.net**  
tel. +39 02 2399 9590  
cell. +39 392 3821952

Per maggiori informazioni  
sugli abbonamenti

**damiano.degaspari@osservatori.net**  
tel. +39 02 2399 9597  
cell. +39 349 2818600

Per maggiori informazioni  
sugli abbonamenti aziendali

**andrea.vanazzi@osservatori.net**  
tel. +39 02 2399 4813  
cell. +39 342 9212906





---

## I Sostenitori della Ricerca

### **Partner**

- Cornerstone OnDemand
- Infojobs Italia
- Oracle
- Skylab Italia

### **Sponsor**

- Speexx



**Cornerstone OnDemand**  
[www.cornerstoneondemand.com](http://www.cornerstoneondemand.com)

Il desiderio di realizzare il proprio potenziale non è generazionale ma appartiene alla natura umana. Immaginate se a ogni dipendente della vostra azienda fossero offerti l'opportunità e gli strumenti per rendere al massimo delle proprie possibilità. Per noi di **Cornerstone OnDemand** (NASDAQ: CSOD) questa non è solo una dichiarazione di intenti, è la base stessa della nostra azienda. La nostra missione è aiutare le organizzazioni a realizzare il pieno potenziale dei propri collaboratori.

Cornerstone OnDemand è nata dalla convinzione che formazione e sviluppo continui siano fondamentali per la crescita, sia degli individui sia delle organizzazioni. Per questo abbiamo creato quella che oggi è una delle principali soluzioni cloud per la formazione e la gestione del capitale umano. Dalla selezione all'onboarding, dalla formazione e collaborazione fino alla gestione delle performance e delle retribuzioni, alla pianificazione delle successioni, all'amministrazione del personale e alle analytics, Cornerstone OnDemand gestisce ogni fase del ciclo di vita del personale.

Circa 3.000 clienti in tutto il mondo per un totale di più di 31 milioni di utenti in 191 Paesi usano il software Cornerstone per aiutare i propri dipendenti a eccellere nei rispettivi ruoli. Tra i clienti figurano tanto le grandi multinazionali di ogni settore, come BMW, Nestlé, Fossil Group, T-Mobile, Flex Ltd., Kohler Co., Medtronic e Abbott Laboratories, quanto le piccole e medie imprese e organizzazioni come Il Dipartimento del Tesoro USA, la University of Southern California e Team Rubicon.

Cornerstone ha sede a Santa Monica, in California, e uffici in 20 Paesi.



InfoJobs Italia  
www.infojobs.it

**InfoJobs** ([www.infojobs.it](http://www.infojobs.it)) è la piattaforma di recruitment online numero 1 in Italia per l'offerta di lavoro con oltre 7 milioni di profili iscritti e oltre 80.000 aziende iscritte. Qualità, innovazione e semplicità del servizio sono le parole chiave della strategia di InfoJobs, che conta su oltre 1.000 nuove offerte pubblicate ogni giorno per un totale di 40.000 offerte attive mensili. La piattaforma tecnologica, disponibile anche su app, di InfoJobs favorisce un rapido job matching tra le aziende e i migliori talenti.

Attraverso il continuo aggiornamento dei servizi e la costante evoluzione della piattaforma, InfoJobs guida l'innovazione digitale del recruiting in Italia, supportando le imprese nel processo di reclutamento e i candidati nella valorizzazione delle proprie competenze, all'insegna della massima facilità, rapidità, efficacia e innovazione dei servizi offerti.

L'Osservatorio InfoJobs sul Mercato del Lavoro viene redatto ogni anno per presentare una fotografia quanto più possibile aggiornata e precisa sui trend occupazionali dell'Italia.

Grazie alla possibilità di osservare i profili più ricercati, le loro caratteristiche e la distribuzione geografica dell'offerta e della richiesta di lavoro, InfoJobs fornisce una analisi dell'andamento del mercato del lavoro e i possibili sviluppi futuri. L'Osservatorio InfoJobs sul Mercato del Lavoro 2016 ha evidenziato come le imprese italiane abbiano proseguito i piani di assunzione iniziati negli anni precedenti, seppure con un rallentamento rispetto ad un 2015 probabilmente favorito dal Jobs Act. Secondo l'Osservatorio, il numero degli annunci è aumentato del 10,4% rispetto al 2015, confermando il trend positivo della piattaforma di recruitment online che vede un tasso di crescita medio delle offerte del 23% negli ultimi 3 anni. La Consulenza manageriale è il settore più rilevante del 2016 (19,3% delle offerte nazionali) ed i Servizi ambientali quello più dinamico dal 2014 ad oggi. Per quanto riguarda la categoria professionale, le aziende italiane continuano a ricercare in prevalenza professionisti del Manifatturiero, produzione e qualità (22,8% delle offerte di lavoro) e delle Vendite (11,5%), figure sempre centrali per lo sviluppo del business aziendale. La Lombardia rimane la regione con più offerte di lavoro attive (33,7%), mentre i Millennials (18-35 anni) sono i candidati più attivi.

InfoJobs è parte di Schibsted Media Group ([www.schibsted.com](http://www.schibsted.com)), multinazionale norvegese fondata nel 1839 che oggi conta 6.900 dipendenti e opera con successo in 30 Paesi nei mercati editoriale (quotidiani, TV e free press), digital (news e annunci classificati) e mobile (servizi).



Oracle  
[www.oracle.com](http://www.oracle.com)

### *Oracle è Integrated Cloud Applications and Platform Services*

Presente in oltre 145 Paesi nel mondo con più di 130.000 dipendenti e un fatturato GAAP nell'anno fiscale 2016 pari a 37 miliardi di dollari, **Oracle** propone ai suoi oltre 400.000 clienti uno stack tecnologico completamente integrato e ottimizzato, costituito da sistemi software e hardware fruibili sia in Cloud sia in modalità tradizionali.

Il posizionamento e la visione di Oracle per i prossimi anni è ben rappresentata dalla definizione *Integrated Cloud Applications and Platform Services*. Una visione che vede il Cloud come fulcro, motore e abilitatore della trasformazione digitale delle aziende. Grazie al Cloud si acquista in agilità e l'innovazione diventa più accessibile sia per le grandi ma anche per le medie e piccole aziende. Con il Cloud è più facile sviluppare nuove e moderne applicazioni che abilitano la multicanalità, che integrano sistemi di analisi e che siano sicure e affidabili.

Oracle ha costruito l'offerta Cloud più completa del mercato

con applicazioni, soluzioni e tecnologie che coprono tutti i mondi del Cloud: Iaas, Paas, Saas.

### *Oracle HCM Cloud*

Alle risorse umane Oracle dedica delle soluzioni ad hoc che vengono raggruppate sotto il brand Oracle Human Capital Management Cloud. Si tratta di una soluzione completa che integra all'interno dei processi di business la forza e la potenza dei Big Data e l'innovativa gestione 'social' dei dipendenti. Le applicazioni HCM di Oracle sono già in uso presso 16.000 clienti di differenti settori merceologici in 140 Paesi, sono già oltre 100 le aziende che hanno scelto lo Human Capital Management di Oracle, un software che ha alle spalle oltre 10 anni di ricerca e sviluppo e a cui lavorano quotidianamente circa 1000 persone.



SkyLab Italia  
www.skylab-italia.it

**SkyLab Italia** è una consolidata realtà internazionale impegnata nell'erogazione di soluzioni applicative in cloud. Offre tecnologie proprietarie fortemente innovative e progettate per il SaaS, che garantiscono ottimizzazione dei costi, efficienza operativa e performance. La risposta alle esigenze dei clienti è sempre frutto di esperienza, efficacia e puntualità.

*SkyLab Italia* usa la metodologia AGILE, un approccio prototipale che prevede step di interazione frequenti e misurabili con il cliente: questo garantisce il pieno controllo durante l'intero ciclo di vita del prodotto.

*Together Jazz* è l'ELMS – Extended Learning Management System – sviluppato interamente da SkyLab Italia, dedicato alla gestione *end-to-end* di tutti i processi legati alla formazione del personale. Supporta sia le attività di gestione operativa e di erogazione sia quelle direzionali con obiettivi di pianificazione e controllo.

*Together Jazz* offre anche alle *organizzazioni distribuite* uno

strumento di valore, favorendone la diffusione in tutte le *sedi locali* e per tutti gli *ambiti*, abilitando una gestione unica e integrata dei processi e delle informazioni.

Together Jazz è un reale differenziatore dell'efficacia per le *Academy e le Corporate University*.



SpeeX  
www.speeX.com

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

Il Perfect Blend SpeeX 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, SpeeX 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.

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

SpeeX è stata fondata nel 1994 ed ha sede a Monaco con uffici in tutto il mondo. Negli anni SpeeX 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.

I risultati completi della Ricerca sono consultabili su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)



Copyright 2017 © Politecnico di Milano – Dipartimento di Ingegneria Gestionale  
Grafica: Osservatori Digital Innovation  
Realizzazione: Danilo Galasso, Emanuela Micello e Stefano Erba  
Stampa: Tipografia Litografia A. Scotti | [www.ascotti.it](http://www.ascotti.it)



[www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

Seguici anche su:



PARTNER



SPONSOR

