

INTERVISTA

## Fabbrica Futuro, la piattaforma di Reale Mutua per l'innovazione in ambito HR

*2500 dipendenti connessi tra loro in Italia e Spagna, e oltre 6000 contenuti condivisi tra immagini, video, post e articoli. Sono questi i risultati raggiunti dopo i primi due anni di sperimentazione della soluzione collaborativa del gruppo. A raccontare il progetto Marcello Bugari, Responsabile dell'Academy di Reale Mutua, nata per guidare il cambiamento del management*

di [Gaia Fiertler](#)

29 Giugno 2017



Marcello Bugari, Responsabile dell'Academy del Gruppo Reale Mutua

Nel 2010 il board di Reale Mutua Group decide di creare un'academy interna per guidare il cambiamento del management. Oggi l'Academy è sempre più al servizio della diffusione della cultura digitale nella compagnia assicurativa di Torino, che è presente anche in Spagna e in Cile. Il Gruppo ha deciso di riunire sotto la stessa funzione Formazione e Sviluppo (seguiti direttamente dall'Academy) e Comunicazione interna, guidate da **Marcello Bugari**: «Oggi i confini tra formazione, comunicazione e sviluppo sono sempre più labili e sovrapposti - ci ha raccontato - così abbiamo deciso di accorparne le funzioni per rendere il cambiamento e l'innovazione più fluidi e veloci, e così pure la loro comunicazione. Fuori il mondo cambia e la [cultura interna](#) deve allinearsi, favorendo un approccio al lavoro più social,

perché il la digital transformation sta impattando anche sui nostri modelli di business, visto che a cambiare sono gli stessi comportamenti di acquisto».

## Che piano avete messo in campo per aiutare la trasformazione digitale dei modelli organizzativi?

Premesso che riteniamo non basti portare in azienda piattaforme per dire che stiamo diventando digitali, in questi ultimi anni stiamo lavorando molto sulla cultura, sull'**abilitare le persone a migliorare la qualità del lavoro** e, insieme, la velocità di risposta al mercato, cambiando l'approccio stesso alla professione. Perché se le modalità tradizionali erano più lente, **ora ci si gioca la competitività anche sul tempo**. Così, per sviluppare una cultura social in azienda, collaborativa e proattiva, **abbiamo iniziato nel 2014 con un progetto pilota, coinvolgendo un centinaio di dipendenti** su come migliorare il modo di lavorare. Una partenza in aula e poi il proseguimento in gruppi interfunzionali su una piattaforma sperimentale di Wordpress. Quindi, avendo visto che, se stimolate e coinvolte, le persone rispondono, a giugno 2015 abbiamo lanciato la piattaforma (basata su TamTamy di Reply), che abbiamo chiamato **Fabbrica Futuro**.

## Un nome evocativo e ambizioso, come funziona?

È un supporto al change management con il coinvolgimento delle persone sul cambiamento in atto, sulla necessità di modernizzare, efficientare e migliorare i processi di lavoro in chiave digital. Dopo il lancio dell'iniziativa, abbiamo accompagnato i collaboratori con un'attività di gamification online per avvicinarli a temi nuovi e, in generale, all'innovazione nel nostro settore. Così oggi abbiamo aperto già più di 90 gruppi di lavoro su argomenti e attività varie, come migliorare e innovare processi e prodotti: gruppi online dove si condividono idee, buone pratiche, esperienze, documenti, articoli, video, link. È uno scambio che accresce conoscenza e cultura e offre idee operative migliorative di cui resta traccia come patrimonio aziendale, un archivio dinamico fruibile grazie ai percorsi di ricerca interna. **Il nostro InnovationTeam lancia stimoli e idee** e una redazione modera i gruppi quando necessario, ma siamo soddisfatti del loro livello di autonomia.

## C'è anche il job posting sulla piattaforma?

Sì, abbiamo introdotto l'area job posting per favorire la mobilità interna, in collaborazione con la divisione HR. Di fatto, la piattaforma è un osservatorio privilegiato delle nostre risorse interne e del potenziale inespresso in organigramma che invece, in forma social, trovano modo di esprimersi e di essere "viste" e intercettate. Infine, ognuno ha la possibilità di costruire il proprio profilo su cui può ricevere degli endorsement (riconoscimenti) dai propri colleghi circa competenze e abilità dimostrate in ufficio o in particolari progetti.

## Dopo due anni di attività che risultati avete raggiunto?

Oggi **Fabbrica Futuro** connette circa **2.500 dipendenti in Italia, Spagna** e presto anche Cile. I principali risultati ottenuti fino a oggi sono **oltre 6.000 contenuti condivisi** tra immagini, video, post e articoli; la pubblicazione, da parte del 78% degli utenti, di almeno un contenuto, contro una percentuale media nei network aziendali del 20% di utenti attivi (fonte: <https://www.margolis.co.uk/enterprise-social-networks-study>). Infine, ognuno ha condiviso in media contenuti con almeno un altro utente, postato almeno 3 contenuti originali e scritto 8 commenti su contenuti già pubblicati. In genere, il parametro più utilizzato è dato dal numero di like e visualizzazioni, mentre noi preferiamo il numero di commenti postati e pubblicati per misurare con maggiore precisione il livello di coinvolgimento e discussione.

## Visto che non basta introdurre piattaforme per dirsi digitali, come accompagnate questo cambiamento culturale?

Oltre alla funzione formativa della gamification e l'allenamento dei gruppi di lavoro su temi innovativi online, stiamo flavorando per diffondere una cultura digitale su tutta la popolazione aziendale con un **Digital Accelerator, un percorso di circa un anno con incontri mensili** a gruppi di 20, tra aula con testimonial ed esercitazioni online. Il percorso si conclude con un project work che viene sottoposto a una giuria che premia i progetti migliori. In un anno e mezzo abbiamo concluso tre edizioni. È un lavoro lungo, ad adesione volontaria, ma siamo sicuri del rinforzo positivo che darà anche la piattaforma, perché le diverse modalità formative si influenzano a vicenda.

## Avete portato sulla nuova piattaforma anche i moduli di formazione già esistenti?

No, la formazione tecnica e manageriale è su MyLearning, il modulo formativo di SuccessFactors, la suite dedicata all'HCM di Sap, ma c'è molto scambio tra la piattaforma dell'Academy e l'HR. Il nostro obiettivo primario è favorire relazioni snelle, veloci e più orizzontali tra le persone. Imparare facendo.

## Nella fase di onboarding dei neoassunti, generazione Millennial, vi siete spinti oltre con esperienze direaltà virtuale e aumentati? Quali i vantaggi?

Sì, il progetto in collaborazione con Arcadia Consulting fa un uso integrato di più tecnologie digitali e social e di diverse metodologie di apprendimento. Grazie a queste nuove tecnologie si favorisce il coinvolgimento dei neo assunti, che vivono una esperienza immersiva di gioco e si parla subito il loro linguaggio, ponendo l'azienda in un'ottica di accoglienza e apertura all'innovazione. In questo modo si aumenta il livello di motivazione e si facilita l'apprendimento con contenuti digitali interattivi che stimolano la sperimentazione attiva (giochi e simulazioni). Si consente anche un immediato accesso a informazioni e contenuti in precedenza non sempre facili da reperire, come contratti, procedure, benefit, convenzioni, welfare distinto per tipologie di dipendenti. Infine, l'azienda dispone di un cruscotto digitale per raccogliere in un unico ambiente tutti i documenti e le statistiche del progetto.