

Storie di talento:
FASTWEB



Luglio 2021



**IN FASTWEB LO SMART
WORKING È PARTITO
DAVVERO SMART.
DA SUBITO, CON IL SUPPORTO
DI GIUNTI PSYCHOMETRICS.**



Da un'intervista con **Alberto Calcagno**,
AD di Fastweb

Grazie alla **tabella di allenamento dei comportamenti**, tutta l'organizzazione era già consapevole delle pratiche che rappresentano al meglio la visione e i valori di Fastweb. Come il coraggio, che si traduce in senso di **responsabilità condivisa**, nella motivazione a decidere **in prima persona**, nella **fiducia** che sostituisce il controllo. Allo scoppio dell'emergenza, adottare da subito comportamenti collaborativi e funzionali ai risultati è stato più facile: in Fastweb, erano già **un passo avanti**, come recita il noto slogan. Ce lo raccontano l'Amministratore Delegato del gruppo, **Alberto Calcagno**, e il Direttore Human Capital **Matteo Melchiorri**, entrambi direttamente coinvolti nel progetto con Giunti Psychometrics.

Scopri come la stesura di un **modello di competenze** chiaro, calzante e concreto può aiutare ad adeguare velocemente i comportamenti di tutti i dipendenti, ovunque si trovino.

Luglio 2021

L'AZIENDA

Fastweb è uno dei principali operatori di telefonia fissa e mobile in Italia. Nata all'indomani della liberalizzazione del settore, con uno spiccato orientamento all'innovazione e la missione di voler colmare il digital divide nel Paese, da 8 anni ha intrapreso una trasformazione culturale che ha spostato l'attenzione dal puro sviluppo di **prodotto** ai bisogni del **cliente** e, più recentemente, si è allargata alle persone, risorse interne incluse.

Fastweb in numeri

- Fondazione: 1999, con sede a Milano
- Assetto societario: Società per Azioni di proprietà del gruppo internazionale Swisscom
- Fatturato: 2,3 miliardi €
- Clienti: 2,7 milioni nel fisso; 2 milioni nel mobile
- Dipendenti: 2.700

LA SFIDA

Al cambiamento che ha messo gli individui al centro ha corrisposto una rivisitazione dei **valori** aziendali, che oggi sono: **Care** (prendersi cura gli uni degli altri), **Coraggio** (agire da imprenditori e assumersi responsabilità, a ogni livello), **Sostenibilità** (generare valore duraturo per sé, l'azienda, la società). Una volta condivisi la vision e i valori, Fastweb aveva bisogno di avviare una fase di approfondimento, in cui le persone fossero aiutate a realizzarli ogni giorno, a livello individuale e di team, a beneficio dell'engagement interno, della produttività, del raggiungimento dei risultati. Serviva insomma la "messa a terra", quindi:

- un **modello di competenze** che guidasse le persone, orientandone pensiero e azione verso la realizzazione della vision.
- una **traduzione in comportamenti** che fossero riconoscibili, concreti e praticabili da tutti, ciascuno nel proprio ruolo.
- un **meccanismo di diffusione e assimilazione** della metodologia, perché questa arrivasse a permeare tutti i processi in modo naturale.

IL PROGETTO

Un intervento sempre più pervasivo

La **prima fase** ha riguardato la costruzione del **modello di competenze** Fastweb, o "tabella di allenamento". È stato il risultato di un lavoro profondo teso alla comprensione della realtà Fastweb e alla sintesi d'insieme dei punti di vista individuali, fatto attraverso **interviste strutturate** e **workshop** che hanno coinvolto il Board, il top e middle management e molte altre risorse dello staff. Ne è emerso un modello pienamente ed efficacemente Fastweb. Nella **seconda fase**, il modello è stato condiviso con tutta l'organizzazione, con lo scopo principale di identificare i comportamenti utili a perseguire gli obiettivi di business e a realizzare la vision, in accordo coi valori. L'approccio pragmatico, "tridimensionale", ha permesso di calare nella vita reale delle persone le idee e i suggerimenti. Fin da subito, senza punti di domanda.

Il metodo adottato, al tempo stesso concettuale e concreto, ha permesso efficienze di tempo -nonostante la pandemia- che hanno portato alla **piena fase di implementazione** nel giro di 6 mesi, anche grazie a meccanismi

di feedback continuo. Oggi, l'adozione del nuovo modello di competenze e dei relativi comportamenti permea tutti i processi organizzativi: in qualunque attività, la funzione HR può basarsi sulla nuova metodologia, attuandola e consigliandola all'interno.

I RISULTATI

Nella sua drammaticità, è stata proprio l'emergenza Covid-19 ad accelerare e mettere in luce i benefici del progetto. Il lavoro da remoto ha richiesto che Care, Coraggio e Sostenibilità fossero messi in pratica subito, e così è stato. Avere condiviso uno schema chiaro sui comportamenti che avrebbero messo le persone in grado di lavorare e decidere da sole, senza mai perdere di vista i bisogni degli altri e con l'obiettivo di aggiungere valore per sé e per la società nel suo complesso è stato un passaggio chiave. **Lo smart working di Fastweb non ha semplicemente spostato il lavoro a casa, lo ha cambiato nel profondo:** le persone sono responsabili degli obiettivi, decidono all'interno del loro perimetro e l'empowerment è diffuso, i controlli riguardano solo i parametri finanziari.

VERSO IL FUTURO

Nei prossimi 5 – 10 anni **Fastweb cambierà pelle.** Da operatore telefonico tradizionale focalizzato allo sviluppo delle infrastrutture vuole diventare un operatore Over-The-Top, per cui i servizi innovativi abilitati da quelle stesse infrastrutture saranno l'attività principale. **Non si arriva con successo a una simile trasformazione senza cambiare mentalità, atteggiamenti, convinzioni profonde e comportamenti delle persone,** perché sono loro a guidare il cambiamento. Servono gli strumenti adatti per segnare la rotta, fare il punto sul percorso completato rispetto alla meta. Il modello di competenze e la mappa dei comportamenti saranno un riferimento sempre più indispensabile per capire se la nave sta andando nella giusta direzione.

PERCHÉ GIUNTI PSYCHOMETRICS HA FATTO LA DIFFERENZA

Per Fastweb, il supporto di Giunti Psychometrics si è distinto per competenza, capacità di ascolto, comprensione e sintesi delle prospettive di tutti, per l'efficacia nel proporre modelli di comportamento veramente replicabili all'interno di un'organizzazione, per l'approccio pragmatico, che ha avuto un impatto reale sulla vita professionale delle persone.

//

Giunti Psychometrics è un partner serio, competente, rispettoso della cultura aziendale. Allo stesso tempo, è capace di dare stimoli per migliorarla e farla crescere



Grazie a **Alberto Calcagno**,
AD di Fastweb

VENT'ANNI DI FASTWEB: MENTALITÀ DA START UP E SGUARDO AL FUTURO.

LA VISION. Il passaggio da azienda di telecomunicazioni tradizionale a operatore agile over-the-top è più di un cambio di business: è una rivoluzione culturale, implica una nuova visione strategica. L'abbiamo declinata nello slogan: *insieme connettiamo il futuro*, semplicemente, dove ogni parola ha un peso. C'è dentro il nostro agire in interdipendenza con un ecosistema fatto di clienti, colleghi, fornitori, partner; c'è la nostra offerta di infrastrutture, al lavoro per la connessione del paese; c'è lo sguardo all'innovazione e al domani; c'è il modello degli OTT a cui puntiamo, fondato sulla semplicità: processi efficaci, lineari, customer-driven.

I VALORI. Definita la vision, assieme al management team ci siamo concentrati sull'elaborazione di un sistema di valori che diventasse una guida verso la sua realizzazione, supportando la gestione delle attività quotidiane. Da qui, i tre pilastri: Care, Coraggio, Sostenibilità.

LE COMPETENZE. Volevamo un modello di competenze che aiutasse a tradurre in azioni i valori. Insieme a Giunti Psychometrics, abbiamo lavorato per capire quali fossero le competenze più rilevanti e quali le priorità di sviluppo dei comportamenti rappresentativi di ciascuna, ispirando la tensione al miglioramento. Il percorso di costruzione del modello si è basato su interviste ai vertici dell'azienda e workshop con il middle management: è stato veloce, efficace, personalizzato. Grazie alla competenza tecnica e psicometrica di Giunti Psychometrics, il risultato finale è stato di grande qualità, profondo e lineare allo stesso tempo.

LA TABELLA DI ALLENAMENTO DEI COMPORAMENTI. Siamo arrivati alla creazione di una "tabella di allenamento dei comportamenti", che serve a orientare pensiero e azione di ciascuno di noi verso la messa in pratica dei nostri valori, quindi verso la realizzazione della nostra ambizione. Siamo un'azienda orientata al fare, con un DNA da giovane start up: il sistema delle competenze che abbiamo messo a punto lo riflette bene. Allo stesso tempo, è un modello che stimola la tensione evolutiva verso la trasformazione che vogliamo realizzare, e che realizzeremo.



Matteo Melchiorri,
HC Director di Fastweb

//
**Il nuovo modello di competenze
riflette la nostra storia e il cambiamento
che vogliamo innestare, anche verso
un'organizzazione antifragile.**

Matteo Melchiorri, Direttore HC Fastweb

Ambito:
Modello di competenze

Livello target:
intera organizzazione

Durata:
6 mesi

Strumenti utilizzati:

- Ceo Interview
- Board Interview
- Best Performer Focus Group
- Big Five Competences Map



Vuoi saperne di più?

Contatta Nicoletta Botti,
Senior Account Manager

nicoletta.botti@giuntipsy.com



Giunti Psychometrics, leader europeo e player globale nelle valutazioni psicologiche per gli spazi clinici e delle risorse umane, applica scienza e tecnologia allo sviluppo e al benessere delle persone e delle organizzazioni, attraverso un catalogo unico di test e servizi. Già presente in 16 paesi, nel 2020 ha celebrato il 70° anniversario. Oggi prosegue sulla strada dell'espansione internazionale e dell'innovazione costante, dimostrando i tratti di un'organizzazione intrinsecamente antifragile.