

“Conoscere le persone per potenziarne le competenze”: il progetto Skill Up di Nexi

11-11-2020 digital4.biz

Si chiama Skill Up il progetto di mappatura e potenziamento delle competenze di Nexi. Nato con l'obiettivo di classificare le hard skill e le soft skill presenti in azienda e individuare le competenze “necessarie” al business sia nell'immediato, sia nei prossimi anni, Skill Up ha coinvolto in prima battuta l'area IT, per poi essere esteso gradualmente anche al resto dell'azienda.

A raccontarci come si è evoluto il progetto è Mariagrazia Bizzarri, Head of People Development, Reward and Transformation di Nexi.

«Con Skill Up abbiamo voluto rivolgere lo sguardo al futuro – ha raccontato la manager -. L'ambito in cui opera Nexi è fortemente innovativo e soggetto a una continua evoluzione. La nostra è una PayTech che offre servizi e infrastrutture per il pagamento digitale per banche, aziende, istituzioni e pubblica amministrazione. Per noi è strategico comprendere come si evolveranno le tecnologie nei prossimi anni, e cosa accadrà nel mondo delle competenze per anticipare i nostri bisogni futuri in termini di figure che non possono mancare in azienda. Questo è ancora più vero se si considera che il nostro ambito è anche estremamente competitivo, il che vuol dire che per rimanere un player di riferimento è necessario avere al nostro interno le risorse chiave».

Maria Grazia Bizzarri

Head of People Development, Reward and Transformation, Nexi

Nel suo percorso Nexi non ha puntato solo a comprendere quali profili è necessario ricercare sul mercato del lavoro per colmare eventuali gap di ruolo, presenti e futuri, ma l'obiettivo principale di Skill Up è stato riqualificare e potenziare le figure già presenti in azienda. «Abbiamo capito che per valorizzare al massimo le persone, e per non perdere la loro esperienza e il loro know-how, era fondamentale intraprendere un percorso che ci permettesse di comprendere se lo specifico profilo era ancora utile all'azienda e, laddove così non fosse, prevedere un piano di reskilling per dare la possibilità di rimettersi in gioco».

Da qui la decisione di Nexi di puntare sulla formazione per mappare, valorizzare le competenze delle persone e mantenerle aggiornate nel tempo.

Conoscere le competenze per guardare al futuro

Quando si pensa alle strategie di lungo periodo bisogna osservare in profondità l'organizzazione, come ha ricordato Bizzarri.

«Negli ultimi tre anni Nexi ha portato avanti diverse acquisizioni e assunto persone esterne. A un certo punto ci siamo resi conto che, seppur ci fosse stato un consolidamento dal punto di vista del business, quello che serviva approfondire era la conoscenza delle persone e delle loro competenze. Con una sponsorship forte del nostro CEO abbiamo quindi lanciato il progetto Skill Up e siamo partiti dall'area su cui l'evoluzione delle competenze digitali ha più impatto, quella che ha più bisogno di cambiamento: l'IT. In totale, quindi, in prima battuta abbiamo coinvolto 350 persone. Con il supporto del CIO, abbiamo costituito un gruppo inter-funzionale che ha visto anche la partecipazione di due PM, il capo del business development e il capo della strategy di Nexi, per avere costantemente lo sguardo rivolto al futuro del business».

Con il supporto delle società di consulenza Aica (Associazione italiana per l'informatica ed il calcolo automatico) e Forrester è quindi partito il processo di mappatura delle competenze interne e di quelle di cui l'azienda avrebbe avuto bisogno a tendere.

I tre passaggi di Nexi per mappare le competenze

Il primo passaggio ha visto l'utilizzo del framework europeo e-CF (European e-Competence Framework) per mappare le competenze individuali legate alle tecnologie digitali e la compilazione di un'autovalutazione.

Individuate le Capabilities di cui Nexi aveva bisogno, il passaggio successivo si è concentrato sui gap di competenze. «In questo delicato processo abbiamo coinvolto i manager – ha ricordato Bizzari – per calare in modo puntuale le competenze del modello nella realtà di Nexi e capire quali fossero già presenti internamente, quali si potessero coltivare e costruire, e quali fosse opportuno cercare sul mercato esterno».

Infine, con il supporto di Partners4Innovation, con un meccanismo di Gaming, è stata attivata la fase di Digital Readiness Assessment, con l'intento di scovare le competenze digitali già presenti e spesso inesprese.

«In pratica abbiamo analizzato l'approccio che le persone hanno al digitale, la loro propensione a imparare e quanto sono aperte alle innovazioni. Il Digital Readiness Assessment è forse la fase più strategica del percorso che abbiamo intrapreso, perché consente di comprendere che tipo di predisposizione hanno le persone», ha ribadito Bizzari. «Concluso tutto il processo abbiamo quindi finalmente avuto un quadro completo sulla tipologia e sul livello delle competenze che ci serviranno, quanti in azienda posseggono queste competenze o hanno le potenzialità per svilupparle, potenziando i corsi di formazione, e quante persone è invece necessario cercare all'esterno».

Adesso Nexi ha intenzione di calare il modello delle competenze – con il supporto del Politecnico di Milano – anche sulle Operations; a seguire sarà coinvolto anche il Finance.

Il percorso non è comunque solo in divenire, ma viene continuamente alimentato, come ha ricordato Bizzarri: «Per mantenere la valutazione delle competenze costantemente aggiornata, l'Assessment coinvolge anche tutti i neo assunti e ogni 18 mesi sarà rivisto».

Il ruolo cruciale della formazione

Da sempre Nexi crede nel valore della formazione. «Negli ultimi due anni, da quando abbiamo cambiato pelle trasformandoci nella PayTech che oggi tutti conoscono, abbiamo lavorato ancora di più su questo asset. Abbiamo puntato proprio sulla formazione per attivare una serie di leve di business importanti per l'azienda e favorire il consolidamento dell'identità, della cultura e del linguaggio comune di business. Lo abbiamo fatto coinvolgendo l'intera popolazione aziendale (circa 2mila dipendenti, ndr) e adottando una piattaforma online», osserva Bizzarri.

Adesso, nell'ottica di potenziare le competenze digitali, è stata lanciata la Data Academy, che ha previsto il coinvolgimento di circa 60 persone, sia interne sia esterne a Nexi, esperte di temi come Big Data e Intelligenza Artificiale, che hanno alimentato una vera e propria community.

«L'Academy è articolata in un percorso misto, online e di presenza, prevede webinar, project work, videopillole, anche se si predilige sempre il contatto. Ora, per creare un substrato culturale, stiamo valutando di estendere questi programmi anche ai "non addetti ai lavori", ad esempio le persone che gravitano nelle aree HR e Finance, perché hanno comunque sempre a che fare con i dati. L'obiettivo è essere tutti allineati e andare avanti su una strada comune, che preveda lo stesso linguaggio e si concentri sulle stesse priorità», conclude Bizzarri.