

---

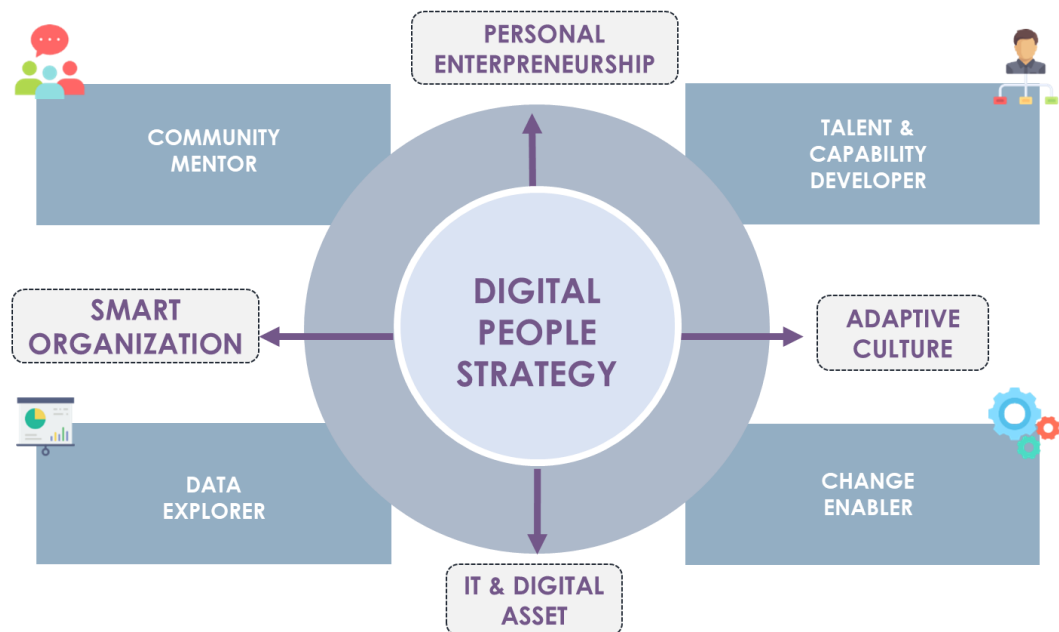
# DIGITAL HR

## Steering Committee Overview

febbraio 2019



## DIGITAL PEOPLE STRATEGY FRAMEWORK



Fonte: CeTIF Digital HR HUB 2019

L'incontro del Digital HR Steering Committee Meeting del 13 febbraio 2019 promosso da CeTIF è stato occasione di discussione tra i Top HR Manager delle principali Istituzioni Finanziarie per confrontarsi sugli impatti che la trasformazione digitale sta avendo sulle diverse strutture. Come espresso da **Marcello Bugari - Responsabile dell'Academy del Gruppo Reale Mutua** "La principale sfida portata dal cambiamento tecnologico e digitale sta nel migliorare i processi interni e di conseguenza il rapporto col cliente. Per far ciò bisogna collaborare con le persone che sono all'interno della nostra organizzazione complessa e poco abituata al cambiamento. Gli HR manager hanno di fronte persone da accompagnare in questo processo di cambiamento che si trovano in un contesto lavorativo diverso da quello in cui hanno lavorato fino ad ora. Per fare questo la Funzione HR deve essere essa stessa portatrice di un mindset innovativo e innovatore".

Per evitare che la Digital Strategy possa focalizzarsi solo sull'automazione dei processi e sulla loro efficienza, molte Istituzioni stanno sviluppando una **Digital People Strategy**, ossia una strategia di trasformazione digitale focalizzata sulle persone come vera leva del cambiamento.

In tal senso la *Personal Entrepreneurship* risulta essere uno dei principali driver: un approccio di auto responsabilizzazione spinge il collaboratore a percepire come proprie le sfide, gli obiettivi e le opportunità che si aprono nella roadmap dell'innovazione. Tuttavia sviluppare questo tipo di comportamento è spesso complicato, soprattutto quando la cultura non è adattiva (*Adaptive Culture*) e improntata ai cambiamenti. Risulta necessario, per gli HR manager, porsi sia come **Talent & Capability Developer** sia come **Community Mentor**, sviluppando le capacità dei collaboratori, con un particolare focus

sui manager e incentivando le community virtuose che si contaminino a vicenda e diffondono il pensiero innovativo in tutta l'organizzazione.

Per rispondere in maniera efficiente ai cambiamenti in atto è necessario pensare a una **Smart Organization**, ossia una struttura organizzativa flessibile guidata da obiettivi di medio/lungo periodo abilitata dalle tecnologie innovative, al fine di rendere più agile ed efficiente i processi operativi.

Questo tipo di strategia, fondata su metodologie **Agile**, trova ancora numerosi ostacoli da superare, come espresso da **Giuseppe Ferri – Responsabile Risorse Umane CHCO di Banca Monte dei Paschi di Siena**, *“è complicato applicare l'Agile nel sistema HR di una macchina organizzativa complessa come quella bancaria che è continuamente sottoposta a strappi e riorganizzazioni rispetto alle quali la Funzione HR deve mettere le persone giuste al posto giusto e al momento giusto in tempi brevi”*.

Per raggiungere questo tipo di traguardo organizzativo è necessario innanzitutto *“innovare la Direzione HR che spesso è estremamente rigida e bisogna capire come essere innovativi, flessibili e agili per essere di esempio all'intera struttura”* **Grazia Maremonti Responsabile Digital Academy e Future Learning - Corporate University del Gruppo Poste Italiane**. In questa ottica la collaborazione e la semplificazione della struttura organizzativa è necessaria e attualmente perseguita da diverse Istituzioni, dove, come esposto da **Matteo Verri – Responsabile Funzione Formazione e Recruiting di BPER Banca**: *“gli interlocutori interni con cui la Funzione HR deve rapportarsi oggi sono in numero maggiore rispetto agli anni precedenti”*. **Federica Mancaniello e Rosalina Usai di Cattolica Assicurazioni** aggiungono che *“la Funzione HR deve collaborare con la Funzione Organizzazione e alla Funzione Comunicazione, per far evolvere la struttura e supportare in maniera efficace il business mettendo al centro le persone”*.

Una leva che recentemente sta abilitando la Employee Centricity è rappresentata dai programmi di **Welfare e Diversity** che diventano cardini portanti di questa relazione.

La collaborazione non deve essere rivolta solamente verso l'interno, poiché il mercato diventa sempre più esteso; **Antonio Gusmini - Head of Human Resources del Gruppo Mediolanum** suggerisce la necessità di *“supportare l'Istituzione alla collaborazione con soggetti e strutture esterne, come le FinTech, che spesso hanno modelli e processi operativi diversi che possono rendere più veloce l'operatività interna”*.

Bisogna, di conseguenza, stimolare *“uno tra i più importanti cambi di paradigmi nel mondo HR: lavorare ed essere valutati in funzione degli obiettivi e non del tempo. Nella nostra istituzione, per raggiungere questo traguardo, sono stati svolti importanti investimenti sull'innovazione dei processi e delle strutture lavorative. Abilitando i Digital Workplace e incentivando un nuovo mindset, sono stati raggiunti molti risultati nell'ambito dello Smart Working”* **Donato Lacerenza – Head of HR di Zurich Italia**.

## SMART ORGANIZATION

## SKILL & RESKILLING

Lo sviluppo di questo tipo di cultura innovativa dipende molto dall'ambiente in cui si lavora ma anche, e soprattutto, dalle competenze attuali e prospettiche che i collaboratori sviluppano. In questo processo la Funzione HR si fa garante di efficienza e qualità dei percorsi formativi in cui *“bisogna essere vicini alle persone e comunicare, in modo chiaro e trasparente, il percorso di crescita che si sta progettando per loro e con loro, al fine di ingaggiarle e coinvolgerle”* sottolinea **Marcello Bugari - Responsabile dell'Academy del Gruppo Reale Mutua**. Impegno in cui, come espresso da **Federica Pizzini - Head of Unica, Corporate Academy di UnipolSai** *“gli HR manager devono non solo offrire pacchetti formativi digitali ma progettarli direttamente con le persone che ne dovranno usufruire”*. Alla luce di questo cambiamento la Funzione HR, la Direzione di Formazione e le Academy interne devono riflettere su: *“come cambia ed è cambiato il ruolo dei progettisti didattici, ai quali non è più solo richiesto di costruire attività didattiche sequenziali, ma sviluppare una base di conoscenze condivisibile tramite approcci conversazionali”* riporta **Grazia Maremonti Responsabile Digital Academy e Future Learning - Corporate University del Gruppo Poste Italiane**.

In questo contesto dinamico è necessario focalizzarsi anche sulla formazione continua e il *“reskilling per un time to market e un time to learning efficaci, attraverso processi e strumenti idonei e sviluppati ad-hoc sulle competenze”* **Giuseppe Ferri – Responsabile Risorse Umane CHCO di Banca Monte dei Paschi di Siena**. I continui cambiamenti del mercato, oltre che incentivare la riqualificazione delle competenze, spingono a riflettere in merito della riallocazione: *“l’impiegabilità è un problema che bisogna affrontare perché il modo di lavorare e le professionalità all’interno delle nostre aziende stanno cambiando rapidamente e va capito come accompagnare fin da subito i colleghi verso una meta professionale che non è sempre ben chiara”* **Andrea Bassi – Responsabile del Personale del Gruppo Credem**.

L’insieme di questi elementi porta alla luce alcune tra le priorità formative di medio/lungo periodo: *“risulta necessario intraprendere importanti investimenti sulle professionalità IT e Digital tra i collaboratori per rimanere al passo dei cambiamenti”* **Sabina Leoni - Responsabile del servizio Sviluppo e Formazione di Banco BPM**.

La riflessione di **Francesca Mangia – Responsabile Experience Formazione e Sviluppo di Intesa SanPaolo**, quindi, mette in luce gli ampi rami d’applicazione delle tecnologie: *“l’innovazione deve diventare diffusa: sfruttando tecnologie come l’A.I., VR, e Virtual Assistant è possibile fornire diversi spunti e soluzioni utili a superare gli ostacoli operativi nelle strutture, soprattutto in quella HR”*.

Dalla difficoltà di integrazione, tra le diverse applicazioni tecnologiche implementate nel tempo, emerge l’importanza di trasformare le informazioni disaggregate in dati comparabili e quantificabili, per sfruttarne le potenzialità e migliorare l’esperienza del collaboratore all’interno dell’azienda. L’implementazione di tecnologie utili a tale scopo diventa strategica nelle Istituzioni Finanziarie che devono sia svilupparne di nuove sia

## IT & DIGITAL ASSET: APPROCCI DATA- DRIVEN PER UNA EMPLOYEE EXPERIENCE

evolvere quelle presenti. Il mantra *“se può essere misurato allora può essere anche migliorato”* di **Pasquale Cormio - Responsabile Sviluppo Risorse Umane di Helvetia Assicurazioni** rappresenta l'essenza del *Data-Driven-Approach*. Questo tipo di approccio, basato su metodi evoluti di utilizzo e analisi dati, permette sia di valorizzare il Patrimonio Informativo, che è stato arricchito nel tempo con differente maturità dalle Banche e dalle Compagnie Assicuratrici, sia di supportare i manager nei processi decisionali attraverso un più ampio e completo set informativo.

In conseguenza a questo processo di personalizzazione della formazione risulta sempre più importante il concetto di esperienza. Infatti *“parlare di Digital vuol dire parlare di esperienza d'uso”* sottolinea **Francesca Mangia – Responsabile Experience Formazione e Sviluppo di Intesa SanPaolo**. Questo tipo di visione consente di inserire un nuovo elemento nello sviluppo di una Digital People Strategy dove bisogna sviluppare *“la relazione con il cliente interno che deve essere al 100% Human e al 100% Digital”* come espresso da **Giampiero Bottero – Direttore HR di Crédit Agricole**.

Se da un lato però, gli approcci descrittivi all'analisi dei dati sono abilitati da cruscotti e dashboard basate su KPI operativi e di HR, dall'altro, quelli predittivi derivano da applicazioni di tecnologie avanzate, tra le quali Artificial Intelligence, Machine Learning e Deep Learning, che tuttavia richiedono la necessità di riflettere *“sul come e quando”* utilizzarle per massimizzare i benefici attesi.

Alla luce dello sviluppo di questo tipo di strategie **Data Driven** applicate alle Risorse Umane, i membri dello Steering Committee hanno discusso su quali KPI possono generare informazioni utili per valutare la formazione superando il concetto tradizionale di *“ore di formazione”*. Da questa tematica, di estremo interesse per il mercato finanziario, nascerà un approfondimento durante il percorso di ricerca del Digital HR HUB 2019, che coinvolgerà le principali Istituzioni Finanziarie e le Autorità di Vigilanza, per studiare e proporre le possibili opportunità nell'utilizzo di **nuove metriche di valutazione** della formazione obbligatoria ai sensi di legge e alla luce delle potenzialità derivanti dall'utilizzo degli Advanced Analytics.

A seguito dello Steering Committee Meeting è stata definita la struttura del percorso di ricerca del 2019:

### **LEARNING & PLATFORM**

- Le competenze per affrontare la complessità;
- Reskilling e People Transformation;
- Immersive and Micro Learning;
- Digital Mindset e Engagement per una formazione esperienziale.

### **SMART & AGILE ORGANIZATION**

- Nuovi ruoli per l'HR verso l'interno e verso l'esterno;
- Collaborazione e sinergie con Business, IT e Governance;
- Stato dell'arte dei principali constraint contrattuali nello sviluppo della Smart Organization;
- Welfare e Diversity nella Digital People Strategy.

### **TALENT MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE**

- Recruiting, Sviluppo e Retention: le leve per la Digital Transformation;
- Flessibilità e contaminazione: i nuovi paradigmi del lavoro;
- Analisi dei principali indicatori di performance e crescita sviluppati tramite approcci di Advanced Analytics;
- Digital Leader & Employee Bias.

### **INNOVATION & HR-TECH**

- Open innovation & Partnership;
- Digital People Strategy e Governance dell'innovazione;
- Scouting delle principali realtà HR-Tech a livello nazionale ed internazionale.

# DIGITAL HR HUB 2019

## MEMBRI DELLO STEERING COMMITTEE

A. Bassi - Credem  
 G. Bottero – Crédit Agricole  
 M. Bugari – Reale Mutua Assicurazioni  
 P. Cormio – Helvetia Assicurazioni  
 G. Corni – BPER Banca  
 I. M. Dalla Riva – Banca Monte dei Paschi di Siena  
 R. Dorrucchi – Intesa SanPaolo  
 S. Gay – Unicredit  
 A. Gusmini – Banca Mediolanum  
 D. Lacerenza – Zurich Italia  
 S. Marconcini – Cattolica Assicurazioni  
 P. Scappini – Poste Italiane  
 M. Martinelli – UBI Banca  
 R. Mizzau – Assicurazioni Generali  
 F. Pizzini – UnipolSai Assicurazioni  
 R. Speziotto – Banco BPM

### TEAM CETIF:

Federico Rajola  
 Chiara Frigerio  
 Clelia Maria Tosi  
 Carlo La Rosa

### CONTATTI:

CeTIF - Università Cattolica del Sacro Cuore  
 Via San Vittore, 18  
 20123 Milano  
 Tel. +39 02 7234.2590  
 Fax +39 02 7234.8340  
 E-mail: [cetif@unicatt.it](mailto:cetif@unicatt.it)  
[www.cetif.it](http://www.cetif.it)

Publicato nel mese di febbraio 2019  
 Copyright © CeTIF. Tutti i diritti riservati.  
 Ogni utilizzo o riproduzione anche parziale  
 del presente documento non è consentita senza  
 previa autorizzazione di CeTIF.

**DISCLAIMER:** CeTIF assicura che il presente documento è stato realizzato con la massima cura e con tutta la professionalità acquisita nel corso della sua lunga attività. Tuttavia, stante la pluralità delle fonti d'informazione e nonostante il meticoloso impegno da parte di CeTIF affinché le informazioni contenute siano esatte al momento della pubblicazione, né CeTIF né i suoi collaboratori possono promettere o garantire (anche nei confronti di terzi) esplicitamente o implicitamente l'esattezza, l'affidabilità o la completezza di tali informazioni. CeTIF, pertanto, declina qualsiasi responsabilità per eventuali danni, di qualsiasi tipo, che possano derivare dall'uso delle informazioni contenute nel presente rapporto.

Si evidenzia, inoltre, che il presente rapporto potrebbe contenere proiezioni future o altre dichiarazioni in chiave prospettica, circostanza che comporta rischi e incertezze. Si avvisano pertanto i lettori che tali affermazioni sono solamente previsioni e potrebbero quindi discostarsi in modo considerevole dagli effettivi riscontri ed eventi futuri. CeTIF declina fin d'ora qualsiasi responsabilità e garanzia in relazione a tali proiezioni.

**CeTIF**



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore