



CASE HISTORY

SPACE WORK

SOMMARIO

CHANGE MANAGEMENT - CASO CONFINDUSTRIA	PG. 5
CLIMA ED ENGAGEMENT - CASO NEXIVE	PG. 17
SISTEMA DI VALUTAZIONE MANAGERIALE - CASO AON	PG. 29
PERFORMANCE MANAGEMENT & SISTEMA PREMIANTE - CASO SAMBONET	PG. 45
TERZO SETTORE - CASO VALLESABBIA SOLIDALE	PG. 63



CONFINDUSTRIA

CASE HISTORY

CHANGE MANAGEMENT

LA CULTURA ORGANIZZATIVA DELLE

PERSONE

MIGLIORA L'AMBIENTE DI LAVORO

DETERMINA IL COMPORTAMENTO

CARATTERIZZA LE PROFESSIONALITÀ

CHIARISCE I RUOLI, SUDDIVIDE LE RESPONSABILITÀ

E CREA UN METODO

FABBISOGNO

La Direzione Generale di Confindustria desiderava attuare tempestivamente un piano di cambiamento interno, capace di produrre un impatto rilevante in termini culturali e organizzativi.

Il committente riteneva strategico stabilire un'attività di consulenza che gli permettesse di avviare la gestione concreta del cambiamento.

In altre parole era alla ricerca di un progetto di Temporary Change Management che prevedesse un Change Manager, in staff alla Direzione Generale stessa, che progettasse, gestisse e promuovesse il cambiamento attraverso le attività di sviluppo organizzativo.

OBIETTIVO

Investire sulla cultura organizzativa delle Persone e cioè sui comportamenti che caratterizzano le professionalità, determinano il loro modo di lavorare e definiscono l'approccio al ruolo e alle responsabilità all'interno di Confindustria.

Implementare e gestire un modello di sviluppo delle Risorse Umane, diffondendo un approccio manageriale e responsabile al lavoro, valorizzando il merito. Tutto questo aiuta l'organizzazione a muoversi nella direzione della Vision della Presidenza.

L'obiettivo del Change Manager è di favorire una cultura condivisa del cambiamento nell'organizzazione, attraverso il costante confronto e coinvolgimento del personale a tutti i livelli, per maturare lo sviluppo di modelli organizzativi.

IL CHANGE MANAGEMENT
LA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO
VARIAZIONE COME OPPORTUNITÀ
IL METODO
COME CULTURA DEL CONFRONTO
E DEL COINVOLGIMENTO

METODO

Analisi assetto organizzativo AS-IS.

Con incontri individuali e di gruppo con la Direzione Generale e HR, i Direttori di Area e i loro collaboratori.

Analisi dei processi lavorativi delle Aree:
• Caratteristici;
• Di indirizzo e controllo;
• Operativi di supporto;
Analisi degli strumenti di lavoro.

Attraverso Focus Group con i collaboratori delle Aree.

Analisi delle competenze trasversali (potenzialità manageriali).

Utilizzando l'Assessment Center intra e inter Area viene fatta la fotografia delle micro e macro competenze.

Brainstorming e analisi dal basso dei fabbisogni individuali e di Area.

Attraverso l'identificazione, costruzione e formazione di due team di Change Angels rappresentativi della popolazione.

Analisi delle attività individuali svolte dalle Persone:
• Elenco progetti/dossier gestiti;
• Distribuzione del tempo di lavoro;
• Collaborazioni intra e inter-funzionali.

Attraverso la compilazione di una tabella strutturata per far emergere priorità, interfunzionalità e carenze di collaborazione.

• Feedback dei risultati dell'analisi alle Aree;
• Feedback individuali alle Persone.

Con colloqui di gruppo e individuali in presenza del loro Direttore.

COLLABORAZIONE
ALLINEAMENTO DELLA VISIONE
BENESSERE ORGANIZZATIVO
RESPONSABILITÀ APPARTENENZA
VALORE COMPETENZA
PERSONE

BISOGNI EMERSI

Allineamento di visione e di strategia.

Approccio maggiormente manageriale e nuovi metodi di lavoro più efficaci e codificati.

Inter-funzionalità e gestione documentale condivisa tra tutte le Aree.

Miglioramento del clima e del benessere organizzativo.

Maggior chiarezza nella definizione dei ruoli e nell'assegnazione delle responsabilità.

Introduzione dei parametri (KPI) di valutazione oggettiva dell'efficacia lavorativa e del potenziale del singolo.

Migliore programmazione e organizzazione delle attività, definizione delle priorità lavorative.

Valorizzazione delle Persone secondo proprie competenze, attitudini e aspirazioni.

Maggior visibilità individuale e dei progetti/attività gestiti nei confronti delle altre Aree di Confindustria e del Sistema.

Trasparenza del percorso di crescita, delle opportunità professionali e di carriera.

Senso di appartenenza e collaborazione interna.

Modifica del sistema premiante.

AZIONI MIRATE AL RAGGIUNGIMENTO DELLA VISION DELLA DIREZIONE GENERALE NELLA CONDIVISIONE DEI SAPERI LA COSTRUZIONE DEL MODELLO CULTURALE DETERMINA IL PROGETTO DI CAMBIAMENTO

PIANO DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO

<p>Riaspetto organizzativo (ridisegno dell'organizzazione, dei ruoli, delle responsabilità e delle deleghe)</p>	<p>Istituzione momenti periodici di incontro e condivisione a più livelli</p>	<p>Profili personali sul sito visibili a Confindustria e al Sistema</p>	<p>Progetto Knowledge Management / CRM per la condivisione dei saperi</p>	<p>Introduzione Responsabili di Aree tematiche e Coordinatori attività operative di ogni Area in staff al Direttore</p>
<p>Job rotation</p>	<p>Progetto PM Office/ Strategic Project per implementazione di un nuovo approccio metodologico ai progetti</p>	<p>Nuovo sistema di valutazione per tutti i collaboratori</p>	<p>Sistema di valutazione a 360° per i Direttori</p>	<p>Nuovo sistema premiante</p>
<p>Periodico ascolto dei fabbisogni del personale</p>	<p>Colloqui di feedback individuali in presenza dei Direttori</p>	<p>Periodica fast analysis del potenziale</p>	<p>Analisi di clima annuale anonima per misurare l'engagement</p>	<p>Accentramento delle attività in Aree specifiche</p>
<p>Coaching e Counselling individuale e di Team ai Direttori e ai Responsabili</p>	<p>Team building intra e inter Area</p>	<p>Introduzione Catalogo formazione</p>	<p>Percorsi di formazione manageriali per sviluppare le competenze trasversali</p>	<p>Re-engineering dei processi organizzativi e degli strumenti</p>



Space Work ringrazia

Massimo Tantardini e Valeria Fogazzi per il progetto di comunicazione, redazione e grafica.

I colleghi Fabrizio Armenia, Elena Barenfeld, Paola Marelli e Giancarlo Pucci per il supporto progettuale e operativo.

Giancarlo Coccia, Arianna Domenici, Myriam Pagnotta, i Direttori e tutta la Struttura per il prezioso contributo, senza il quale non sarebbe stato possibile conoscere così a fondo il contesto organizzativo e il DNA di Confindustria.

Si ringrazia in particolar modo Marcella Panucci per aver sostenuto con decisione la realizzazione del progetto e per la fiducia riposta in Space Work, scegliendola come partner in questo importante percorso di cambiamento.



CASE HISTORY

CLIMATE ENGAGEMENT

IL SENSO DI APPARTENENZA DELLE

PERSONE

NOBILITA LO SVILUPPO PROFESSIONALE

FORMA IL GRUPPO DI LAVORO

DEFINISCE IL METODO E LA PERFORMANCE

DETERMINANDO L'EFFICIENZA

LA VISION AZIENDALE E L'ATTENZIONE AL CLIENTE

FABBISOGNO

La casa madre olandese di Nexive effettua annualmente un'indagine di clima anonima, denominata VOICE, per valutare in particolar modo il livello di Engagement del Personale anche in Italia. Il VOICE si suddivide in sei ambiti: attenzione al cliente ed efficienza, sviluppo professionale e senso di appartenenza, trattamento equo, gestione manageriale, riconoscimenti e performance, lavoro in team e vision aziendale.

Al momento dell'incarico a Space Work i punteggi ottenuti mediamente erano stati decisamente inferiori a quanto auspicato. Al Top Management non erano chiare le motivazioni alla base di questi risultati, considerando anche l'investimento che la Direzione delle Risorse Umane aveva di recente fatto sul fronte dell'Engagement e nel promuovere progetti di sviluppo organizzativo. Una delle anomalie riguardava i punteggi mediamente inferiori delle Persone di sede rispetto a quelle dislocate sul territorio.

OBIETTIVO

La Direzione Risorse Umane di Nexive ha chiesto quindi a Space Work un supporto per approfondire le reali motivazioni dei risultati insoddisfacenti ottenuti nel VOICE, in modo da poter intervenire prontamente con azioni mirate per migliorare il clima e l'Engagement interni.

CLIMA INTERNO ED ENGAGEMENT
PLURALITÀ DEI PUNTI DI VISTA
VALORE DELLE RISORSE
ANALISI VERIFICA FOCUS GROUP
IL METODO
COME OPPORTUNITÀ DI ESPRESSIONE
E ALLINEAMENTO DELLA CONSAPEVOLEZZA

METODO

Selezione di un campione rappresentativo per l'approfondimento.

Riunione plenaria con le Persone appartenenti al campione per condividere i risultati del VOICE degli ultimi anni e mettere in relazione i primi punti di vista dei partecipanti verificando il significato che ciascuno dava ai sei ambiti indagati.

Costruzione e somministrazione di questionari semi strutturati per approfondire le dimensioni maggiormente critiche emerse nel VOICE e nel primo incontro.

Focus group e successivi colloqui individuali con tutte le Persone, appartenenti al campione, facendoli sentire a proprio agio per facilitare l'espressione e la spontaneità senza riserve.

Incontri in plenaria con il campione per restituire i feedback dell'approfondimento emerso e condividere una strategia di massima di action plan. Si è così costruito un rapporto di partnership tra le Persone e la Consulenza.

Focus group strutturati con i responsabili per un allineamento sulla consapevolezza di quanto emerso dagli incontri precedenti.

Progettazione e messa a punto dell'action plan.

APERTURA ALL'ASCOLTO
TRASVERSALITÀ
CLIMA DI FIDUCIA FRA I COLLEGGHI
RELAZIONI INTERFUNZIONALI
COINVOLGIMENTO E VALORIZZAZIONE
PERSONE

BISOGNI EMERSI

Consapevolezza del proprio ruolo.

Capacità di lavorare in gruppo e collaborare anche interfunzionalmente.

Sentirsi maggiormente al centro dell'interesse del Top Management.

Ampliare la visione d'insieme.

Maggiore consapevolezza nei processi decisionali.

Instaurare un rapporto schietto e diretto con i propri capi, trovando il corretto canale comunicativo.

Allineare i valori considerati più importanti dalle Persone con quelli percepiti in Nexive.

Incrementare in Nexive l'apertura all'ascolto, alla valorizzazione delle idee di tutti e alla collaborazione.

Coinvolgere le Persone sulle motivazioni che stanno a monte delle decisioni prese.

Valorizzare le attività e i risultati delle persone.

Migliorare il clima di fiducia tra i colleghi.

Aumentare e fluidificare la relazione tra la prima linea per una maggiore condivisione, soprattutto in fase di progettazione strategica.

AZIONI MIRATE AL MIGLIORAMENTO DEL CLIMA METODI DECISIONALI ANALISI DEI PROCESSI CONSAPEVOLEZZA DI RUOLO GRUPPO

PIANO DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO

Team Building e formazione sui processi per:

- trasferire alle Persone metodi e strumenti pratici dell'analisi delle attività e delle modalità più efficaci;
- aumentare competenze e visione d'insieme;
- stimolare e facilitare la comunicazione e la collaborazione intra e inter-funzionale;
- individuare azioni di miglioramento e sviluppare un comune approccio alla gestione delle attività.

Team Coaching per:

- abituare a progettare soluzioni da portare verso l'alto, maturando maggior consapevolezza di ruolo;
- stimolare le Persone ad essere proattive nella richiesta di feedback e chiarimenti verso l'alto.

Formazione Manageriale per rinforzare la sicurezza personale nell'assunzione di responsabilità nei processi decisionali:

- presentazione di metodi e strumenti pratici di decisione quali (matrice di decisione, diagramma di Ishikawa (causa-effetto), diagramma di Pareto);
- esercitazioni su casi reali dei partecipanti.

Trasformazione degli staff meeting, attraverso la costituzione di team interfunzionali, con una visione più ampia, che tenga conto dei diversi aspetti tecnici e strategici. Questo permette di:

- migliorare le modalità di presentazione dei progetti;
- creare più coinvolgimento, partecipazione, collaborazione e visione d'insieme.

L'Action Plan si è concluso con una giornata organizzata in modalità outdoor presso una nota cantina della Franciacorta. Nel corso della giornata si sono alternati momenti di aggregazione e festeggiamento dei traguardi raggiunti, a momenti di debriefing semi strutturati per sedimentare e valorizzare ulteriormente le riflessioni a valle del percorso svolto. Questo ha permesso inoltre di condividere tra tutte le Persone emozioni ed esperienze motivanti, creando nuove relazioni al di fuori del contesto lavorativo, e di legare maggiormente il proprio brand a sentimenti positivi.

L'anno successivo i risultati medi del VOICE hanno registrato un sostanziale miglioramento, evidenziando chiaramente il beneficio dell'intervento operato da Space Work sul clima generale, sulla collaborazione interfunzionale e sul livello di Engagement.



Space Work ringrazia

Massimo Tantardini e Valeria Fogazzi per il progetto di comunicazione, redazione e grafica.

I colleghi Stefania Gualdieri e Matteo Majer per il supporto progettuale e operativo.

Paola Pirrello, Antonio Pratola, Saverio Secreti e tutta la Struttura Risorse Umane per il prezioso contributo, senza il quale non sarebbe stato possibile conoscere così a fondo il contesto organizzativo e il DNA di Nexive.

Cinzia Spaziani per aver sostenuto con decisione la realizzazione del progetto e per la fiducia riposta in Space Work, scegliendola come partner in questo importante percorso di approfondimento e formazione.



CASE HISTORY

SISTEMA DI VALUTAZIONE MANAGERIALE

**LA CRESCITA DELLE COMPETENZE DEL GRUPPO
È SINONIMO DI ESTENSIONE
DEGLI INDIVIDUI
L'ORGANIZZAZIONE È UNIFORMITÀ E
CONDIVISIONE
PRODUCE UN PERCORSO MIRATO DI
MATURAZIONE E SVILUPPO**

FABBISOGNO

Carlo Clavarino, allora Amministratore Delegato di Aon Italia, aveva stimolato la messa a punto di un sistema di valutazione del Top Management, soprattutto in merito ad aspetti legati alla leadership. Aon è cresciuta velocemente attraverso l'acquisizione di altre realtà di brokeraggio assicurativo. Per questo motivo era importante lavorare anche sull'integrazione del Top Management proveniente da mondi diversi per dimensioni, governance e modelli di leadership.

Il sistema di valutazione, che aveva l'obiettivo di fotografare il potenziale As-Is, doveva essere collegato a un piano di sviluppo individuale e di gruppo per accrescere le competenze manageriali di ciascuno.

Aon a tale scopo ha affidato a Space Work l'attività di valutazione del Board italiano. Ha condiviso la scelta di utilizzare lo strumento di valutazione "360°", in grado di raggiungere il massimo livello di oggettività, evidenziando gli aspetti della leadership da molteplici osservatori privilegiati, quali capo, collaboratori diretti e colleghi anche di altre funzioni.

OBIETTIVO

Partendo dagli obiettivi strategici dell'Azienda, creare un approccio manageriale uniforme e condiviso, sviluppando anche uno spirito di gruppo nel Board italiano.

Fotografare le competenze manageriali del Board, individuandone i punti di forza e di debolezza. Definire e attuare un percorso mirato di crescita professionale e di sviluppo organizzativo.

RICERCA DI UN MODELLO IDEALE
L'INCONTRO COME CONDIVISIONE
LA COMUNICAZIONE È METODO
MULTIPLICA I PUNTI DI VISTA
CREA LA CULTURA DELLA VASTITÀ
È OPPORTUNITÀ DI
CONFRONTO

METODO

Definizione con l'AD del modello manageriale ideale di Aon Italia.

Incontri con il Board aziendale per costruire e condividere lo strumento da utilizzare e allinearne il più possibile al modello organizzativo.

Focus Group strutturati con il Board per declinare le competenze trasversali da inserire nel nuovo sistema di valutazione.

Incontri con il Board per scegliere il campione di valutatori da coinvolgere in base alla relazione funzionale o gerarchica con i valutati (almeno 3 colleghi, almeno 3 collaboratori, oltre al capo).

Presentazione del nuovo sistema di valutazione a 360° al gruppo dei valutatori scelti per formarli sullo strumento e far emergere eventuali spunti di miglioramento.

Supporto ai valutatori nella prima somministrazione dei questionari. Sono stati strutturati in forma anonima al fine di garantire la massima collaborazione e trasparenza da parte dei rispondenti, utilizzando la piattaforma di Aon Academy.

Presentazione all'AD dei risultati delle valutazioni individuali e dei risultati medi ottenuti dai Top Manager appartenenti al Board.

Presentazione al Board dei risultati medi del gruppo.

Colloqui di feed back individuali con ciascun valutato per restituire i dati emersi dal questionario somministrato. In tali colloqui i valutati hanno potuto confrontare, per ciascuna competenza, le proprie autovalutazioni con le medie dei rispondenti e con le medie ottenute da tutti i colleghi valutati. Ognuno ha così potuto prendere consapevolezza dei propri punti di forza e di potenziamento.

Condivisione con ciascun valutato di un piano di sviluppo individuale e uno di gruppo per tutto il Board.

EMERGERE
CONOSCERSI ATTRAVERSO I COLLEGHI
PERCEPIRSI
MIGLIORARE ATTRAVERSO I COLLABORATORI
LA CULTURA DEL RISPETTO RECIPROCO
COME CRESCITA RESPONSABILE DELL'ALTRO

VANTAGGI DEL METODO 360°

Vantaggi del 360° per la Persona valutata

- Ricevere un feedback costruttivo su aspetti della propria performance che non potrebbe ottenere con nessun altro mezzo;
- Ricevere un feedback, oltre che dal proprio capo, da Persone che normalmente non contribuirebbero alla sua crescita, facendo emergere il "punto cieco", cioè ciò che gli altri percepiscono di una Persona, ma che la stessa potrebbe non cogliere nella sua autovalutazione;
- Ottenere la valutazione della leadership vista dai collaboratori, colleghi diretti e di altre funzioni a lei interrelate (osservatori avvantaggiati);
- Migliorare l'autoconsapevolezza grazie a più punti di vista;
- Avere l'occasione di ottenere un feedback costruttivo dall'azienda e da un coach per strutturare un piano d'azione mirato di crescita;
- Aumentare la motivazione e lo stimolo al miglioramento.

Vantaggi del 360° per l'azienda

- E' uno strumento che stimola le Persone a raggiungere i propri obiettivi, utilizzando al massimo i propri punti di forza e affrontando le lacune che richiedono uno sviluppo personale. Questo può aumentare la motivazione e lo stimolo al miglioramento;
- I partecipanti imparano a concentrare l'attenzione sui fattori critici di successo e le aspettative di ruolo, che influiscono sulla crescita aziendale;
- Costruisce una cultura del rispetto reciproco e della responsabilità per la crescita degli altri;
- Migliora la comunicazione interna tra le Persone, sensibilizzandole a un'osservazione più attenta, a un ascolto attivo e a una collaborazione costruttiva;
- Il management ottiene un quadro più completo delle Persone valutate;
- Si chiariscono le lacune e punti di forza personali e globali, permettendo piani di sviluppo maggiormente mirati;
- Emergono chiare indicazioni per la gestione dei talenti.

FIDUCIA
SPIRITO DI SQUADRA
GESTIONE DEI TALENTI
PARTECIPAZIONE AL CAMBIAMENTO
FORMAZIONE COSTANTE
IL VALORE DELLE IDEE

BISOGNI EMERSI

I risultati della valutazione a 360° dei Top Manager (Board) dell'Azienda da parte dei 64 rispondenti hanno evidenziato le seguenti esigenze:

Dal punto di vista del gruppo, è emersa globalmente la necessità di sviluppare maggior:

- fiducia nei colleghi;
- spirito di squadra e integrazione;
- allineamento metodologico e di approccio manageriale;
- comunicazione.

Dal punto di vista delle caratteristiche personali, è emerso generalmente il bisogno di sviluppare maggior:

- flessibilità;
- considerazione dell'altro;
- capacità di controllare gli eventi senza subirli.

Migliorare la gestione delle risorse:

- sviluppo delle competenze dei propri collaboratori, arricchendo le funzioni aziendali;
- potenziamento della capacità di delega;
- pianificazione per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Potenziare la capacità di promuovere la crescita professionale e trattenere i migliori talenti ed i team ad alte performances, attraverso:

- formazione continua;
- corretta valutazione;
- percorsi di sviluppo strutturati;
- politica rigorosa di gestione dei talenti.

Aumentare la visione d'insieme:

- lavorare in funzione del risultato globale;
- collaborare per il fine comune;
- saper generare un impatto positivo sia all'interno che all'esterno dell'Azienda.

Accrescere la capacità di innovare:

- saper cogliere nuove opportunità;
- generare costantemente nuove idee;
- promuovere il cambiamento.

LA CRESCITA DELLE COMPETENZE DEL GRUPPO
 È SINONIMO DI ESTENSIONE
 DEGLI INDIVIDUI
 L'ORGANIZZAZIONE È UNIFORMITÀ E
 CONDIVISIONE
 PRODUCE UN PERCORSO MIRATO DI
 MATURAZIONE E SVILUPPO

PIANO DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO

PERCORSO DI TEAM BUILDING in modalità outdoor, per agevolare l'integrazione delle Persone e l'informalità dell'approccio, rendendo il clima favorevole allo scambio e al confronto. Il percorso si è strutturato in 7 Step formativi. L'utilizzo della metafora è stato elemento caratterizzante di tutto il percorso e ha permesso di abbassare le resistenze, facilitare il dibattito, l'elaborazione dell'esperienza e la sedimentazione della stessa.

Il percorso si è focalizzato sui temi: **RESPONSABILITÀ DEL LEADER, COINVOLGIMENTO DELLA SQUADRA, OBIETTIVI E VALORI DEL GRUPPO.**

1) Spedizione dell'Endurance in Antartide di Sir Ernest:

Per poter esperire dinamiche relative alla presa di decisione, la possibilità di prevedere gli eventi, la leadership, la comunicazione e il lavoro di squadra;

2) Preparare una cena sotto la guida esperta di uno Chef di MasterChef e vincere la gara:

Al fine di lavorare intellettualmente e fisicamente insieme per vedere come le Persone del team di direzione si organizzano, pianificano il lavoro e si confrontano per raggiungere un obiettivo, rispettando i budget;

3) Riflessione sui diversi momenti vissuti in metafora:

Per aiutare a raccogliere, riorganizzare e fissare i frutti delle consapevolezze raggiunte;

4) Riporto alla reale situazione attuale e prospettica di Aon:

Per facilitare i parallelismi fra gli insegnamenti acquisiti attraverso l'esperienza metaforica e la reale situazione aziendale;

5) Esercizio della Guida Sicura:

Per ricondurre alla responsabilità di se stessi come risorsa importante per l'organizzazione e i propri cari;

6) Incontro di Follow Up a distanza di alcuni mesi:

Per verificare lo stato di avanzamento e condividere, non solo i risultati ottenuti, ma anche le difficoltà incontrate, potendo così proseguire il cammino intrapreso e rafforzare il Management Team con sempre maggiore consapevolezza e rinnovata motivazione;

7) Executive Coaching e Mentoring a distanza:

Per accelerare lo sviluppo di alcune competenze trasversali, emerse come deboli nella valutazione a 360°.

LA COESIONE
PRODUCE LA
PROSPETTIVA COMUNE
NOI COME ANTIDOTO ALL'EGO
CONDIVISIONE COME MODELLO DI
OGGETTIVITÀ

RISULTATI

Si è osservato il passaggio da una iniziale visione individualista, a una più condivisa e allineata. Le persone hanno preso coscienza del fatto che l'orientamento all'obiettivo non poteva prescindere dall'orientamento alle Persone, passando dall'abitudine all'IO, a un maggior utilizzo del NOI.

Questo intervento, inoltre, ha permesso di focalizzare meglio le aspettative di ruolo di Aon, di individuare dei punti condivisi dall'intero gruppo, per rendere ancora più efficace il ruolo del Management Team all'interno dell'Azienda, per:

Condividere le idee, i progetti e le informazioni, nel pieno riconoscimento, ma soprattutto nel pieno rispetto di ruoli e funzioni;

Contrastare, rimuovere e, in ogni caso, gestire costruttivamente la cosiddetta "chiacchiera";

Essere coesi e obiettivi;

Avere e assegnare obiettivi chiari;

Contribuire nella costruzione della visione e della strategia di Aon, con una chiara declinazione degli obiettivi dell'Azienda ed una diffusa condivisione degli stessi;

Rafforzare, a tutti i livelli aziendali, la comunicazione dei risultati (report mensili, di Quarter, Year to date) secondo un processo formale e strutturato, nella piena condivisione con tutti i livelli organizzativi interessati.



Space Work ringrazia

Massimo Tantardini, Valeria Fogazzi e Gaia Moreschi per il progetto di comunicazione, redazione e grafica.

I colleghi Dario Gattinoni, Stefania Gualdieri e Giancarlo Pucci per il supporto progettuale e operativo.

Gli Chef di MasterChef e gli istruttori di Guida Sicura di Vallelunga per aver contribuito con la loro professionalità alla riuscita del progetto.

Il Board aziendale e tutti i valutatori per il prezioso contributo, senza il quale non sarebbe stato possibile conoscere così a fondo il contesto organizzativo e il DNA di Aon, garantendo la costruzione di un sistema di valutazione cucito sui reali fabbisogni dell'Azienda.

Carlo Clavarino per aver sostenuto con decisione la realizzazione del progetto e per la fiducia riposta in Space Work, scegliendola come partner in questo importante percorso di valutazione e formazione.

CASE HISTORY

**PERFORMANCE MANAGEMENT
& SISTEMA PREMIANTE**

STARE AL PASSO COI TEMPI RICHIEDE
INNOVAZIONE E SVILUPPO CONTINUI
SAPER ACCOGLIERE IL
CAMBIAMENTO
DA NECESSITÀ A OPPORTUNITÀ
FAR EVOLVERE LE RISORSE VERSO
L'AUTORESPONSABILITÀ

PREMESSA

Sambonet è un marchio italiano di posateria e articoli per la tavola. L'azienda, fondata nel 1856 a Vercelli, dal 1997 è parte del gruppo Sambonet Paderno Industrie, costituito da ca. 270 dipendenti per un fatturato di ca. 60 milioni di euro. Il target di vendita è orientato al lusso nel mondo alberghiero e Ho.Re.Ca. in generale, soprattutto all'estero.

Negli anni ha ricevuto molteplici premi di livello nazionale e internazionale, quali: Compasso d'oro (1956, 1970 e 1994), ADI Design Index (2004), Red Dot Design Award (2007 e 2011) e Good Design Award (2008, 2009 e 2015).

L'azienda è in espansione e ha recentemente acquisito altre realtà europee. Il continuo sviluppo aziendale impatta ovviamente sull'organizzazione, che deve stare al passo con i tempi in una logica di innovazione e cambiamento continui.

Anche per questo motivo, la proprietà ha deciso di far evolvere le Risorse Umane dell'azienda verso un'ottica di sviluppo delle competenze tecniche e soprattutto trasversali, per una **sempre maggiore managerializzazione delle Persone**.

Insieme alla nuova HR Manager, Daniela Paglino, coordinata dalla CFO del gruppo Sambonet, si è **avviato un processo di innovazione continua, attraverso l'implementazione di nuovi progetti nell'area HR**, che impattino sulla ricerca e selezione, formazione e sviluppo organizzativo.

DELEGA E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE
TRAMITE UN METODO OGGETTIVO
SAPERSI METTERE IN DISCUSSIONE
PRENDERE SCELTE CORAGGIOSE
PER DARE SEGNALI CONCRETI
DI VALORIZZAZIONE DELLE
PERSONE

FABBISOGNO

Uno dei principali bisogni emersi è stato quello di **dare un segnale concreto di valorizzazione delle Persone, passando da un Sistema Premiante soggettivo** (determinato prevalentemente dal CEO) **a uno il più oggettivo possibile**, rendendolo strettamente correlato a un Sistema di Valutazione delle Performance.

Un'attenta riflessione della Responsabile HR ha favorito il terreno fertile stimolato dal CEO, che per la prima volta aveva voluto dare piena delega alla prima linea, coadiuvata e indirizzata dall'HR, per quanto concerneva l'utilizzo del budget premiante.

Necessitava quindi **trovare un metodo che permettesse:**

- una **corretta valutazione di tutti i dipendenti dell'azienda**, tenendo conto delle performance e dei comportamenti messi in atto per svolgere tali attività, tramite l'acquisizione di criteri di valutazione adottati dall'intero Sistema, con l'ottica di renderli il più oggettivi e uniformi possibile;
- di **allineare e rendere più uniformi possibili i parametri di valutazione di tutti i valutatori**, definendo quindi un sistema chiaro e dettagliato cui attenersi. Alcuni, infatti, avevano già conoscenza di come valutare tramite differenti metodi, acquisiti in precedenti esperienze professionali, mentre altri non si erano ancora mai trovati a farlo;
- di **scindere le performance dalle potenzialità e competenze trasversali** (come capacità di relazione e leadership), che sarebbero state valutate in un secondo step e slegate dal Sistema Premiante, ma collegate a un piano di sviluppo individuale e di gruppo.

OBIETTIVO

Realizzare un Sistema di Valutazione delle Performance, che permettesse di evidenziare comportamenti virtuosi nello svolgimento di attività/progetti specifici e ben individuati al fine di:

- premiare in modo oggettivo le performance dell'anno in corso di particolare rilievo;
- stabilire gli obiettivi e il Piano di Sviluppo Organizzativo per l'anno successivo;
- individuare eventuali gap rispetto alle aspettative per costruire degli Action plan mirati;
- stimolare il confronto e feedback tra i responsabili/valutatori e i loro collaboratori.

AFFIDARSI AL METODO E ALL'ESPERIENZA
PROPRIA E DELL'ALTRO
PREPARARSI CON ATTENZIONE
DEFINIRE UN PROCESSO
INDIVIDUARE E FORMALIZZARE
COLLABORARE E CONFRONTARSI
L'ANALISI A SOSTEGNO
DELLE PROPRIE SCELTE

METODO

Step 1) **Creazione** da parte della Responsabile HR, insieme alla consulenza Space Work, di un manuale di compilazione molto dettagliato (**Performance Management System – PMS**) e **definizione di un attento processo di comunicazione interna** al fine di riuscire a trasmettere e introdurre la novità in modo efficace e riducendo le possibili naturali resistenze;

Step 2) **incontri one to one tra HR e ciascun valutatore della 1° linea** per condividere il processo, accogliere suggerimenti nella definizione delle attività da valutare e degli obiettivi, dare consigli sulla gestione della valutazione e dei feedback ai collaboratori;

Step 3) **individuazione e formalizzazione** da parte dei valutatori **di 3 attività/progetti maggiormente rilevanti** (per durata, importanza e attinenza al ruolo) nell'anno appena trascorso per ogni collaboratore da valutare;

Step 4) **valutazione di 5 modalità di tipo qualitativo, uguali per tutti**, con cui i collaboratori hanno svolto le 3 attività. E' stata scelta una scala da 1 a 5, prendendo in considerazione esclusivamente le attività formalizzate allo step 3, grazie anche all'eventuale coinvolgimento dei responsabili di reparto;

Step 5) **feedback ai propri collaboratori** (su attività individuate, valutazioni e obiettivi) al fine di intervenire con azioni correttive e stimolare il confronto;

Step 6) **analisi degli aspetti quantitativi e qualitativi della valutazione** per una riflessione rispetto a un eventuale intervento incentivante;

**SAPER MOTIVARE
LE PROPRIE SCELTE
CON RIFERIMENTI CHIARI E
MISURABILI
DOPO UN'ATTENTA ANALISI E
RIFLESSIONE
SUGLI ELEMENTI A PROPRIA DISPOSIZIONE**

METODO

Step 7) **attenta riflessione sulla situazione retributiva di ogni singola Persona** (livello, RAL, PDR, etc.) rispetto al ruolo, responsabilità e attività svolte per verificare l'individuazione di eventuali discrepanze. **Benchmark interno** dell'andamento retributivo e premiante degli ultimi 3 anni di ciascuna Persona valutata;

Step 8) nel caso in cui fossero emersi comportamenti virtuosi collegati alle 3 attività/progetti definiti, ciascun valutatore era stato chiamato a **esplicitare la motivazione chiara e misurabile a supporto della proposta di premio**, compresa all'interno di un range consigliato dalla Responsabile HR;

Step 9) **rielaborazione** delle valutazioni e delle proposte da parte di HR e **restituzione** dell'esito del processo ai valutatori;

Step 10) **definizione di 3 obiettivi per l'anno successivo per ogni collaboratore** oggetto di valutazione, mettendoli quindi a conoscenza su cosa sarebbero stati valutati da lì in avanti e quando sarebbero stati i momenti di verifica dell'andamento degli obiettivi assegnati, **stimolandoli anche all'autovalutazione**.

UN ATTEGGIAMENTO
DI FIDUCIA
E RESPONSABILIZZAZIONE
È GENERATORE DI RISULTATI E
CRESCITA
DELLE PROPRIE RISORSE

RISULTATI OTTENUTI

1) Stimolato il confronto costante tra capo e collaboratore, facilitando l'**allineamento e la trasparenza rispetto alle priorità dell'area e l'assegnazione di obiettivi condivisi**

2) La condivisione delle priorità dell'area e dei propri obiettivi ha generato una **maggiore collaborazione e responsabilizzazione** da parte di tutti

3) **Sensibilizzazione delle Persone rispetto alle best practice e alle aspettative di ruolo**, agevolandone comprensione e visualizzazione dei comportamenti virtuosi rispetto alle performance

4) **La Responsabile HR e i valutatori si sono trovati particolarmente allineati** rispetto alle proposte di premio e di valutazione del Sistema Premiante. L'approccio della condivisione e confronto è risultato quindi efficace in tutte le differenti fasi del processo

5) **Il CEO ha accettato tutte le proposte fatte**, dimostrando quanto un atteggiamento di fiducia e responsabilizzazione possa essere portatore di risultati e al contempo facilitare la crescita delle Risorse

GIUNTI A UN PRIMO SEPPUR IMPORTANTE
TRAGUARDO
GUARDARE AVANTI
E RIPARTIRE
DEFINENDO E PIANIFICANDO
NUOVI E ANCOR PIÙ SFIDANTI
RAGGIUNGIMENTI

PIANO DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO

Il progetto ha previsto per l'anno seguente, oltre alle normali attività ordinarie, di rivedere alcuni processi HR e di implementarne altri da zero, in particolare:

Analisi di clima / soddisfazione interna iniziale

Analisi competenze manageriali

Analisi competenze tecniche e trasversali / potenziali dei responsabili

Job description di tutta l'azienda

Messa a punto di MBO

Manutenzione del Performance Management System - PMS

Meeting inter-funzionali

Analisi di clima / soddisfazione interna finale

Condivisione degli obiettivi definiti dal CEO con la 1° linea

Ottimizzazione dei processi HR

Comunicazione interna

Assessment del potenziale al resto della popolazione

Catalogo formazione

Ricerca e selezione del personale

Valutazione 360° dei manager



Space Work ringrazia

Angelica Andreone, CFO del Gruppo, per aver sostenuto con decisione la realizzazione del progetto insieme a Daniela Paglino, alla quale rivolgiamo un particolare ringraziamento per l'impegno e la dedizione dimostrate lungo tutte le fasi del percorso.

L'ing. Coppo, CEO di Sambonet, per aver saputo accogliere la novità, intravedendone l'opportunità di crescita per la Società e per la fiducia riposta in Space Work, scegliendola come partner in questo importante percorso di cambiamento e valorizzazione delle Risorse.

Space Work ringrazia

Massimo Tantardini per il progetto di comunicazione e Matteo Trichilo per la redazione e grafica.

Questo progetto di comunicazione si basa su una ricerca formale e percettiva che ha come obiettivo unire il logo di Space Work – caratterizzato dalle forme quadrate di diverse dimensioni e da un testo, un naming – con il valore grafico dell'immagine, ovvero con la scrittura dei messaggi visivi, allo scopo di esprimere visualmente le parole che composte rivelano l'essenza – intangibile, lirica, operativa – dei principi e dell'estetica che sono alla base di questa azienda, la quale si occupa principalmente di persone.

CASE HISTORY

TERZO SETTORE

**RISPETTO E CURA
TERRITORIALITÀ
SOLIDITÀ E CAPACITÀ DI AZIONE
VOLONTARIATO
NON PROFIT**

PREMESSA

L'azienda speciale Valle Sabbia Solidale nasce nel 2009 per volontà della Comunità Montana di Valle Sabbia per soddisfare il bisogno di gestione integrata dei servizi socio-sanitari dei comuni del territorio.

TRASFORMAZIONE SOSTENIBILE
RESPONSABILITÀ
CAMBIAMENTO
CULTURA ORGANIZZATIVA
CONDIVISA
OPPORTUNITÀ

FABBISOGNO

La Direzione di Vallesabbia Solidale ha riconosciuto l'importanza di avviare un processo di consulenza che consentisse di gestire efficacemente il cambiamento, aprendo la strada a una trasformazione sostenibile della cultura organizzativa.

In questo contesto si è avviato un progetto di Temporary Management, in collaborazione con la Direzione per progettare, gestire e promuovere attivamente il cambiamento attraverso specifiche iniziative di sviluppo organizzativo.

OBIETTIVO

La Direzione di Vallesabbia Solidale ha chiesto a Space Work un supporto allo sviluppo organizzativo per armonizzare vision, mission e valori con i comportamenti attesi, in quanto esplicitarli è un elemento indispensabile per consolidare l'identità e farsi ri-conoscere.

Con questa premessa si è avviato un percorso di supporto al cambiamento organizzativo per sviluppare un approccio univoco, proceduralizzato e di responsabilità condivisa, con l'obiettivo di definire e riorganizzare i processi interni, valorizzando il potenziale e allenando le competenze trasversali del gruppo di lavoro.

MISSION E VISION

PERSONAL MODEL CANVAS

VALORI E RUOLO

PROCESSI E FEEDBACK

FIDUCIA

METODO

Focus Group su valori, mission e vision aziendali con la Direzione e il CdA.

Colloqui individuali con interviste semi-strutturate col gruppo di lavoro formato dalle Assistenti Sociali.

Analisi di Ruolo in sottogruppi (Servizio Sociale di Base e Servizio Tutela Minori) attraverso la compilazione del Personal Model Canvas.

Analisi del Ruolo delle due coordinatrici di servizio in plenaria con il Direttore

Analisi dei Processi interni in sottogruppi (Servizio Sociale di Base e Servizio Tutela Minori) attraverso la compilazione di una tabella strutturata per rilevare obiettivi, fasi, stakeholder, strumenti delle attività svolte, messi in campo per rispondere ai bisogni sociali del territorio e per far emergere i punti di contatto tra i due gruppi di lavoro.

Feedback periodico al termine di ogni fase con il Direttore e i gruppi di lavoro.

CAPITALE SOCIALE
COMUNICAZIONE
VALORE D'IMPATTO
FLESSIBILITÀ

BISOGNI EMERSI ED EFFETTI DESIDERABILI

Responsabilità condivisa nei processi decisionali.	Maggiore coerenza nelle decisioni prese dai due servizi.
Cura del capitale sociale.	Clima di fiducia e collaborazione.
Confine del ruolo.	Comprensione di cosa ci si aspetta dal ruolo.
Attenzione ai flussi comunicativi.	Maggiore coordinamento tra i servizi e migliore comprensione delle situazioni.
Cultura della flessibilità.	Adattabilità strutturata alle mutevoli esigenze del servizio.
Condivisione del valore d'impatto del servizio sul territorio.	Coinvolgimento comunitario e riconoscimento del servizio come agente positivo.
Best practices di innovazione aperte al cambiamento.	Continua crescita e miglioramento delle sinergie di rete.
Spazio e tempo per lo scambio del sapere organizzativo.	Apprendimento reciproco dall'esperienza.
Uso del tempo con metodo sistematico.	Utile quando sono necessarie decisioni rapide e ponderate.

TERRITORIO
BILANCIO SOCIALE
RETE SINERGIA
PROFESSIONALITÀ

PIANO DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO

Creazione di un percorso che possa portare all'individuazione di indicatori utili allo sviluppo di un Bilancio sociale continuo per valorizzare nel territorio i servizi di Vallesabbia Solidale e le sinergie con i Comuni.

Lavoro costante col territorio e la rete.

Avvio di partnership locali e collaborazioni con altre organizzazioni per comprendere meglio le esigenze della comunità e massimizzare l'impatto.

Creazione di un nuovo modello di servizio in sinergia 2 gruppi.

Coinvolgimento attivo dei due gruppi nella progettazione e nell'implementazione del nuovo modello di servizio, garantendo un approccio inclusivo e rappresentativo.

Servizio organizzato per professionalità.

Definizione chiara dei ruoli e delle responsabilità per massimizzare l'efficienza e garantire un servizio di alta qualità, con un focus sull'aggiornamento e lo sviluppo delle competenze professionali.

METODO

AMBIENTE STIMOLANTE
TEMPO E SPAZIO
PER CONDIVIDERE

RISULTATI

Questo percorso di sviluppo organizzativo ha avuto un impatto significativo sull'engagement dei gruppi di lavoro. Attraverso obiettivi chiari, feedback costruttivi, tempo e spazio per condividere, le partecipanti si sono sentite motivate e coinvolte.

Altro fattore chiave di successo è stata la metodologia adottata durante gli incontri poiché la creazione di un ambiente stimolante ha alimentato la propensione al miglioramento continuo.



Space Work ringrazia

Marco Baccaglioni e il consiglio di amministrazione di Vallesabbia Solidale per il commitment e tutte le assistenti sociali coinvolte nel percorso che hanno collaborato con noi in modo partecipativo e costruttivo in tutte le sue fasi.

I colleghi Luca Boniotti, Laura Cocca, Michela Coccia, Elisa Inglese, Lara Marzani e Silvia Zanardelli per la progettazione costruita ad hoc e la cura con cui hanno seguito il progetto.

Giulia Rolfi per il contributo creativo.



info@spacework.eu
www.spacework.it

Space Work S.r.l.
Sede legale: Via Pietro Marone, 13 – 25124 Brescia – tel. 030.3771440 – 0302942387 – Fax 030.2810831
Altre sedi: Milano – Roma – Castelfranco Veneto
Partita IVA 03585680170 – Codice Fiscale 01294220338 – Registro Ditta 150222 – Capitale Sociale i.v. € 26.000,00