

Eridania: la sfida della gestione del capitale umano attraverso la formazione e il supporto IT

Storia di una collaborazione efficace tra Hr e It: il caso Eridania

Come la formazione (e nello specifico le applicazioni di Data management e la self service BI) può essere di supporto all'engagement del personale e valutata come strumento con il quale fronteggiare la possibile uscita di capitale umano.

Il caso di studio nasce da una necessità del dipartimento HR e che, grazie alla lungimiranza della funzione IT, è diventato esempio di diffusione di nuove competenze all'interno dell'azienda.

Table of Contents

01 Ottimizzare

i processi HR attraverso la formazione e la tecnologia

02 Progettare

strumenti strategici attraverso la trasversalità

03 Ingaggiare

il capitale umano diffondendo la cultura dell'innovazione

04 Promuovere

opportunità di crescita interna e miglioramenti nei processi

Executive summary

Un'evoluzione di successo: la connessione fra HR e IT come driver di innovazione in Eridania

Nel 2016 la mia carriera professionale ha subito un importante cambiamento. A seguito dell'acquisizione della società Eridania da parte della multinazionale francese Cristal Union, ho ricevuto la proposta di diventare HR Manager della storica azienda italiana riconosciuta nel 2021 "Marchio Storico di interesse nazionale" dal Ministero dello Sviluppo Economico. Accettare questa nuova sfida è stato semplice, non altrettanto il passaggio dal ruolo di HR Business Partner a quello di Responsabile di tutto il processo legato al Capitale Umano.

Una delle prime sfide da affrontare è stata quella di elaborare un budget del personale e creare una reportistica direzionale che soddisfacesse le esigenze di un CEO con un background nel controllo di gestione. Per farlo, ho dovuto predisporre una combinazione di database di alta qualità e strumenti di self-service BI per la creazione e la gestione dei report e delle dashboard, al fine di garantire un livello elevato di dettaglio e una maggiore autonomia per il fruitore finale.

Per ottenere questo risultato, ho intrapreso due strade: in primo luogo, ho lanciato un tender per il cambio del provider dell'amministrazione del personale, ponendo particolare attenzione alla gestione dei dati e ai processi di budgeting; successivamente, ho cercato un'applicazione che mi consentisse di soddisfare le esigenze della Direzione e contemporaneamente modernizzare l'approccio della funzione HR ai dati ottimizzando i tempi. Alla fine ho scelto F2A come fornitore e Microsoft Power BI come tool.

Nel consolidamento dei rapporti fra le due compagini, io e il nostro IT Manager abbiamo svolto attività di consulenza per far crescere due risorse interne della società pugliese. Durante uno dei nostri viaggi aerei, l'IT Manager si è interessato alle mie letture piene zeppe di tabelle, codici e formule a lui evidentemente molto familiari. Così, ci siamo detti: "facciamoci un progetto!". I primi steps sono stati: l'assidua ricerca all'interno dell'azienda dei 3 key users che avessero una quantità di dati sufficienti a giustificare il piano di lavoro, i consulenti che ci potessero affiancare e come presentare il possibile ritorno dell'investimento alla Direzione aziendale. L'obiettivo era chiaro: "ottenere valore aggiunto da quello che già avevamo promuovendo innovazione"; e ciò, attraverso il coinvolgimento del Demand Planner, della Sales Analyst e del Process Engineer del nostro stabilimento di confezionamento; la formazione propedeutica all'utilizzo di Power BI; la richiesta ai key users di quali fossero i data base a cui non avevano ancora accesso o che dovevano essere migliorati, con l'affiancamento dei consulenti della parte progettuale. In questo modo, siamo riusciti a creare uno strumento strategico, facile da condividere e consultare nonché estremamente veloce.

Dopo queste fasi, l'implementazione del progetto di gestione dei dati è stata accolta con grande apprezzamento dalla Direzione aziendale nonché dai tre key users selezionati. L'effetto a catena per i risultati conseguiti è stato un profondo interesse delle altre funzioni aziendali, che hanno chiesto di integrare il sistema rispetto alle loro esigenze.

L'efficace di questo metodo ha dato la possibilità alla mia funzione di poter affrontare le criticità anche in settori HR apparentemente scollegati: al concludersi del 2022, infatti, la società si è venuta a trovare ad affrontare la sua prima vera e propria "great resignation" post pandemica; tanto è vero che, in modo un po' inaspettato, abbiamo ricevuto la comunicazione delle dimissioni di uno dei key users di cui abbiamo parlato fino ad ora: il Process Engineer del nostro stabilimento di confezionamento. Avendo già da anni intrapreso un percorso di valutazione dei talenti presenti all'interno della nostra organizzazione prima di affidarci alla ricerca verso l'esterno, l'immediata reazione è stata di vedere in questa uscita un'opportunità: per cui, è stato deliberato di ridisegnare in modo differente quel ruolo, con obiettivo duplice di promuovere la crescita interna ma anche di migliorare processi e attività. Come lo abbiamo fatto è presto detto! Il nostro Demand Planner dal 1° febbraio 2023 è diventato il Demand & Operations planner di Eridania Italia con il preciso scopo di crescere all'interno della struttura anche per quanto concerne il processo produttivo in modo da avere una visione quasi totale del business, dalla vendite fino alla consegna al cliente passando per la produzione. L'aver formato le due persone nello stesso momento, l'averle stimolate a condividere le informazioni in modo che vi fosse quasi una intercambiabilità, averli supportati con consulenti che abbiamo consentito loro di realizzare le idee innovative rispetto ai data base esistenti nonché l'aver creato una squadra giovane e motivata ha condotto la Società da un lato ad un passaggio di consegne piuttosto indolore, dall'altro ad introdurre un ruolo fino ad oggi mai esistito in ottica di supporto nella fase di procurement.

In conclusione, il progetto di formazione interna con il grande supporto della funzione IT e di valorizzazione del talento ha portato a una crescita efficace delle nostre persone nonché alla creazione di nuovi ruoli all'interno dell'organizzazione. I prossimi passi saranno quelli di quantificare numericamente il ritorno sull'investimento della formazione e di utilizzare tecniche di story telling con i dati per presentare le informazioni in modo ancor più chiaro e accattivante.

Le competenze multidisciplinari come motore di flessibilità e di innovazione

Quanto all'ultimo aspetto, la formazione continua messa in campo mi ha permesso di diventare, negli ultimi anni, testimonial in corsi di HR & People Analytics.

Il mio percorso in questi aspetti dei processi HR e il mio ruolo di promotore di innovazione in azienda hanno preso forma sia grazie alla mia crescente competenza in materia di self-service BI nonché all'opportunità di trasformarla in un progetto esteso a tutta l'organizzazione. Nel 2018, infatti, Eridania è diventata agente commissionario per la vendita dello zucchero prodotto presso una raffineria di Brindisi e l'anno successivo il nostro Amministratore Delegato è stato nominato Direttore Generale di questa società.

Il medesimo approccio è stato, quindi, esteso al CFO e al controllo di gestione, alla supply chain, al customer service, all'amministrazione vendite e al trade marketing. Dopo il necessario training di tutte queste risorse, l'utilizzo diffuso del sistema ha preparato l'azienda ad una gestione maggiormente data driven delle attività, ha generato un esponenziale aumento dell'engagement del capitale umano e ha creato una relazione solida e duratura che ha trasformato i dati in un vero e proprio strategico patrimonio aziendale.

01

Ottimizzare

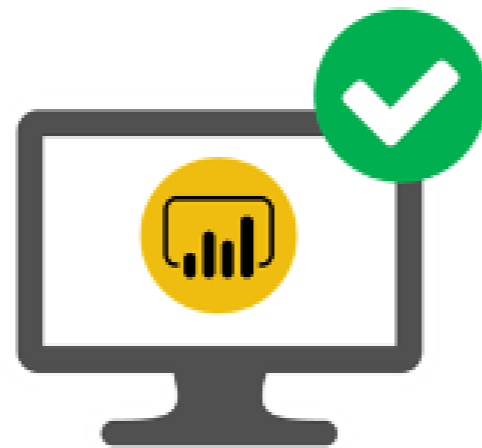
i processi HR attraverso la
formazione e la tecnologia



Il **budget** è come una fotografia di una famiglia: mostra i dettagli della vita, i sogni e le preoccupazioni (Paul Clitheroe)



Outsourcing per l'amministrazione del personale



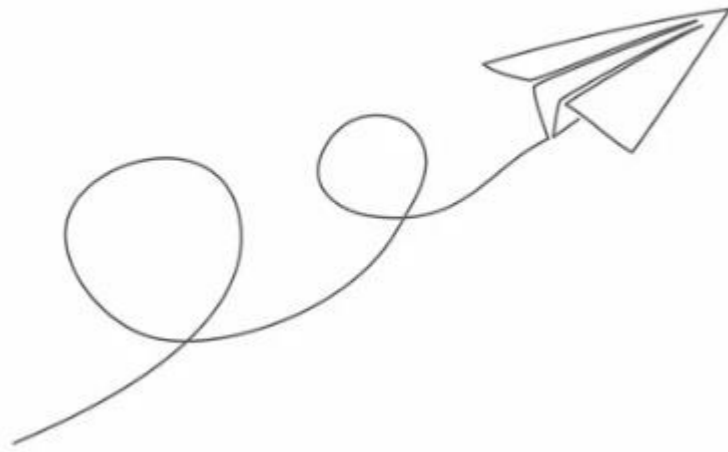
HR & People Analytics

02

Progettare

strumenti strategici attraverso
la trasversalità

La **strana coppia** HR & IT



**Demand Planner, Sales Analyst
Process Engineer**

501 ore di **formazione** dal 2019 ad oggi

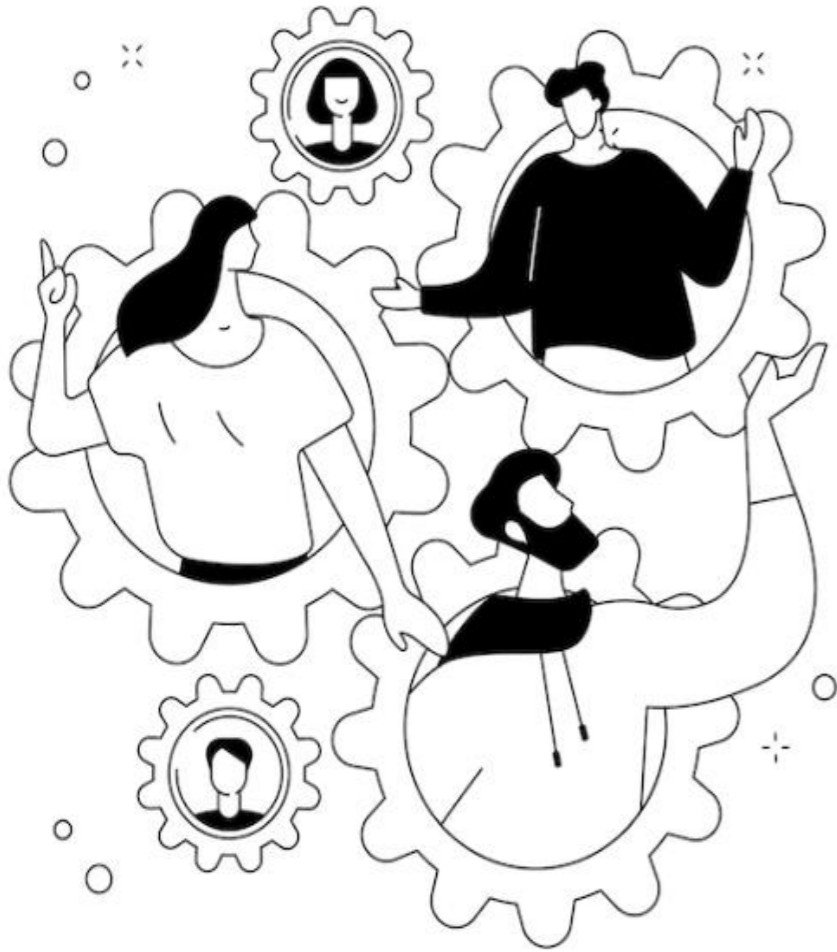
Affiancamento di **consulenti** per la parte **progettuale**



03

Ingaggiare

il capitale umano diffondendo
la cultura dell'innovazione



CFO

Controllo di gestione

Supply chain

Customer service,

Amministrazione vendite

Trade marketing

Negli ultimi tre anni il **20%** della **formazione manageriale** è stato destinato alla **Self-service BI**

04

Promuovere

opportunità di crescita interna
e miglioramenti nei processi

DEAR BOSS,
I QUIT!



**Demand &
Operations planner**

Buyer

**Roi della
formazione**

**Storytelling with Data: A Data
Visualization Guide for
Business**



**fabbrica
futuro**



TECNOLOGIE, MODELLI ORGANIZZATIVI E PERSONE

BOLOGNA

**La formazione come chiave di successo; l'HR e l'IT
come coloro che fanno entrare l'innovazione**