



POLITECNICO
MILANO 1863

SCHOOL OF MANAGEMENT

OSSERVATORI.NET
digital innovation

Success Story
HR Suite

Ferrovie dello Stato Italiane

La ricerca del talento con
New Talent Management

Osservatorio HR Innovation Practice

Agili e connessi: modelli organizzativi e sfide HR
per una nuova normalità

Caso finalista HR Innovation Award

categoria *Potenziamento delle competenze e valorizzazione dei talenti*



Chi è Ferrovie dello Stato Italiane[■]

Ferrovie dello Stato è una società italiana che opera nel settore del trasporto ferroviario, nonché in quello del trasporto pubblico locale su ferro e su gomma. Il Gruppo FS Italiane è attivo operativamente in diversi Paesi europei ed extraeuropei, tramite società controllate, in particolare in Germania, Francia, Regno Unito, Grecia e Spagna.

Da diversi anni il Gruppo ha intrapreso un percorso di innovazione in termini di ingegneria, digitalizzazione, mobilità integrata, tecnologie per i trasporti e open innovation.



Numeri chiave

- **83.000** dipendenti
- **+60** Paesi in 5 continenti
- **24.500** km di binari
- **1 miliardo** i passeggeri all'anno

L' esigenza ■

Nel 2017, il consiglio di amministrazione di Ferrovie dello Stato Italiane ha approvato il piano industriale 2017-2026 articolato in 5 pilastri strategici, finalizzati a rendere il Gruppo un grande operatore di mobilità integrata cliente-centrica e digitale a livello internazionale con offerte personalizzate per le persone nonché per le merci.

In seguito all'approvazione di questo nuovo piano industriale, la necessità di

1 rendere il know-how sulle tecnologie digitali diffuso e pervasivo

2 portare innovazione continua all'interno delle diverse aree di business

3 promuovere ambienti di lavoro aperti e assunzione di responsabilità a tutti i livelli

Da qui l'esigenza di rivisitare i paradigmi di gestione e sviluppo delle risorse umane. In particolare, a partire dai processi di talent management, in termini di **ridefinizione del modello delle competenze** e degli stili di leadership, delle **metodologie e tecniche a supporto dell'individuazione delle persone** ad alto potenziale di crescita, definiti **"high potential"**, e dello sviluppo dei percorsi necessari a valorizzarli.

Il progetto ■

Nasce così, a gennaio 2018, il progetto **New Talent Management**, con l'obiettivo di ridefinire l'intera architettura del processo di gestione del talento ad ogni livello organizzativo.

Come primo step è stato **rielaborato il modello delle competenze di Gruppo** per giungere ad un nuovo modello di leadership che valorizza l'idea di una leadership diffusa in ogni espressione organizzativa. Nella nuova prospettiva, infatti, tutte le persone diventano protagoniste di una parte del successo agendo attraverso quei comportamenti che le rendono leader professionali del ruolo che ricoprono.

Grazie alle "visionary interview", interviste basate sulla visione del top management, sono stati identificati da una parte quei comportamenti riconosciuti vincenti e di successo, che rappresentano i punti di forza del Gruppo, dall'altra i nuovi comportamenti da iniziare e mettere in atto per perseguire al meglio le sfide del nuovo piano industriale.

Il secondo step ha previsto il **ridisegno del modello di valutazione del talento**, integrando i nuovi comportamenti identificati e modificando le metodologie fino a questo momento utilizzate. A questo proposito sono state introdotte nuove dimensioni legate al "talento" per spostare il focus dalla valutazione allo sviluppo, ossia il know-how della persona, il livello di ingaggio e di aspirazione e la performance annuale valutata dal responsabile. È stata quindi definita una segmentazione per individuare gruppi organizzativi con caratteristiche simili.

In particolare i layer di riferimento per il Nuovo Talent Management sono 6:

- personale operativo
- professionale
- front line manager
- middle manager
- senior manager
- executive

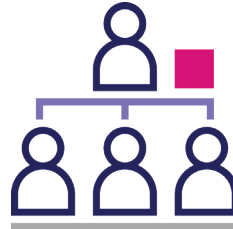
Il modello di leadership declina i comportamenti che afferiscono ad ogni competenza sui livelli attesi di ogni layer. Ognuna delle 10 competenze ha quindi 6 livelli di declinazione dei comportamenti che la compongono. Sulla base di tale premessa sono stati disegnati i processi di valutazione delle performance e del potenziale.

Quest'ultimo, in particolare, è articolato in diverse fasi:

1. valutazione del know-how e delle esperienze del candidato a cura del capo diretto e di un gruppo di referral interni;
2. valutazione del potenziale da parte degli assessor di Gruppo attraverso prework e assessment center d'aula o a distanza;
3. redazione del report di valutazione comprendente le 4 dimensioni osservate:
 - know how
 - potenziale di leadership
 - aspiration ed engagement
 - feedback della valutazione ai responsabili e alla persona
4. definizione di un piano di sviluppo formativo.

Soluzione ■

La soluzione principale per la gestione del progetto è la piattaforma **Talent ROAD**, fornita e sviluppata da Talentia. Il sistema è stato allineato alle logiche del talent management di Ferrovie e



ad oggi permette di gestire in autonomia i processi di valutazione per 4 tipologie di popolazione e di gestire tutte le fasi del processo.

Inoltre, permette di inserire dati provenienti da fonti diverse e di registrare informazioni esterne che vanno quindi ad integrare il patrimonio informativo sulle persone del Gruppo, migliorando i processi di valutazione e sviluppo delle competenze.

È, inoltre, in fase di implementazione l'embedding di strumenti digitali da somministrare direttamente attraverso la piattaforma.



Ciò aumenterà la digitalizzazione dell'intero processo con notevoli benefici in termini di efficacia, efficienza e qualità della user experience.

Risultati[■]

Questo modello di Talent Management ha rivisitato completamente il processo di gestione del talento, ampliando il ruolo di diversi attori e aumentando il numero di persone coinvolte.

Sono stati numerosi i benefici ottenuti grazie allo sviluppo di questo progetto. In primo luogo, la **digitalizzazione di tutte le fasi del processo** ha permesso di ottenere una notevole **riduzione dei tempi** di attraversamento, una **migliore e più veloce gestione dei documenti** e una **dematerializzazione del processo** stesso, favorendo, in questo modo, la sostenibilità ambientale.

In secondo luogo, il progetto ha suscitato un forte interesse ed entusiasmo e ha permesso di **valorizzare il know-how dei collaboratori** per la crescita manageriale e di carriera, promuovendo, in questo modo, il talento diffuso nel Gruppo.

Inoltre, è stato possibile **aumentare il grado di trasparenza sulla gestione dei processi** con benefici positivi per lo sviluppo di una cultura più aperta e basata sulla fiducia; ad oggi, tutti i documenti sono infatti tracciabili e consultabili, mantenendo comunque la riservatezza necessaria.

Infine, l'adozione della stessa piattaforma per tutte le società ha permesso la **creazione di un linguaggio ed una cultura comuni a tutto il Gruppo**.

Sviluppi futuri[■]

Nel prossimo futuro il modello di competenze e comportamenti alla base del **New Talent Management** si estenderà al processo di definizione dei piani di sostituzione in coerenza con la finalità di spostare il focus dalla valutazione delle competenze manageriali allo sviluppo delle stesse. Le figure manageriali potranno selezionare i propri successori, innescando un workflow di condivisione fra i propri responsabili e l'HR, che successivamente raccoglieranno i risultati del processo e implementeranno i piani di sviluppo.

Il modello si sta diffondendo anche in altri ambiti HR come il processo di recruitment, con l'obiettivo ultimo di mappare tutte le informazioni relative ai talenti fin dal loro ingresso in azienda e avere una visione complessiva in vista dei processi di sviluppo futuri.



Talentia

FINANCE & HR SOLUTIONS

talentia-software.it
info.it@talentia-software.com
+39 02 674 904 88

