

Persone & Conoscenze

La voce della Direzione del Personale

Gennaio/Febbraio 2025
182

Poste Italiane Spa
spedizione in abb. postale
Decreto legge 353/2003
(conv. in Legge 46/2004)
art. 1, comma 1, DCB Milano



La potenza delle relazioni

**Il lavoro di gruppo
nelle organizzazioni**
Da macchine produttive
ad ambienti più umani

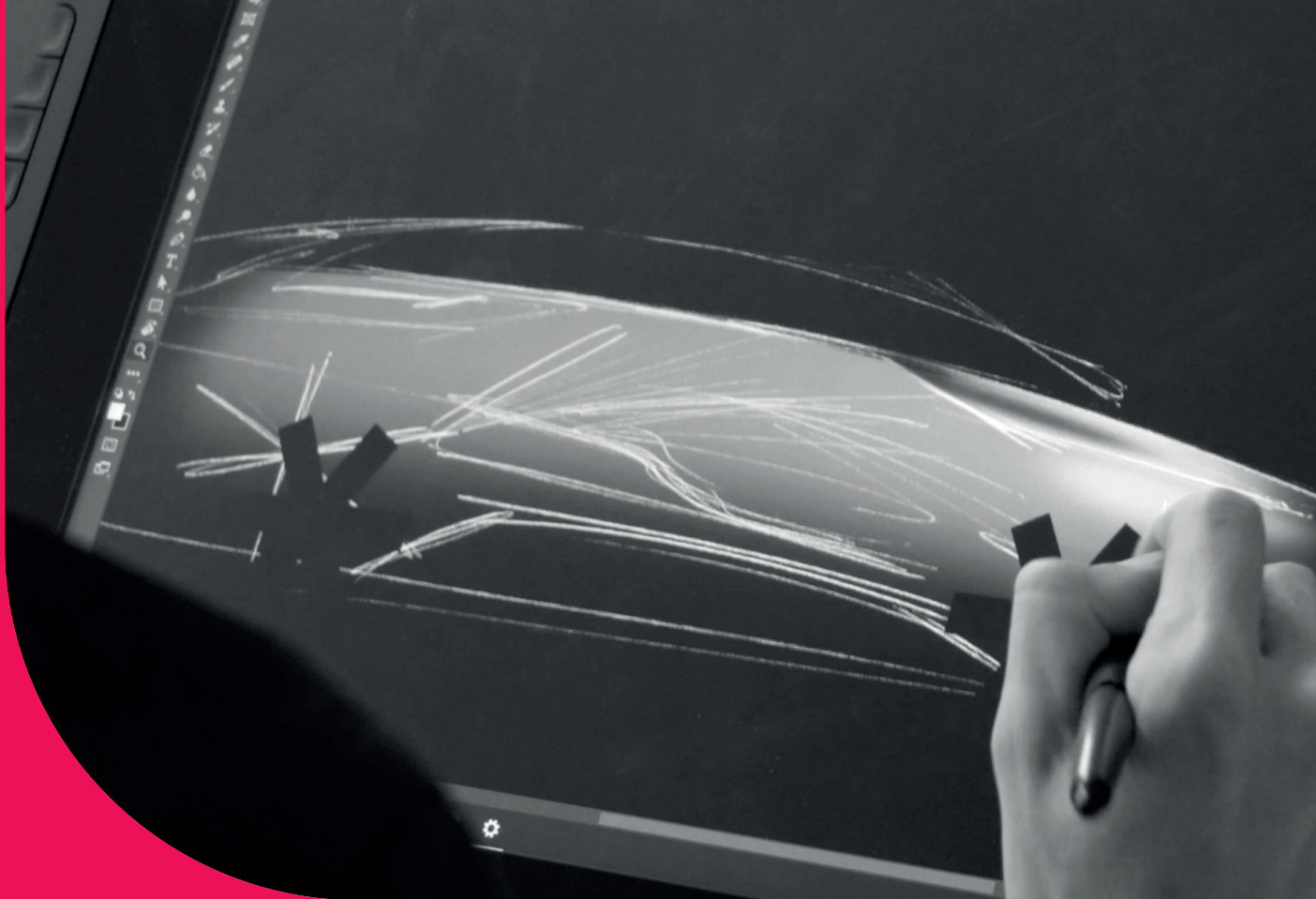
L'HRoscopo del 2025
I trend delle Risorse Umane
Quali sono le questioni
in agenda dei People manager?

Persone, cultura e processi
La trasformazione di Omb Saleri
Il racconto del cambiamento
culturale dopo la pandemia



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it



Ilaria Mariotti

Chi è più digitale produce meglio

Dall'analisi dei costi alle turnazioni:
Coop Alleanza 3.0 ottimizza l'HR

La produttività è un elemento cruciale per la competitività delle imprese; per ottimizzarla è fondamentale investire nella gestione del personale e dei relativi costi, affidandosi a soluzioni digitali. Coop Alleanza 3.0, in collaborazione con ADP, ha intrapreso un percorso di innovazione che ha semplificato la gestione dei flussi di lavoro, la pianificazione del budget e la turnistica. Integrando i dati e ottimizzando i processi, l'azienda ha ottenuto una visione chiara e precisa delle proprie risorse, migliorando la produttività complessiva e creando un impatto positivo sul clima aziendale.

Con gli interventi di



1. Elisa Arnolfi,
Responsabile Sistemi HR
di Coop Alleanza 3.0
2. Paolo Fioravanti,
Responsabile Sistemi
Enterprise di Coop
Alleanza 3.0
3. Maurizio Trappetti,
National Account District
Manager di ADP

È una delle variabili meno incasellabili in un'unica definizione anche se il suo ruolo è centrale, anzi strategico, per tutta l'economia. La produttività è sia stella polare sia tallone d'Achille delle imprese italiane. Certo è che per ambire a una maggiore competitività, potenziare la produttività è un passaggio obbligato. In quest'ottica, l'efficientamento della gestione del personale e dei relativi costi è un elemento essenziale, visto l'impatto di queste voci sull'economia complessiva di un'organizzazione. Coop Alleanza 3.0 – cooperativa del Retail nata nel 2016 come parte del Sistema Coop che, a oggi, conta circa 350 negozi e 16mila lavoratori – ha intrapreso un importante percorso di innovazione tecnologica, al fine di efficientare i processi e il lavoro dei propri collaboratori.

Nella realizzazione di questo progetto, Coop Alleanza 3.0 si è affidata ad ADP, uno dei principali fornitori internazionali di software e servizi per l'HR, che l'ha affiancata dalla fase di implementazione alla messa a punto dei software in relazione ai processi aziendali. Già a partire dall'avvio dei lavori, si è dovuta affrontare la complessità dell'organizzazione: "Intraprendere grandi piani di digitalizzazione in realtà come Coop Alleanza 3.0 rappresenta sempre una sfida. Nella maggior parte dei casi, ci troviamo di fronte a banche dati frammentate e di difficile fruizione, ragione per cui, anche in questo caso, ci siamo subito concentrati sull'integrare tutte le informazioni principali grazie a pochi, semplici strumenti", racconta Maurizio Trappetti, District Manager di ADP.

Digitalizzare un'azienda complessa

Un esempio utile a comprendere l'importanza di avere a disposizione dati chiari, integrati e leggibili riguarda i flussi di lavoro nei punti vendita: la gestione delle casse, in alcuni casi, può coinvolgere fino a 80 dipendenti e deve adattarsi a flussi di clienti estremamente variabili, dalle giornate con volumi standard a picchi come quelli del periodo natalizio. Senza un sistema adeguato, il personale rischia di andare in difficoltà, mettendo sotto pressione anche chi organizza i turni. Paolo Fioravanti, Responsabile Sistemi Enterprise di Coop Alleanza 3.0, illustra l'approccio adottato durante l'implementazione del sistema unificato di gestione del personale: "Gli obiettivi principali erano sostanzialmente tre. Innanzitutto, la gestione unificata degli accessi, partendo dalla distribuzione dei nuovi badge e l'aggiornamento del sistema di timbratura. La pianificazione dei turni e la gestione delle presenze, organizzando gli orari di lavoro dei collaboratori a partire dal fabbisogno e la messa a consuntivo delle presenze; la previsione del budget".

Foto di apertura dall'archivio
di Erre Technology

Scendendo nel merito, risulta evidente l'interrelazione dei tre aspetti. Partendo da uno storico di dati e grazie ad ADP Infobudget, il servizio per la gestione del costo del lavoro e la previsione del budget del personale, le funzioni IT e HR di Coop Alleanza 3.0 hanno potuto lavorare a una prima previsione del budget, incrociando i dati relativi alle tariffe (variabili in base all'area geografica e alle tipologie di contratto) e alla programmazione degli organici. Una proiezione realistica e precisa del budget necessario a coprire in modo efficiente i turni permette, in prospettiva, una decisa riduzione dei costi del lavoro. L'organizzazione del personale, in seguito, è effettuata tramite la soluzione Staffroster, che permette di pianificare con cadenza settimanale, e con precisione, il coinvolgimento dell'organico in base al fabbisogno e alla disponibilità delle persone, nel rispetto dei contratti e di un sano equilibrio dei turni.

I direttori di ciascun punto vendita, accedendo agevolmente ai sistemi, hanno poi la possibilità di fornire informazioni precise in merito ai flussi di lavoro utilizzando il sistema di timbrature digitalizzato. "Il cerchio si chiude, infine, analizzando la differenza tra quanto pianificato e la realtà. L'integrazione del dato ci permette di realizzare forecast costanti, di valutare l'andamento del lavoro e di avvicinarci ai nostri obiettivi, aumentando la produttività dei nostri processi e migliorando le condizioni di lavoro delle nostre persone", sottolinea Fioravanti.

Gli effetti della digitalizzazione sulla produttività

Nell'ottica di programmare i flussi di lavoro in modo efficiente e sostenibile, calcolare con precisione le ore di lavoro necessarie in fase di programmazione è fondamentale. Elisa Arnolfi, Manager IT di Coop Alleanza 3.0 e team leader del progetto, spiega: "L'adozione di strumenti digitali si è rivelata una scelta strategica per agire sulla produttività delle nostre attività, data dal rapporto tra vendite e ore lavorate. Questo valore è oggi calcolato sia su base annuale a livello regionale sia a cadenza settimanale nel dettaglio dei singoli reparti".



L'integrazione del dato ci permette di realizzare forecast costanti, di valutare l'andamento del lavoro e di avvicinarci ai nostri obiettivi, aumentando la produttività

Trovato questo equilibrio, è poi necessario concentrarsi sull'efficientamento dei costi, partendo dall'analisi dei cedolini: "Consideriamo le tipologie contrattuali, come apprendistato o tempo indeterminato, e l'orario di lavoro, ordinario o straordinario. Così otteniamo il costo del lavoro moltiplicando la tariffa per le ore svolte," aggiunge la manager. Il risultato è una stima immediata e accurata della spesa per l'organico, comunicata direttamente alla rete di vendita.

L'adozione di un sistema digitale integrato ha anche permesso, nel tempo, l'evoluzione del rapporto con il settore commerciale, favorendo la comunicazione tra la sede centrale e singoli negozi: "Oggi abbiamo la possibilità di ricevere regolarmente i dati sulle vendite, che classifichiamo e integriamo nei processi di gestione. Ciò fa la differenza nell'analisi dei 'cruciali' Key performance indicator (Kpi), come l'incidenza del costo del lavoro, l'assenteismo, la composizione delle ore lavorate e la struttura dell'organico. Abbiamo modo di verificare, inoltre, se i reparti hanno raggiunto gli obiettivi prefissati e, in caso positivo, si valuta l'erogazione di un salario variabile trimestrale". Il racconto di Arnolfi dimostra come la digitalizzazione, quando ben pianificata e realizzata, possa risultare un motore di equità nei processi di lavoro.

Foto di Francesca Albergò
Terra! Milano, 2023



L'impatto sul lavoro delle persone

In ultimo luogo, è interessante capire come tutte queste opportunità strategiche si traducano a livello operativo. Per farlo, ci rifacciamo a un esempio già utilizzato: "Il fabbisogno di ciascuna cassa viene inserito in Staffroster, indicando il numero di persone per ogni quarto d'ora. Il responsabile può modificare l'andamento, configurare i profili orari e le assenze pianificate, tutto tramite una semplice interfaccia. Con un clic è possibile elaborare la turnazione e successivamente è possibile assegnare a ciascuna cassa i dipendenti nel corso della giornata", racconta la Manager IT di Coop Alleanza 3.0. In questo modo, è possibile tener conto di tutte le fattispecie, come le casse da tenere sempre aperte o quelle per i pagamenti rapidi, così come lo spostamento dei collaboratori da un punto vendita a un altro in caso di necessità. Ciò, in passato, non era possibile, vista l'eterogeneità dei sistemi adottati.

Non secondaria è, infine, la grande flessibilità acquisita nella gestione HR complessiva, molto semplificata dalla collaborazione con ADP: "La gestione delle ferie, finalmente, avviene tramite gli applicativi. Si inseriscono le richieste e si può monitorare la situazione in tempo reale, confrontando le assenze registrate. Un risvolto inaspettato, che ha beneficiato dell'innovazione descritta, è la comunicazione tra dipendenti e manager. Migliorare l'efficienza ha anche un impatto sui comportamenti individuali e, nel nostro caso, l'App per l'inserimento e l'approvazione dei turni ha facilitato questo processo", sottolinea Fioravanti. L'applicazione è stata installata sui dispositivi mobili dei collaboratori, sciogliendo ogni dubbio legato alla sicurezza informatica o alla privacy tramite un sistema di doppia verifica. Le persone stanno traendo vantaggio da questo cambiamento, in quanto non devono più consultare la bacheca fisica per conoscere i turni, ma possono farlo direttamente sul loro telefono. Dallo smartphone possono anche richiedere cambi di orario, permessi e ricevere notifiche in tempo reale. "Prima dell'introduzione del sistema, i processi erano frammentati e manuali. I capi stilavano i turni con sistemi eterogenei (chi su excel, chi su sistemi custom) e la richiesta ferie avveniva tramite carta o email. La vera svolta, però, risiede nella velocità di recupero e di fruizione dei dati, che in passato non erano sempre pronti in tempo. Oggi, Coop Alleanze 3.0 è in grado di calcolare la produttività della settimana precedente già la mattina del martedì", conclude il manager di ADP. Con la digitalizzazione dei processi, il lavoro delle persone è diventato più semplice e le procedure più snelle, producendo benefici visibili in termini di produttività, efficienza e comunicazione. Questo ha un impatto positivo anche sui comportamenti individuali, che sono una delle variabili chiave per aumentare il successo delle imprese.

FINE

Da vent'anni ti raccontiamo dove va il lavoro.



Smart working. Foto di Cristina Sara, candidata al concorso fotografico "Il futuro del lavoro" indetto dalla rivista in occasione del suo ventennale.

20
anni di

**Persone &
Conoscenze**

La voce della Direzione del Personale

La più importante
rivista indipendente
dedicata alla **gestione**
delle **risorse umane**.



*Persone&Conoscenze
è su LinkedIn!*

Scopri le formule di abbonamento

Cartacee e Digitali

a partire da Euro 9/trimestre



un prodotto editoriale

ESTE

Cultura d'impresa