



L'Eccellenza nella Employee Experience

Personalizzazione ed Empatia: la vera sfida per costruire una Employee Experience di successo



Indice

Prefazione

L'Employee Journey e l'importanza della misurazione dei touchpoint

Le aziende partecipanti alla ricerca sull'Employee **Experience**

08

I 'Six Pillars' della Employee **Experience**

Employee Experience: i trend emersi dalla ricerca

12

EX Score e NPS: una vista di sintesi

Il gap tra realtà eccellenti e mature e i 'new comer' in temi di **Employee Experience**

L'inclusione di genere come leva dell'Employee Experience

La correlazione tra Employee **Experience e Customer Experience**

L'eccellenza dell'Employee **Experience rispetto alle** dimensioni aziendali

24

Un'esperienza immersiva: migliorare l'EX nel Metaverso

26

The Frame – II Futuro del lavoro. Il Futuro delle aziende

Misurare le performance dei **Leader in ottica People Experience**

Conclusioni

Nota Metodologica



Prefazione

Siamo alla seconda edizione della ricerca sull'Employee Experience in Italia. Oltre ad illustrare i risultati dell'indagine e a compararli con quelli dell'anno precedente, quest'anno lo studio è stato arricchito con nuovi spunti di osservazione, tra cui una panoramica dei contenuti emersi nel corso dell'incontro 'Il futuro del lavoro. Il futuro delle aziende.' organizzato da KPMG in collaborazione con L'Economia del Corriere della Sera, che fornisce una interessante vista rispetto alla crescente difficoltà che le aziende stanno riscontrando nell'attrarre e nel trattenere talenti.

Ricordiamo brevemente il perché abbiamo avviato questa ricerca. Da diversi anni KPMG pubblica uno studio sulla eccellenza nella Customer Experience (CX) e, nell'analizzare i risultati, abbiamo osservato una forte correlazione tra CX ed Employee Experience (EX). Great Place to Work® da oltre 20 anni è il punto di riferimento delle analisi di clima organizzativo ed ha il più ricco e aggiornato database di esperienze lavorative in Italia e nel mondo. Da questa sinergia è nata la ricerca che oggi si arricchisce di molti altri spunti. Le aziende che si distinguono sono quelle che, fra l'altro, pongono al centro della loro attenzione le persone e, alla fine, sono anche quelle che hanno performance superiori ai propri concorrenti. In questa indagine sull'Employee Experience non vogliamo creare la classifica dei

© 2023 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.

© 2023 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work. Great Place to Work Inc. è parte del gruppo UKG.

migliori, ma semplicemente fornire un ulteriore e diverso angolo di lettura per ascoltare e capire le persone. Da qui siamo partiti nella prima edizione e con questo angolo continuiamo il percorso di osservazione nella seconda edizione.

Nel fare questo utilizziamo un diverso e complementare modello interpretativo rispetto alle rilevazioni che fanno parte dell'attività di Great Place to Work®, basato sul modello dei 'Six Pillars' che viene utilizzato per la Customer Experience, così da permettere una immediata e piena comparabilità, con l'obiettivo di misurare il livello di soddisfazione del dipendente attraverso due indici: l'Employee Experience Score (EX Score), che rappresenta la media dei risultati di sei dimensioni di analisi (i cosiddetti 'Six Pillars'), e il Net Promoter Score (NPS), che esprime quanto le persone si sentano 'ambassador' della propria azienda.

Anche quest'anno abbiamo lavorato in un contesto di una ricca e crescente 'biodiversità'. Sono stati raccolti feedback da oltre 47.000 persone che sono parte di 111 aziende di diverse dimensioni, operanti in Italia in 8 settori di mercato. Persone che fanno lavori molto diversi tra loro (sono rappresentate oltre 30 funzioni organizzative) e, da ultimo ma non meno importante, attraversano tutto l'arco generazionale.

Dalla ricerca del 2022 emergono conferme su alcuni segnali e comportamenti differenzianti. Rimane significativo il gap tra le aziende che da più tempo lavorano e misurano l'EX che, su scala da 1 a 10, evidenziano quasi 2 punti in più di EX Score e oltre 2 di NPS rispetto a chi non misura regolarmente l'Employee Experience e sta sperimentando da poco politiche e modelli di massimizzazione dell'Employee Engagement. Questa diversità viene accentuata dagli elementi di 'personalizzazione' ed 'empatia' dell'esperienza, che si rivelano la domanda principale delle persone ed i veri differenziatori nell'esperienza. Su questi ultimi due punti hanno lavorato in maniera efficace le aziende di più grandi dimensioni, contribuendo a dimezzare la distanza da quelle più piccole ed agili nel corso del 2022. Rimane un punto rilevante e positivo la differenza minima che si rileva dall'angolatura 'gender diversity'. Eccellente risultato, ma non perdiamolo di vista.

Ci auguriamo che i contenuti della ricerca contribuiscano alle riflessioni su una sfida così importante che le aziende dovranno affrontare negli anni a venire. La crescente presenza e rilevanza nel mondo del lavoro delle generazioni più giovani non potrà che accrescerne la centralità.

Buona lettura!



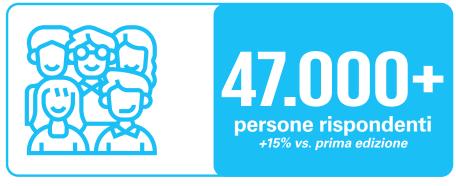
Paolo Lavatelli Partner, **KPMG** Advisory



Alessandro Zollo CEO. Great Place to Work®

Le aziende partecipanti alla ricerca sull'Employee Experience











L'Employee Journey e l'importanza della misurazione dei touchpoint

La mappatura del Customer Journey è diventata, negli ultimi anni, uno strumento fondamentale per migliorare la customer experience, poiché aiuta le organizzazioni a differenziarsi e distinguersi dai competitor. Customer Experience (CX) ed Employee Experience (EX) sono legate dai medesimi obiettivi: attrarre, differenziare, soddisfare e fidelizzare. Possiamo guindi avvalerci dei metodi utilizzati in ambito CX per ottimizzare l'EX: Employee-as-a-client è il punto di partenza. In questa direzione, l'Employee Journey è l'elemento chiave che le aziende devono tenere in considerazione per poter abilitare una migliore esperienza e la soddisfazione dei propri dipendenti.

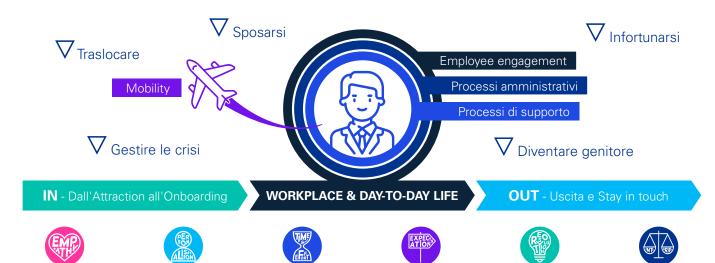
Per disegnare una Employee Experience distintiva non è sufficiente adottare il classico approccio di ottimizzazione dei processi, dei sistemi e dell'organizzazione.

È necessario cambiare prospettiva e posizionare al centro il dipendente, immedesimandosi nella persona e tracciando il suo Employee Journey.

Dalla fase di candidatura e selezione (IN) fino alle dimissioni/pensionamento e alle successive interazioni formali o informali (OUT), tenendo in considerazione la serie di esperienze ed eventi che si ripetono ciclicamente (Workplace & day-to-day life).

Lungo tutto l'Employee Journey è fondamentale rilevare i touchpoint sia personali che professionali - ossia i punti di contatto tra l'azienda e il candidato/dipendente, che possono avvenire secondo molteplici canali e che sono alla base dell'esperienza, positiva o negativa, della persona - e rendere unici i 'moments that matter'. Ed è importante identificarli e monitorarli. A supporto della misurazione dell'esperienza delle persone, KPMG utilizza la metodologia Six Pillars che verrà illustrata nelle prossime pagine.

Avendo in mente queste esigenze e partendo dall'individuazione dei touchpoint, è poi possibile ridefinire processi, sistemi e organizzazione ad essi collegati, assicurandosi di avere anche accesso a forti competenze di user experience, affinché abilitino l'erogazione di una esperienza unica, sin dalle primissime fasi di interazione.







l'Six Pillars' della Employee Experience

Dodici anni di ricerca di KPMG in ambito Customer Experience hanno dimostrato che ogni rapporto eccezionale con il cliente sottende un insieme univoco di caratteristiche.

I 'Six Pillars' della Customer Experience sono stati utilizzati nella nostra ricerca per misurare l'Employee Experience. Si tratta di **parametri inestricabilmente intrecciati** che, combinati tra loro, forniscono un potente meccanismo per aiutare le organizzazioni a capire quanto è positiva l'esperienza offerta alle persone all'interno dell'azienda.

La raffigurazione piramidale scelta da KPMG per la rappresentazione dei Six Pillars non è casuale. Bisogna partire, infatti, dalla soddisfazione dei bisogni elementari:

- la costruzione di un rapporto fiduciario basato su rispetto reciproco e affidabilità (Integrità)
- lo sviluppo di un terreno fertile in cui ogni opinione è importante e viene ascoltata (Risoluzione)
- l'impegno a **gestire e indirizzare le aspettative** lavorative della persona (Aspettative)
- il **riconoscimento dell'impegno profuso** e il rispetto nell'utilizzo del tempo (Tempo ed Impegno)

per poi arrivare a quei bisogni che, se soddisfatti adeguatamente, rappresentano il **vero fattore di differenziazione di una Employee Experience di successo:**

- la **personalizzazione** dell'esperienza (Personalizzazione)
- la comprensione dei bisogni della persona come individuo prima che come dipendente (Empatia).

L'**EX Score** è l'indicatore che esprime in maniera sintetica il livello di soddisfazione dei dipendenti per un determinato Pillar o complessivamente.



Empatia

Comprendere le condizioni delle persone per stabilire un rapporto profondo

Empatia significa 'mettersi nei panni' dei dipendenti, dimostrando di capire cosa stanno vivendo e di interessarsi a loro. Le aziende eccellenti dimostrano comprensione per le difficoltà che i loro dipendenti affrontano, offrendo al contempo un sostegno per alleviarle e promuovono il senso di squadra.

Personalizzazione

Personalizzare l'esperienza del singolo per creare una relazione emotiva unica



Dimostrare di comprendere le esigenze specifiche del dipendente e adattare l'esperienza di conseguenza. Le aziende leader nella Employee Experience sono concentrate nell'assicurare che i dipendenti possano fruire di esperienze di sviluppo e di crescita su misura, che li facciano sentire apprezzati e importanti.



Tempo ed Impegno

Minimizzare gli sforzi delle persone e creare processi semplici e fluidi

Le persone sono sempre alla ricerca del metodo più immediato per assolvere ai loro doveri. La rimozione degli ostacoli, degli impedimenti e della burocrazia per consentire al dipendente di raggiungere i propri obiettivi in modo rapido e semplice è un elemento in grado di aumentare l'attaccamento all'azienda e incoraggiare a trovare un equilibrio tra lavoro e vita privata.

Aspettative

Gestire, soddisfare e superare le aspettative delle persone



I dipendenti hanno esigenze diverse e hanno anche aspettative diverse su come queste esigenze debbano essere soddisfatte. La soddisfazione del dipendente nasce dal minimizzare la differenza tra l'aspettativa e l'effettiva esperienza. Comprendere, soddisfare e, se possibile, superare le aspettative è un'abilità chiave delle organizzazioni efficienti.



Risoluzione

Trasformare un'esperienza semplice in una brillante

Storicamente, quando si tratta di risoluzione, l'attenzione si è sempre concentrata sul ripristino del servizio. Le aziende stanno cercando di rimettere il dipendente nella posizione in cui dovrebbe essere (al centro) facendolo sentire maggiormente coinvolto. La tempestività è un elemento cruciale per una risoluzione di successo.

Integrità

Agire con integrità e generare fiducia



La fiducia è il risultato di un comportamento organizzativo coerente che dimostra affidabilità. Distinguiamo 'eventi' per la costruzione di fiducia, in cui le aziende devono reagire pubblicamente a una situazione difficile, e 'momenti' per la costruzione di fiducia, in cui le singole azioni dei dipendenti si uniscono per creare fiducia nell'organizzazione complessiva.

Employee Experience: i trend emersi dalla ricerca



EX Score e NPS: una vista di sintesi

7,0

EX Score

L'EX Score non ha subito variazioni rispetto alla prima edizione dello studio. 7 dipendenti su 10 si sono dichiarati soddisfatti della loro Employee Experience.



Personalizzazione

La Personalizzazione dell'esperienza lavorativa, nonostante un lieve incremento di soddisfazione rispetto alla Prima Edizione, è ancora il bisogno che le persone hanno segnalato come area di maggiore attenzione.

NPS

Il Net Promoter Score ha subito una lieve diminuzione: il 72% dei rispondenti si sente Ambassador della propria organizzazione. **7.2**1 -0,3

Integrità

L'Integrità del contesto lavorativo risulta essere, anche nella seconda edizione della ricerca, il Pillar maggiormente gradito.



Il gap tra realtà eccellenti e mature e i 'new comer' in temi di Employee Experience

Anche quest'anno, le aziende che più frequentemente svolgono survey per raccogliere il sentiment delle persone e promuovono azioni di miglioramento della EX hanno ottenuto risultati decisamente più soddisfacenti rispetto alle aziende che stanno iniziando ad utilizzare strumenti di misurazione di questo tipo.

+1,6

Punti di EX Score

(7,2 vs 5,6)

+2,3

Punti di NPS

(7,5 vs 5,2)

Il gap maggiore si registra, come lo scorso anno, nei bisogni differenzianti una Employee Experience distintiva:

- Personalizzazione (+2,3 punti, in riduzione rispetto ai +2,8 dello scorso anno)
- Empatia (+1,9 punti, con un lieve decremento rispetto allo scorso anno).

^{© 2023} KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.

La correlazione tra Customer Experience ed Employee Experience

↑ EX † CX

Come per la prima edizione, i risultati della ricerca confermano che una Employee Experience distintiva consente di raggiungere performance eccellenti anche in termini di Customer Experience. Emerge anche quest'anno che le organizzazioni operanti in settori Business to Consumer rilevano risultati migliori in termini di EX. Le quelle maggiormente orientate ad un approccio 'Employee-as-a-client', raggiungendo risultati sopra la media.

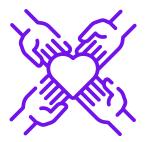
EX Score

L'eccellenza dell'Employee **Experience rispetto alle** dimensioni aziendali



Seppure le grandi aziende continuino ad ottenere mediamente risultati inferiori in termini di EX rispetto ad aziende di dimensioni inferiori - e, presumibilmente, meno strutturate - i risultati di quest'anno evidenziano come il gap nell'EX Score tra aziende di 1000+ persone e organizzazioni più snelle (i.e. 50-149 dipendenti) si sia dimezzato rispetto alla precedente edizione.

L'inclusione di genere come leva dell'Employee Experience



L'inclusione, misurata a livello di genere, si dimostra una leva fondamentale per costruire una Employee Experience di successo. Nello studio è emersa infatti una differenza molto ridotta nei risultati rispetto alla vista di gender diversity.

EX Score e NPS: una vista di sintesi

Lo studio di KPMG e Great Place to Work® analizza la performance di un set di indicatori chiave, **i 'Six Pillars'**, e il **Net Promoter Score**, che rappresenta quanto le persone si sentono ambassador della propria azienda.

Se la prima edizione dello studio è stata svolta durante il pieno periodo pandemico (2020-2021), in cui le restrizioni ricoprivano un ruolo centrale nella routine aziendale e nella vita quotidiana delle persone, la seconda edizione della ricerca è stata portata avanti interamente nel corso del 2022, che può essere considerato come **anno di 'ripartenza'** per la maggior parte delle aziende, che hanno dovuto ripensare i loro meccanismi organizzativi alla luce di un **nuovo 'way of working'**.

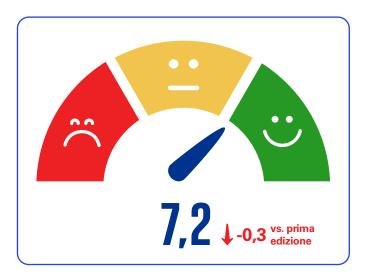
La media dei Six Pillars dell'Employee Experience si mantiene, anche nella seconda edizione, piuttosto elevata: **7 dipendenti su 10 si ritengono soddisfatti della propria Employee Experience** (invariata rispetto a quella dello scorso anno). Mentre si denota una **lieve diminuzione dei risultati del Net Promoter Score** (7,2 vs. 7,5 dello scorso anno).

All'interno del panel dei partecipanti, troviamo anche quest'anno alcune organizzazioni eccellenti (i.e. pathfinders) che hanno raggiunto risultati nell'EX score e nel Net Promoter Score che si discostano in positivo dalla media (i.e. EX Score superiore a 9). Questo esito è spiegato dal raggiungimento di ottimi risultati nei Pillar Personalizzazione ed Empatia, differenziatori di una Employee Experience di successo, in cui più di 9 persone su 10 si dichiarano soddisfatte.

L'Employee Experience Score del campione



II Net Promoter Score del campione



L'Employee Experience: Score per Pillar e variazione vs. prima edizione













Overview sui Six Pillars: i differenziatori

Il Pillar Empatia è, insieme alla Personalizzazione, uno dei bisogni differenziatori di una Employee Experience di successo e, dunque, anche uno tra i più complicati e sfidanti da indirizzare. Ed è interessante notare che si mantiene su punteggi elevati.



Le aziende partecipanti dimostrano che l'Empatia sta diventando una competenza fondamentale quando si tratta di progettare e migliorare l'esperienza in azienda. Solo mettendosi realmente nei panni delle persone, le aziende possono costruire contesti empatici. Le persone apprezzano le organizzazioni che comprendono le loro aspettative e le loro sfide e che hanno soluzioni sensibili ai loro problemi. Vengono apprezzate le iniziative di team building e lo sviluppo di sfide costruttive che permettono ai dipendenti di sentire uno spirito di squadra, così come i programmi per la gestione del benessere psicofisico.

La Personalizzazione dell'esperienza lavorativa è il bisogno che le persone hanno segnalato come area di maggior attenzione e miglioramento. I numeri restano stabili rispetto alla prima edizione. Risulta una priorità primaria per le aziende quella di riuscire a comprendere le esigenze del singolo e a riadattare l'esperienza di conseguenza. Come?



- Abilitare migliori processi di selezione e onboarding (vedi approfondimento a pagina 16)
- Offrire percorsi di sviluppo di carriera che rispettino le attese della persona
- Consentire modalità di lavoro flessibili che abilitano una work-life balance ottimale
- Sviluppare politiche di welfare per supportare il day-to-day della persona (inclusi i 'moments that matter').

Overview sui Six Pillars: i fondamentali

Il pillar **Tempo e Impegno** ha riportato, anche nella seconda edizione, risultati sopra la media. Le aziende si stanno adoperando in misura sempre crescente per abilitare ai collaboratori l'utilizzo di tool e tecnologie necessari per lavorare in modo efficace.



Le persone risultano apprezzare le azioni messe in atto dalle proprie organizzazioni verso l'efficientamento e la fluidità dei processi aziendali, **non amano gli ostacoli, la burocrazia e i procedimenti macchinosi**. Hanno poco tempo a disposizione e le organizzazioni devono essere in grado di offrire esperienze rapide e semplici.

Il **Pillar Aspettative** si assesta sugli **stessi risultati dello scorso anno**. Le aziende eccellenti in ottica di Employee Experience hanno tra i principali obiettivi quello di **ridurre la differenza tra l'aspettativa e l'effettiva esperienza** delle persone. Per questo motivo promuovono un clima di comunicazione chiara e trasparente.



Ma non solo. Le aspettative dei dipendenti stanno aumentando e prendono in considerazione diverse aree della sfera lavorativa: capacità di innovazione dell'azienda, cultura del lavoro positiva, sistemi di reward & recognition trasparenti, feedback più frequenti.

Il Pillar **Risoluzione** ha ottenuto, anche per quest'anno, **feedback sopra la media**. Risoluzione significa trasformare un'esperienza semplice in una brillante e i Leader delle aziende eccellenti si stanno muovendo in questa direzione, promuovendo maggiore coinvolgimento delle persone negli aspetti che influiscono sul loro lavoro e sull'ambiente lavorativo e provando a **risolvere i problemi nel più breve tempo possibile**, non lasciando alle persone la sensazione di aver vissuto un'esperienza negativa. Le aziende pathfinder stanno esaminando i punti critici dei loro processi e dei touchpoint rilevanti e il modo in cui essi hanno un impatto sul percorso in azienda dei loro dipendenti.

Il Pillar **Integrità** risulta essere quello **maggiormente apprezzato**. Integrità significa fiducia, richiama il concetto di affidabilità. L'integrità aziendale e la fiducia che ne deriva continuano ad essere al centro dell'attenzione delle aziende leader. Il **coinvolgimento** dei dipendenti, la **condivisione dei valori** e il **posizionamento in primo piano della Corporate Social Responsibility** sono elementi chiave per molte organizzazioni.

The Future of HR 2022



The Future of HR: From flux to flow (KPMG International, Dicembre 2022)

300 HR Leaders coinvolti 12 aziende Pathfinder intervistate

Inquadra il QR Code per scaricare il paper

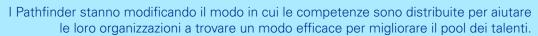




Strategia organizzativa

I Pathfinder stanno costruendo funzioni HR più efficienti ed efficaci, con l'obiettivo generale di fornire un valore aggiunto strategico alle loro organizzazioni al di là dei tradizionali ambiti di recruiting, payroll ed engagement.

Talent marketplace



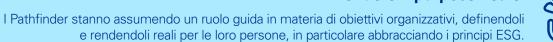




Impegno col digitale

La funzione HR deve essere consumer-grade e su misura per i dipendenti. I Pathfinder stanno accelerando l'implementazione della tecnologia e stanno integrando il digitale per creare un ambiente di lavoro altamente coinvolgente.

Rendere il purpose 'reale'







Advanced Analytics

I Pathfinder sono andati oltre il monitoraggio dei KPI e la produzione di dashboard. Utilizzando tool di advanced analytics, la funzione HR riesce ad identificare i needs di capacity e realizzare piani di azione.

Priorità al benessere delle persone

Le funzioni HR stanno dando sempre più priorità al benessere, introducendo approcci innovativi. Le persone chiedono di più alle loro organizzazioni in questo senso. I Pathfinder ne sono consapevoli e sono pronti a rispondere alle esigenze.



Esempi di come massimizzare Personalizzazione e Empatia nei touchpoint



Recruiting

Il candidato non si accontenta più di vaghe job description e di email impersonali, oggi la persona cerca un'interazione più personalizzata durante tutto il processo di selezione, richiede un'esperienza più 'customer oriented' e non vuole vivere la sensazione di 'aver dato qualcosa, ma di non aver ricevuto nulla in cambio'. Un Candidate Journey vincente permette alle aziende di valorizzare il proprio brand all'esterno, di incrementare la talent pipeline in ottica futura e di assicurarsi la forza lavoro di cui hanno bisogno per avere successo.

Alcuni esempi di best practices

Candidate Journey



Virtual tour dell'azienda

Candidate buddy



Fast application process



Le aziende eccellenti stanno adattando il processo di onboarding per renderlo maggiormente in linea con le esigenze specifiche del nuovo arrivato, in modo tale da aiutarlo a sentirsi a suo agio, valorizzato e accolto. L'onboarding è essenziale perché consente ai dipendenti di familiarizzare non solo con il loro nuovo ruolo, ma anche con la cultura aziendale. L'affiancamento di un buddy e l'organizzazione di eventi di team building può supportare la creazione di un onboarding più personalizzato.

Alcuni esempi di best practices

30-60-90 **Agenda**



Welcome Kit pre day 1

Welcome event



Induction con brand ambassador

L'Eccellenza nella Employee **Experience per i Millennials**

L'Employee Experience può essere vissuta in modo diverso da collaboratori di diverse generazioni. Le aziende che saranno in grado di comprendere queste differenze e di adattare la loro proposta alle esigenze dei collaboratori saranno in grado di vincere la battaglia dei talenti.

Great Place to Work® Italia ha pubblicato da poco una ricerca sulle caratteristiche che contraddistinguono un ambiente di lavoro, per essere apprezzato dalla generazione dei millennials.

Questa analisi è basata su opinioni raccolte su oltre 94.000 collaboratori di 210 aziende analizzate.



La ricerca è liberamente scaricabile inquadrando il QR code

Se proviamo ad immaginarne la risposta, il primo pensiero probabilmente andrebbe al concetto di smart working o di flessibilità.

Invece questo non è il primo aspetto che emerge, non perché non sia considerato, ma proprio perché la flessibilità ormai è reputata un requisito scontato da questa fascia della popolazione lavorativa.

Le aziende riconosciute nell'ultima Classifica Best Workspace for Millennials hanno sicuramente adottato le nuove modalità di lavoro, ma si sono anche concentrate su altro offrendo qualcosa in più, anche per vincere la competizione per reclutare i migliori talenti tra le proprie linee.

La ricerca mostra come queste aziende si distinguono per il loro impegno nella promozione della meritocrazia, l'assenza di favoritismi e comportamenti etici e coerenti da parte del management.

Un'altra tematica chiave è l'attenzione nella creazione di un ambiente di lavoro che si possa considerare sano dal punto di vista psicologico lasciando le persone libere di sentirsi se stesse.

Le migliori aziende per millennials secondo la Classifica di Great Place to Work® si sono dimostrate essere organizzazioni abili nel costruire dei sistemi premianti e di riconoscimento al di là dell'età: sono proprio il talento e le competenze che fanno la differenza per poter fare carriera.

Tra le aziende virtuose, si nota una forte presenza di aziende del mondo digitale, dato che conferma la capacità e l'attenzione che questo settore ha avuto nello sviluppare e promuovere politiche attrattive per i giovani talenti.

Queste organizzazioni diventano fonti di ispirazione per le aziende di qualunque settore, confermando che con l'ascolto attivo e con la diffusione di una cultura basata su relazioni di fiducia si hanno benefici sia in termini di attraction che di retention delle proprie persone, soprattutto nella categoria millennials.

Gap tra le aziende premiate nella Classifica e le altre aziende analizzate

Wellbeing	+21%
Meritocracy	+33%
Impartiality	+21%
Share of profits	+25%
Compensation	+25%

Fonte: Great Place to Work Italia, 'Best Practice for Millennials'

Il gap tra realtà eccellenti e mature e i 'new comer' in temi di **Employee Experience**

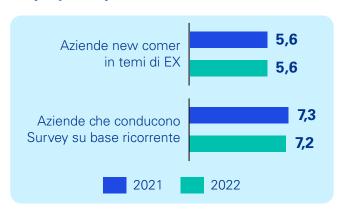
La differenza di risultati tra le organizzazioni che combinano focalizzazione sull'EX alla conduzione di momenti di ascolto in modo ricorrente e strutturato rispetto alle aziende new comer in termini di EX, mostra quanto anche la misurazione dell'Employee Experience sia cruciale per le organizzazioni eccellenti.

Questo trend risulta essere in linea con quanto emerso nella survey del 2021. Le aziende eccellenti in ambito di Employee Experience si sono mobilitate da tempo nella misurazione del sentiment delle proprie persone, avendo poi anche modo di definire e mettere in atto azioni volte alla ottimizzazione della EX.

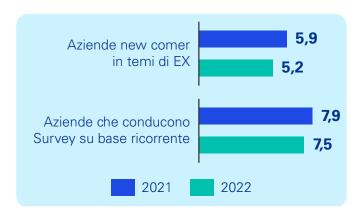
La differenza in termini di EX rimane alta, anche se invariata rispetto all'anno precedente. Lo stesso trend si riconferma anche nel Net Promoter Score, ma con un gap che risulta più deciso. Le organizzazioni più performanti, infatti, realizzano un NPS maggiore di circa 2,3 punti rispetto alle aziende new comer.

Indagando più a fondo le differenze di percezione tra i due cluster (vedi grafico sotto), si denota che i gap più consistenti tra i due cluster li ritroviamo nei Pillar che differenziano una Employee Experience di successo: Personalizzazione (+2,3) ed Empatia (+1,9).

Employee Experience Score a confronto



Net Promoter Score a confronto



EX Score: confronto tra le aziende che misurano EX su base ricorrente e aziende new comer in temi di EX



© 2023 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.

^{© 2023} Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work. Great Place to Work Inc. è parte del gruppo UKG

L'inclusione di genere come leva dell'Employee Experience

Quando si parla di **gender equality** nell'ambiente lavorativo si fa riferimento alla parità di trattamento e di accesso dei dipendenti di qualsiasi genere ad opportunità, riconoscimenti e risorse aziendali. L'uguaglianza di genere è un fattore essenziale per le aziende che mirano alla creazione di un **ambiente di lavoro equo** e **positivo**.

In controtendenza rispetto a trend di gender diversity che si rilevano in Italia (come per esempio emerge dal Global Gender Gap Report 2022 del World Economic Forum, in cui l'Italia si posiziona 25esima su 35 nazioni in Europa per Gender Diversity), all'interno del nostro studio, in termini di EX, lo **scarto tra l'EX Score**

del genere femminile rispetto a quello maschile rimane immateriale. Il gap maggiore rimane nella Personalizzazione. L'NPS conferma un disallineamento più marcato rispetto all'EX Score, con la popolazione femminile che si sente meno ambassador della propria azienda rispetto a quella maschile (7,1 vs 7,6).

I risultati mostrano come l'attenzione diffusa nelle 111 aziende partecipanti per **abbattere le barriere della diversità di genere**, cercando di abilitare pari opportunità all'interno di tutte le dinamiche aziendali e creando condizioni per un'esperienza maggiormente inclusiva, sia un elemento fondante di una EX di successo.

EX Score: confronto per genere	²	Ŝ
EMP	7,1 ↓	7,4 =
	5,8 ↑	6,3↑
	7,1 ↓	7,3 ↓
EXPENSIVE	6,5=	6,9=
	7,4 =	7,7 =
	7,5 ↓	7,8 ↓
EX Score	6,9 👃	7,2 =
Net Promoter Score	7,1 ↓	7,6 ↓

La correlazione tra Employee **Experience e Customer Experience**

Perché risulta strategico correlare l'Employee Experience alla Customer Experience?

La ricerca 'L'Eccellenza nella Customer Experience' di KPMG ha messo in luce come l'esperienza dei consumatori sia sensibilmente influenzata dai punti di contatto con il personale dell'azienda. Pertanto, supportare il personale ad essere in linea con i valori e l'immagine della azienda a cui appartengono ed in grado di rispondere in maniera consapevole alle esigenze dei clienti, risulta strategico e differenziante per migliorare anche la Customer Experience.

Entrando nel dettaglio delle due ricerche (EX e CX), diverse organizzazioni partecipanti ad entrambe le ricerche consolidano la relazione tra CX ed EX, essendosi classificate tra le top 50 aziende italiane nell'indagine di KPMG sulla Customer Experience nel 2021 e ottenendo un EX Score medio di 7.5.

Anche quest'anno si conferma che le aziende che operano in settori Business to Consumer (TMT. Financial Services, Services) riscontrano risultati migliori in termini di EX. I settori Business to Business, invece, rilevano una soddisfazione dell'Employee Experience visibilmente inferiore.

L'Employee Experience Score (punteggio per settore) e variazione vs. prima edizione

←	Punteggi di settore – seconda edizione —	→ ←	Vs. prima edizione	Rank prima edizione
1° 💷	Technology, Media & Telecom	7,7	=	2 °
2° 🌣	Services	7,4	=	3 °
3° 👢	Financial Services	7,4	<u> </u>	4 °
4° 🛊	Logistics	7,0	†	6 °
5 °(分)	Energy	6,9	↓	5 °
6 ° ₿	Life Science	6,8	↓	1 °
7° ≅	Consumer Packaged Goods	6,4	†	8 °
8°	Industrial	5,8	1	7°

I risultati della seconda edizione della ricerca hanno evidenziato diverse conferme nella classifica settoriale per Employee Experience Score, che è rimasta fondamentalmente invariata, con il solo settore Life Science che presenta lo scostamento maggiore (-14% rispetto al 2021), legato ad una diversa composizione del panel delle aziende coinvolte.

Il secondo settore con uno scostamento significativo (-9% rispetto alla prima edizione) è l'Industrial, che risulta inoltre il meno performante su tutti i Pillar. In particolare, i Pillar che hanno subito maggior variazione sono stati: Empatia, Tempo ed Impegno e Personalizzazione, che rappresentano bisogni rilevanti per sviluppare Employee Experience di successo.

EX Score: confronto tra settori per Pillar (e confronto vs. prima edizione)

	Top performer	Low performer
EMP	7,9 TMT, Services	5,9 Industrial
ALIAN ALIAN	7,0	4,5 Industrial
TIME EEST	7,8	5,8 Industrial
EXPECT ATION	7,3	5,6 Industrial
	8,1	6,8 Industrial
	8,5	6,5 Industrial

^{© 2023} KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.

^{© 2023} Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work. Great Place to Work Inc. è parte del gruppo UKG.

L'eccellenza dell'Employee Experience rispetto alle dimensioni aziendali

Quando si misura l'EX di un'azienda, non si può fare a meno di tenere in considerazione le dimensioni organizzative. Rispetto alla ricerca dello scorso anno, dove uno dei focus era basato sui risultati delle start-up rispetto alla media delle altre aziende, quest'anno la nostra analisi si estende per cluster di dimensione aziendale, mettendo in evidenza un trend già presente dai dati del 2021.

Si può quindi vedere una correlazione tra le dimensioni aziendali e l'EX Score? Come mostrano i grafici sotto, l'evidenza è piuttosto chiara. Questo risultato non è sorprendente, ed è infatti intuitivo pensare come un'azienda di piccole-medie dimensioni abbia maggiori capacità di condividere quei valori di appartenenza a una 'squadra' e ad abilitare la personalizzazione del percorso del dipendente nell'organizzazione, che direttamente migliora l'esperienza lavorativa in azienda.

Nei grafici sottostanti si evince come le aziende di grandi dimensioni (1000+ dipendenti) hanno ridotto significativamente il gap rispetto a quelle più snelle nell'EX Score, dimezzando la distanza rispetto al 2021; è un possibile segnale della maggiore focalizzazione e dei relativi risultati.

NPS: 2021 vs. 2022

EX Score & NPS: confronto per dimensioni aziendali e comparazione vs. prima edizione



7,9
7,4
7,4
7,4
7,4
7,4
7,6,7
6,7
6,7
6,8
1
1000+
2021
2022

Focus su aumento / diminuzione rispetto al 2021

© 2023 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.

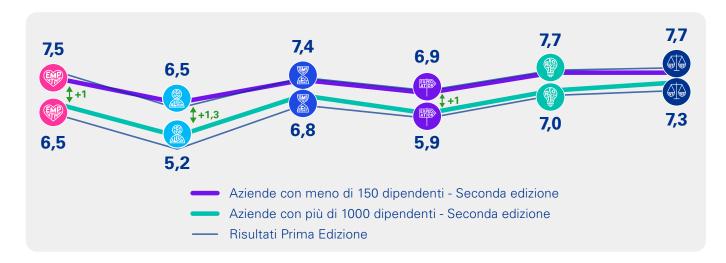
Mentre il Net Promoter Score non ha subito particolari variazioni per le aziende di grandi dimensioni, per i dipendenti appartenenti ai cluster delle aziende più snelle si apprezza maggiormente il sentirsi meno ambassador delle proprie organizzazioni rispetto alla scorsa edizione.

Entrando nel dettaglio per Pillar, il grafico rappresentato sotto evidenzia le differenze tra aziende di grandi dimensioni e quelle di piccole dimensioni. Quest'ultime riscontrano **risultati sopra la media in tutti i Pillar**. Però si può notare come la differenza tra i due cluster (0-150 e 1000+) nei due Pillar che maggiormente incidono sulla costruzione di una EX eccellente - ovvero Empatia e Personalizzazione - sia diminuita rispetto alla precedente edizione, anche se il gap al momento resta significativo.

I dipendenti delle aziende di dimensioni più grandi sentono la distanza dal Top Management in modo più prominente rispetto alle persone che lavorano in aziende meno strutturate, dove il coinvolgimento nelle dinamiche aziendali è più presente. Anche trasmettere valori di appartenenza e squadra in un'azienda di piccole dimensioni può risultare più semplice e diretto, dove le differenze gerarchiche sono più sfumate e prevale un'organizzazione più orizzontale.

Sul Pillar Integrità invece, la differenza risulta minima, dimostrando come anche quando le dimensioni aumentano, certi bisogni base vengano soddisfatti adeguatamente.

EX Score: confronto per dimensioni aziendali sui diversi Pillar



Un'esperienza immersiva: migliorare l'EX nel Metaverso

Quando si parla di Metaverso si fa riferimento a un concetto molto ampio, non limitato a una realtà virtuale dove le persone hanno la possibilità di collaborare l'una con l'altra, quanto piuttosto a un differente modo di interagire con la tecnologia stessa. Il Metaverso non è un prodotto o una singola tecnologia: è un nuovo modo di interagire, un driver di trasformazione delle sfere economiche e sociali.

Proprio come internet oggi, anche il Metaverso sarà una costellazione di tecnologie, piattaforme e prodotti in grado di connettere le persone tramite un nuovo ventaglio di esperienze: dalle sessioni immersive nel campo dell'istruzione e della formazione alle nuove esperienze di gaming e di retail, fino alle incredibili possibilità per i luoghi di lavoro.

Senza alcun dubbio, questo universo avrà impatti sul way of working delle aziende. Molte realtà hanno già iniziato a valutare le opportunità di esperienze 'meta' in ambito HR (come ad esempio il mondo dell'employee development). Il Metaverso può cambiare il concetto di personalizzazione dell'Employee Experience, aprendo l'accesso a training e opportunità di crescita in aggiunta a quelle tradizionali e aiutando a migliorare touchpoint chiave come la selezione o l'onboarding.

Verso un mondo sempre più 'Phygital'

Il Metaverso e le nuove tecnologie offrono un'esperienza unica e immersiva, in cui i mondi digitali e fisici si fondono, aprendo alle imprese e ai singoli individui nuovi modi per creare valore, formare comunità e condividere esperienze.

delle persone dichiara di aspettarsi un impatto significativo dal Metaverso nei prossimi cinque anni.

delle persone prevede un impatto significativo nei prossimi 12 mesi.



Il **76%** delle persone afferma che il Metaverso migliora o potrebbe migliorare le opportunità di apprendimento, come la formazione professionale e l'istruzione.

Fonte: Beyond Gaming: The real Metaverse opportunity, KPMG, 2022



Il Metaverso rivoluzionerà l'apprendimento e la scoperta. Le persone potranno imparare immergendosi in esperienze completamente nuove all'interno di ambienti in Realtà Virtuale o in Realtà Aumentata.

Un esempio di come il Metaverso e le nuove tecnologie possono impattare la vita del lavoratore si può evidenziare in esperienze di lavoro a distanza caratterizzate da un maggior livello di interazione di quelle odierne (basti pensare a meeting tenuti in ambientazioni virtuali).

Sebbene le prospettive di un impatto profondo e rapido del Metaverso non possano essere sottovalutate e alcune aziende si stiano adoperando per sfruttare le opportunità offerte, l'accesso ai benefici rimane per ora un 'lavoro in corso'. La creazione di contenuti immersivi è complessa e hardware e software attuali possono rappresentare dei punti di attrito per gli early adopter e gli utenti alle prime armi. Inoltre, manca ancora una versione strategica complessiva di come evolverà questa visione.

Tuttavia, si prevede che le barriere all'ingresso svaniranno rapidamente, consentendo a un numero sempre maggiore di utenti di poter usufruire dell'innovazione portata dal Metaverso e permettendo alle aziende di abilitare una migliore Employee Experience grazie all'accesso alle nuove funzionalità tecnologiche che, come abbiamo visto in precedenza, avranno un impatto importante sul nuovo way of working aziendale.



Estratto dal video 'Welcome: KPMG in the Metaverse', KPMG US 2022

Esempi di applicazione di Augmented e Virtual Reality rispetto ai touchpoint dell'EJ





Onboarding



Training



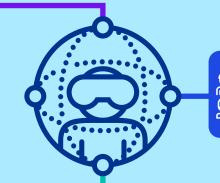






Virtual tour dell'ufficio per il candidato (es. giornata tipo, task svolte, momenti di team building)

Job fairs nel Metaverso







Virtual buddy

Onboarding training nel Metaverso (es. simulazione uso macchinari, corsi per la sicurezza, gamification)

The Frame - II Futuro del lavoro. Il Futuro delle aziende

'Il Futuro del lavoro. Il Futuro delle aziende.' è il titolo della **III edizione** dell'evento 'The Frame', un format ideato e **realizzato da KPMG**, in collaborazione con L'Economia del Corriere della Sera, che si è tenuto il 29 novembre 2022. L'incontro è stato un momento di **brainstorming strategico**, che ha sollevato una serie di temi e domande cruciali per il mondo del lavoro. Cosa serve alle aziende per tornare ad attrarre e trattenere i talenti? Le aziende cosa sono disposte a riconoscere alle persone per portare nuove energie nelle organizzazioni? All'incontro hanno partecipato Gianmario VERONA, Presidente di Human Technopole, e Francesca GINO, Docente di Harvard Business School, e alcuni importanti CEO di aziende italiane e multinazionali



L'evento 'The Frame' parte dal concetto che il mondo del lavoro esce sfibrato da due anni di pandemia. I tradizionali paradigmi novecenteschi sembrano ormai sbiaditi ed inadeguati, incapaci non solo di gestire, ma spesso anche solo di afferrare la portata della continua trasformazione in atto. La sensazione prevalente emersa dall'incontro è la mancanza di senso: Il lavoro non sembra più in grado di coinvolgere e di appassionare. I sentimenti dominanti, in alcuni casi, sono quelli di apatia, insoddisfazione, con la ricerca di nuovi ambiti di significato in mondi paralleli (hobby, tempo libero, ecc.). La richiesta di work-life balance, di flessibilità negli orari lavorativi e nei modelli di organizzazione del lavoro, spesso sottende un vero e proprio spostamento del 'baricentro' come se il cuore dell'esperienza lavorativa fosse altrove rispetto al lavoro in sé. Di fronte a questa atmosfera mainstream, le aziende talvolta sembrano impreparate, sia sotto il profilo culturale, sia sotto il profilo dei modelli manageriali ed organizzativi per gestire questa trasformazione.

Mentre queste evidenze confrontate con la ricerca 'L'Eccellenza nella Employee Experience' confermano molte domande e bisogni, i risultati della ricerca vanno in direzione contraria rispetto a quanto sintetizzato dalla lettura dei dati che, al contrario, dà un quadro sostanzialmente positivo del mondo del lavoro attuale. La ragione di tale distonia è da ricercarsi nel fatto che, seppure il campione utilizzato sia estremamente rappresentativo (47.000 rispondenti di 111 aziende), questo include aziende che, in diversi stadi, hanno già cominciato percorsi verso la massimizzazione dell'Esperienza dei propri dipendenti già da diverso tempo, misurando e migliorando costantemente gli impatti.

L'Agenda delle priorità strategiche



Fonte: KPMG, dati presentati durante The Frame, Survey a Manager di 100 aziende di grandi dimensioni

^{© 2023} Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work. Great Place to Work Inc. è parte del gruppo UKG

I main trends



Great resignation e Life-long learning

Nel contesto odierno great resignation e quiet quitting (1,9 milioni di dimissioni in Italia nel 2021, Fonte: Ministero del Lavoro) sono i due fenomeni che spaventano maggiormente gli Amministratori Delegati. Formazione e innovazione (digitale, ma soprattutto organizzativa) rappresentano due driver fondamentali che possono essere considerati le soluzioni a parte del problema. Bisogna scardinare gli antichi paradigmi e focalizzarsi nel supportare i talenti a sfruttare le loro competenze nel modo più adeguato, proponendo anche il concetto di life-long learning. Corrado PASSERA, CEO di Illimity, considera che il fattore che più deve essere tenuto in considerazione è quello che attesta che solo il 9% dei manager si dichiara pronto e preparato ad affrontare i cambiamenti del mondo del lavoro. «La società è in un momento di assoluta incertezza – ha commentato PASSERA - Il cambio di paradigma deve partire da vertici aziendali capaci di trainare tutta l'azienda». In un periodo storico in cui si sta accumulando incertezza su tutto, bisogna avere il coraggio di ribaltare il way of working e questo deve partire in primis da chi l'azienda la guida. Tema importante è anche quello della Diversity & Inclusion, citato da Monica POGGIO, Amministratore Delegato di Bayer Italia: «Un ambiente di lavoro sano è bilanciato innanzitutto per quanto riquarda il genere».



Indietro non si torna

«I talenti sono l'elemento costitutivo nella progettazione del futuro di un'impresa», constata Maura LATINI,
Amministratore Delegato di Coop Italia, che vede nella complessità delle crisi attuali un'opportunità unica per cambiare in meglio il mondo del lavoro, in cui i talenti rappresentano quell'ingrediente che può portare valore aggiunto. Walter RUFFINONI, Amministratore Delegato di Ntt Data Italia, è convinto che indietro non si torna. «Il COVID ha fatto esplodere il malessere associato al lavoro dettato da stanchezza e stress, e fatto nascere esigenze basate su passione e ottimismo», osserva Ruffinoni.

Guardare al futuro va bene, ma senza mai dimenticare «la storia che sta alla base di ogni grande azienda», è il punto di vista di **Ferruccio DE BORTOLI** che sottolinea l'importanza di saper scovare i talenti, «altrimenti si rischia di emarginare i giovani dalle società invece che renderli protagonisti del cambiamento». Contro il senso di smarrimento generato dalla complessità delle crisi contemporanee, «serve la propensione al rischio delle aziende e l'umiltà da parte dei giovani nell'affrontare le difficoltà». È il **Presidente e Amministratore Delegato di Rcs MediaGroup, Urbano CAIRO**, a tirare le somme della terza edizione dell'evento 'The Frame'.



Il digitale come key driver

Alberto CALCAGNO, CEO di Fastweb, ritiene che occorra partire dall'includere le persone per la gestione del cambiamento. «Il digitale è soltanto un linguaggio, sono gli esseri umani che dovranno dominarlo nei prossimi 50 anni». Perché questo accada occorre fornirgli tre input: «Fiducia, consapevolezza e formazione», aggiunge Calcagno. È necessario evitare il rischio di marginalizzazione 'culturale' dei lavoratori impegnati nelle attività più tecniche e ripensare ad una nuova esperienza per i dipendenti che tenga presente le diverse sfaccettature della persona. Al contrario, per Francesca GINO, docente di Harvard Business School, la conformità alle regole del passato costituisce un freno al cambiamento. «Negli studi che ho condotto, la maggior parte degli intervistati sentiva pressioni in questo senso», racconta Gino prima di suggerire alle aziende di accogliere il 100% dei talenti ribelli e stimolare le loro competenze più importanti: agilità, curiosità e creatività.

Ambiti di principale cambiamento



Fonte: KPMG, dati presentati durante The Frame, Survey a Manager di 100 aziende di grandi dimensioni

Le citazioni contenute in questa pagina sono riprese dall'Articolo de 'L'Economia'
-The Frame, il futuro del lavoro? 'Competenze e capacità di essere umili' - 30
Novembre 2022 e dalle osservazioni emerse nel corso dell'evento

^{© 2023} KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.

^{© 2023} Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work. Great Place to Work Inc. è parte del gruppo UKG.

Misurare le performance dei Leader in ottica People Experience

Il concetto di Eccellenza nell'Employee Experience va ben oltre la misurazione e la rappresentazione di dati. **Le persone sono infatti il cuore pulsante** di un'azienda, capace di determinare il successo e il valore della stessa. Gli Amministratori Delegati hanno il compito di incarnare i valori più rappresentativi dell'azienda e trasmetterli all'interno dell'organizzazione.

In questa direzione, è stata condotta un'analisi su un panel di **50 aziende quotate alla Borsa Italiana**.

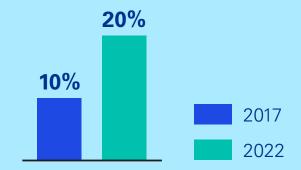
Abbiamo riscontrato che solo 11 aziende del panel analizzato (circa il 20%) legano parte della remunerazione dei propri Amministratori Delegati a temi connessi alla cura e alla soddisfazione delle persone.

Per queste aziende, la **People Experience incide** mediamente tra il 5% e il 10% della remunerazione variabile degli Amministratori Delegati ed è misurata attraverso diversi indicatori, tra cui:

- People survey interne
- Turnover rate
- Misurazione Gender Balance.

Solo il 20% del panel di aziende quotate che abbiamo analizzato lega la remuneration del proprio Amministratore Delegato a temi di People engagement.

Presenza di indicatori 'people-related' nelle politiche di remunerazione delle aziende analizzate 2017-2022



Altro driver di interesse dell'analisi è stato valutare come il panel di aziende abbia cambiato il proprio approccio nell'inserimento di temi People all'interno della remuneration policy dei propri Amministratori Delegati.

Tra le 50 aziende incluse nel nostro approfondimento, si nota come nel 2017 solo il 10% legava il bonus del proprio Amministratore Delegato a tematiche people. Indice che la rilevanza dell'Employee Experience è sempre più una priorità nell'agenda del Top Management.

Conclusioni

Riflessioni finali, per passare all'azione in maniera efficace.

Le evidenze emerse nel 2022 hanno confermato la sostanziale differenza nei risultati di EX e NPS tra chi da tempo ha messo al centro l'obiettivo di fornire una esperienza eccellente ai propri dipendenti e chi invece deve ancora muoversi in maniera continua e strutturata. Le aziende che hanno creato le condizioni per una Employee Experience di successo e, soprattutto, sono state capaci di trasferirne i benefici ai propri clienti, hanno costruito una ulteriore leva per distinguersi dai propri concorrenti.

Gli elementi necessari sono chiari e sono già stati evidenziati nella precedente edizione della ricerca, bisogna focalizzarsi su:

- Sviluppare un Employee Journey, con chiarezza
 e consapevolezza dei touchpoint più rilevanti (legati
 ai momenti sia professionali che personali) e delle
 personas. Abbiamo visto come 'personalizzazione'
 ed 'empatia' sono le dimensioni che fanno la vera
 differenza.
- Lavorare su Inclusion & Diversity. Il sostanziale azzeramento della differenza di valutazione dell'EX da una prospettiva di gender è la ragione di una EX positiva, non l'effetto.

Aggiungiamo anche due nuovi spunti che emergono nella ricerca del 2022:

- Includere obiettivi di People Engagement nei sistemi di reward, almeno per le figure apicali. Dai risultati della nostra analisi, emerge che oggi sono ancora una minoranza le aziende che lo fanno in maniera efficace.
- Cogliere le opportunità date dalla tecnologia.
 Metaverso, e altro. Il Metaverso può essere un aiuto nello spingere verso la personalizzazione e un'esperienza 'immersiva'.

Per chiudere, ricordiamo l'importanza della misurazione, per dare concretezza alle iniziative prese. Vanno ripensate la frequenza, l'ampiezza, la profondità per avere più chiaro dove e come agire. I contenuti e gli spunti forniti da questa ricerca possono essere un buon punto di partenza per avviare o rafforzare il proprio percorso.

Buon lavoro!

Nota metodologica

All'interno del progetto di ricerca 'L'Eccellenza nella Employee Experience', giunto quest'anno alla seconda edizione, KPMG e Great Place to Work® hanno collaborato con l'obiettivo di dare una rappresentazione del livello di soddisfazione dei dipendenti verso la propria Employee Experience. La seconda edizione della ricerca è stata svolta interamente nel corso dell'anno 2022.

I risultati rappresentati nello studio considerano le votazioni che i dipendenti delle 111 aziende partecipanti hanno dato ad una survey a cui potevano accedere tramite una piattaforma online gestita da Great Place to Work[®].

I dipendenti potevano rispondere ad un set di affermazioni precedentemente definite del questionario Trust Index di Great Place to Work®:

 Le risposte sono poi state analizzate secondo la metodologia Six Pillars di KPMG.

- Per i risultati sono stati considerati i punteggi relativi a 19 affermazioni (3 per ognuno dei 6 Pillars e una sul Net Promoter Score).
- Il calcolo del Net Promoter Score non tiene conto dei detrattori. Come anticipato, infatti, la ricerca si pone l'obiettivo di identificare le Employee Experience eccellenti, considerando solo i feedback positivi dati dai rispondenti (che per differenza riflettono quelli negativi).

In base alla metodologia di Great Place to Work[®], i destinatari della survey avevano la possibilità di dare una votazione alle diverse affermazioni in base ad una scala 1-5 (1 votazione più bassa, 5 più alta). I risultati mostrati all'interno delle diverse sezioni della ricerca rappresentano la media percentuale della somma dei voti 4 e 5 (ovvero quelle votazioni che esprimono un Employee Experience eccellente) dati dai rispondenti alle diverse affermazioni, e riproporzionate in scala 1 a 10.

La Partnership tra KPMG e Great Place to Work®

La collaborazione tra KPMG e Great Place to Work® ha le sue radici nella **passione comune per i temi People** e nella profonda e comune convinzione che l'ascolto delle persone e la misurazione delle loro aspettative sia il punto di partenza fondamentale per individuare azioni che stimolino le persone a dare il meglio di sé.

KPMG accompagna i suoi clienti nel disegno di un Employee Journey distintivo che consenta di vivere esperienze positive per le persone. Great Place to Work® in Italia ascolta ogni anno oltre 65.000 dipendenti di circa 150 aziende, misurando le opinioni dei collaboratori e la loro People Experience.



Autori e Ringraziamenti



Paolo Lavatelli

Partner, KPMG Advisory



Irene Sebastiani

Associate Partner, KPMG Advisory



Alessandro Zollo

CEO, Great Place to Work[®]

PAOLO LAVATELLI è Partner e membro dell'Executive Committee di KPMG Advisory. Laureato in Scienze Politiche ad indirizzo Economico, ha completato gli studi post-universitari presso la SDA Bocconi e Harvard Business School. In KPMG ha quidato numerosi progetti per i principali clienti italiani ed internazionali nel settore Consumer & Industrial Markets ed Energy & Utilities. In precedenza, ha maturato una esperienza ventennale in grandi organizzazioni, ricoprendo ruoli di Amministratore Delegato e di Chief Financial Officer. Ha inoltre servito come consigliere indipendente in diverse aziende.

IRENE SEBASTIANI è Associate Partner di KPMG Advisory ed è laureata in Economia Aziendale presso l'Università Luigi Bocconi. Irene ha un'esperienza consolidata di progetti di Business Transformation & Organizational Design, in molteplici aree funzionali. È stata responsabile di diverse progettualità in ambito HR Transformation, tra cui progetti di ottimizzazione del modello operativo della funzione HR, ridisegno dei processi HR per migliorare l'Employee Experience, iniziative su strutture di HR Shared Services Centers, progetti di outsourcing di servizi HR.

ALESSANDRO ZOLLO è Partner e AD di Great Place to Work® Italia da più di 10 anni. È anche membro del Leadership Council del network internazionale di GPTW. È laureato in Economia Politica presso la Bocconi di Milano e ha conseguito un Executive MBA presso la SDA Bocconi. Ha lavorato sia in ricerca che in consulenza occupandosi di Human Performance, Organizzazione e politiche pubbliche presso alcune delle principali società di consulenza a livello globale. Le sue esperienze spaziano dalla strategia aziendale, alla people experience, alla sostenibilità, al business digitale.

Cogliamo l'occasione per ringraziare tutte le aziende che hanno partecipato alla seconda edizione dell'Employee Experience Survey di KPMG e Great Place to Work[®]. È stato per tutti noi un piacere ed una grande opportunità avere a bordo le vostre persone in questo viaggio!

Ringraziamo i colleghi di KPMG e Great Place to Work[®] che hanno contribuito con entusiasmo e passione alla preparazione di questa ricerca: Alessandro Binaghi, Francesca Bossola, Riccardo Drogo, Andrea Melison, Tommaso Tiezzi.

Ringraziamo inoltre per la gentile collaborazione: Antonio Barini, Ylenia Bezza, Roberto Donno, Eleonora Sciorio.

Contatti

Dario Camisa

Partner, KPMG Advisory dcamisa@kpmg.it

Paolo Capitanio

Partner, KPMG Advisory pcapitanio@kpmg.it

Paolo Lavatelli

Partner, KPMG Advisory plavatelli@kpmg.it

Marco Duccio Perrone

Partner, KPMG Advisory marcoperrone@kpmg.it

Irene Sebastiani

Associate Partner, KPMG Advisory isebastiani@kpmg.it

Beniamino Bedusa

Presidente e Partner, Great Place to Work® beniamino.bedusa@greatplacetowork.com

Sara Lanzaro

Senior Manager, Great Place to Work® sara.lanzaro@greatplacetowork.com

Gaia Morselli

Senior Manager, Board Member, Great Place to Work[®] gaia.morselli@greatplacetowork.com

Gianluca Reitano

Senior Consultant, Great Place to Work gianluca.reitano@greatplacetowork.com

Alessandro Zollo

CEO, Great Place to Work® alessandro.zollo@greatplacetowork.com

kpmg.com/it

















www.greatplacetowork.it





Alcuni o tutti i servizi qui descritti potrebbero non essere consentiti per gli Audit Client di KPMG e per le entità agli stessi affiliate o correlate.

Le informazioni contenute in questo documento sono ricavate in parte da fonti pubblicamente disponibili e in parte da una survey realizzata interpellando un campione di lavoratori dipendenti italiani. Nonostante tutti i nostri sforzi, KPMG Advisory e GPTW non attestano né garantiscono in nessun modo l'accuratezza, la completezza e la correttezza delle informazioni ivi contenute al momento in cui vengono ricevute o che continueranno ad esserlo anche in futuro. Tutte le informazioni qui fornite sono di carattere generale e presentate unicamente allo scopo di descrivere alcune dinamiche del mercato senza prendere in considerazione fatti riguardanti persone o entità particolari. Questo documento non rappresenta un'offerta di vendita né una sollecitazione all'acquisto di alcun servizio, né vuole fornire alcun suggerimento o raccomandazione operativa o in termini di investimento. KPMG Advisory e GPTW non si assumono alcuna responsabilità per la perdita o i danni che potrebbero derivare dall'uso improprio di questo volume o delle informazioni ivi contenute.

© 2023 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.

Denominazione e logo KPMG sono marchi e segni distintivi utilizzati su licenza dalle entità indipendenti dell'organizzazione globale KPMG.

© 2023 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

Lo strumento di indagine utilizzato in questo volume è proprietà intellettuale posseduta da Great Place to Work® Institute Inc. come il logo di Great Place to Work. La frase "Great Place to Work" è un marchio registrato.

Stampato in Italia.

Data di pubblicazione: Marzo 2023 Grafica: New! srl - www.newadv.com