Executive Master

Master in HR GENERALIST con AI e Digital HR

Percorso pratico per diventare HR Assistant/Generalist con competenze integrate in Talent Acquisition, formazione, sviluppo, Digital HR, AI, amministrazione del personale, payroll, budget HR, welfare, DEI e People Analytics

In aula Milano dal 03/04/2027

MILANO - Programma Dettagliato delle Lezioni

Modulo: IL RAPPORTO DI LAVORO

RAPPORTO DI LAVORO, NORMATIVA E SVOLGIMENTO

Lezione 1 , Sabato 03/04/2027 (mattina)

FONTI DEL DIRITTO DEL LAVORO E IMPATTO SULLA GESTIONE HR/PAYROLL

Comprendere le fonti normative e contrattuali che regolano il rapporto di lavoro e che incidono sulla corretta gestione amministrativa del personale.

- le norme di lavoro nella Costituzione e nella legislazione ordinaria;
- la contrattazione collettiva nazionale e aziendale: efficacia oggettiva, efficacia soggettiva e tecnica del rinvio;
- Pay Transparency, parità retributiva e nuove fonti di obbligo per HR Administration:
  a) D.Lgs. 96/2026 di recepimento della Direttiva UE 2023/970;
  b) Principio di pari retribuzione per stesso lavoro o lavoro di pari valore;
  c) Impatto su CCNL, contrattazione aziendale, policy interne, prassi retributive e gestione amministrativa;
- il ruolo del CCNL nella gestione di inquadramento, livelli, retribuzione, orario, ferie, permessi e principali istituti payroll;
- gli usi aziendali e le prassi interne: impatti su policy HR, amministrazione del personale e trattamento economico;
- gerarchia delle fonti e criteri di corretta applicazione nelle attività HR Administration.

Lezione 2 , Sabato 03/04/2027 (pomeriggio)

COSTITUZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO, CLAUSOLE CONTRATTUALI E RIFLESSI PAYROLL

Analisi degli atti e delle clausole che danno avvio al rapporto di lavoro, con attenzione agli effetti su inquadramento, retribuzione, gestione amministrativa e costo azienda.

- il contratto individuale di lavoro e la lettera di impegno all'assunzione;
- il patto di prova e il patto di prova nel contratto a termine, alla luce delle più recenti novità normative;
- clausole su retribuzione fissa, livello di inquadramento, superminimo e relativo trattamento in busta paga;
- clausole sulla retribuzione variabile: MBO, bonus, premi, LTIP (e collegamenti con payroll e costo del Lavoro);
- il patto di non concorrenza: corrispettivo, clausole di recesso/opzione e riflessi economici;
- apprendistato: profili contrattuali, amministrativi e riflessi contributivi;
- triangolazione nel rapporto di lavoro: appalto, distacco e somministrazione;
- lavoro agile e impatti organizzativi, documentali e amministrativi;
- linea di confine tra lavoro subordinato, autonomo e forme ibride; il contratto misto e le sue implicazioni operative.

Trasparenza retributiva nella fase preassuntiva e nel contratto individuale (il D.Lgs. 96/2026 richiede adattamenti delle procedure di assunzione, incluse fasce retributive e divieto di richiesta della retribuzione pregressa)

- Obbligo di indicare retribuzione iniziale o fascia retributiva nel job posting o prima del colloquio.
- Divieto di chiedere la retribuzione pregressa del candidato.
- Coerenza tra job description, livello CCNL, inquadramento, fascia retributiva e lettera di assunzione.
- Clausole di riservatezza e limiti alla segretezza salariale.
- Impatto su superminimi, premi, MBO, bonus e componenti variabili.

Esercitazione*: redazione guidata di un contratto di lavoro subordinato e confronto con un contratto di lavoro autonomo.*

Lezione 3 , Sabato 17/04/2027 (mattina)

TIPOLOGIE CONTRATTUALI, INQUADRAMENTO E GESTIONE AMMINISTRATIVA

Approfondimento delle principali forme di rapporto di lavoro e delle ricadute operative su amministrazione del personale, cedolino, adempimenti e gestione dei dati HR.

- le caratteristiche tipiche della subordinazione: eterodirezione, inserimento organizzativo, mansioni e potere direttivo;
- le caratteristiche del lavoro autonomo e parasubordinato: differenze operative rispetto al lavoro subordinato;
- il contratto misto e le principali criticità applicative;
- contratto a tempo determinato: causali, durata, proroghe, rinnovi e riflessi amministrativi;
- patto di stabilità nel contratto a tempo indeterminato;
- appalto, somministrazione e distacco: profili giuslavoristici, amministrativi e rischi nella gestione del personale.

***Esercitazione 1**: redazione di un contratto di collaborazione autonoma ed analisi delle principali differenze rispetto al contratto di lavoro subordinato.*

***Esercitazione 2**: disamina della check list di una due diligence labour nell'ambito di una operazione straordinaria (ad esempio, acquisizione di un ramo di azienda), allo scopo di identificare le principali fattispecie diverse dal contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato.*

Lezione 4 , Sabato 17/04/2027 (pomeriggio)

GESTIONE, VARIAZIONE E CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO

Gestione delle principali vicende del rapporto di lavoro durante il ciclo di vita del dipendente, con attenzione agli effetti documentali, amministrativi, retributivi e organizzativi.

- Variazione delle mansioni: mobilità orizzontale, verticale e impatti su inquadramento e retribuzione;
- variazione del luogo di lavoro: trasferta, trasferimento e riflessi su indennità, rimborsi e comunicazioni HR;
- variazione del datore di lavoro: distacco, trasferimento d'azienda e continuità del rapporto;
- procedimento disciplinare: contestazione, termini, difesa del lavoratore e documentazione HR;
- cessazione del rapporto di lavoro: licenziamento, dimissioni, risoluzione consensuale e adempimenti connessi;
- regola di necessaria giustificazione del licenziamento;
- licenziamento per giustificato motivo oggettivo: presupposti, comunicazioni e rimedi;
- licenziamento disciplinare: iter, rischi e rimedi;
- dimissioni automatiche e principali novità normative rilevanti per la gestione amministrativa.

***Esercitazione 1**: redazione di una lettera di licenziamento per giustificato motivo oggettivo.*

***Esercitazione 2**: redazione di una lettera di contestazione.*

Modulo: SELEZIONE DEL PERSONALE: LA TALENT ACQUISITION MANAGEMENT (TAM)

IL PROCESSO SELETTIVO IN AZIENDA A PARTIRE DALLA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

Lezione 5 , Sabato 10/04/2027 (mattina)

TAM STRATEGY E LA VALUTAZIONE

- I processi Human che afferiscono ai Dipartimenti HR (selezione, formazione, sviluppo) da interno o da consulente
- La versatilità della valutazione: selezione d'ingresso, valutazione in corso di carriera per selezioni interne, crescite, passaggi e riorganizzazioni e ridimensionamenti organizzativi, individuazione del potenziale
- Il valutatore: skill personali, deontologia e impatto sull'organizzazione
- L'analisi della domanda (capire le esigenze del cliente interno e/o esterno)
- Job Analysis e Modello di Competenze

Lezione 6 , Sabato 10/04/2027 (pomeriggio)

LABORATORIO: VALUTARE LE COMPETENZE

- Cosa devo valutare? Scegliere comportamenti osservabili e misurabili e tradurli in competenze
- Business Case da risolvere in sottogruppi: disegnare il profilo ricercato dal nostro cliente interno e/o esterno con la tecnica delle competenze
- Feedback tra pari sulla performance

Lezione 7 , Sabato 08/05/2027 (mattina)

RECRUITING: IL PROCESSO SELETTIVO

- L'inserzione e la scelta dei canali di recruiting
- La convocazione
- Gli step selettivi:

        - ?Testing (questionari, role play, in-tray, esercizi di gruppo)
        - ?Intervista
        - ?Rilevazione competenze tecniche
        - ?Reporting
    - La scelta e la proposta economica
    - **Pay Transparency** (D.Lgs. 96/2026) **nel recruiting**: job posting, salary range, proposta economica e divieto di prassi discriminatorie. Come la nuova normativa impatta sulla fase preassuntiva e sulla comunicazione delle condizioni economiche.

Lezione 8 , Sabato 08/05/2027 (pomeriggio)

LABORATORIO: DISEGNARE UN PROCESSO SELETTIVO

- La strada più efficace, breve ed economica per raggiungere l'obiettivo
- Business Case: costruzione di un processo selettivo conforme alla Pay Transparency, con job posting, criteri di valutazione, salary range e proposta economica
- Feedback tra pari sulla performance

Modulo: MULTINATIONAL TALENT ACQUISITION MANAGEMENT: STRATEGIE DI SELEZIONE IN CONTESTI GLOBAL E TECNICHE DI TALENT SOURCING IN CHIAVE DI ATTRACTION

TECNICHE AVANZATE DI TALENT SOURCING, RECRUITING INCLUSIVO E STRATEGIE DATA-DRIVE PER ATTRARRE E SELEZIONARE I MIGLIORI CANDIDATI

Lezione 9 , Sabato 22/05/2027 (mattina)

EVOLUZIONE STRATEGICA: DAL RECRUITING AL TALENT ACQUISITION GLOBALE E SOURCING AVANZATO

- Talent Acquisition vs Recruitment: differenze ed evoluzione
- Modelli operativi TA: confronto Head Hunting vs APL vs Azienda, funnel di selezione, KPI e utilizzo ATS
- Briefing con l'Hiring Manager e posizionamento del recruiter come Trusted Advisor
- Talent Sourcing avanzato: Talent Mapping, Boolean Search, canali alternativi e tecniche di ingaggio (headhunting, cold call, value proposition)
- Gestione dei partner esterni (agenzie, executive search, sourcer)
- Screening e shortlisting con approcci data-driven: lettura CV, ranking candidati, gestione bias e simulazione operativa di selezione
- Principi di selezione imparziale ed evidence-based
- Valutazione strutturata e uso delle scorecard: un approccio strutturato per registrare i feedback e i suoi vantaggi 8 (McKinsey & Co.)
- Debrief call e mitigazione dei bias: quando prevederla e come effettuarla in maniera efficace nel ruolo di "facilitatore"
- Pay Transparency e recruiting inclusivo: salary range, coerenza dell'offerta e mitigazione dei bias retributivi

Lezione 10 , Sabato 22/05/2027 (pomeriggio)

CANDIDATE JOURNEY: DALLA NEGOZIAZIONE ALL' ONBOARDING IN UN'OTTICA STRATEGICA E INCLUSIVA

- Preparazione dell'offerta: Redigere un'offerta formale che includa salario, benefit, e altre condizioni contrattuali e come presentarla
- Negoziazione: discutere i dettagli dell'offerta con il candidato, adattandosi alle sue aspettative laddove possibile
- Accettazione dell'offerta: ottenere la conferma del candidato e stabilire la data di inizio
- Fornire feedback costruttivo ai candidati non selezionati per garantire una buona candidate experience
- Gestire la relazione con candidati interni e candidati "difficili" (difficult stakeholders)
- Strutturare una comunicazione efficace, anche con Hiring Manager complessi
- Integrare la DEI nella strategia di Talent Acquisition: competenze e strumenti per un recruiting inclusivo
- Sviluppo del Ruolo TA e Trend Emergenti: differenze di ruolo tra Junior TA, TA, Senior TA e TA
- Manager
- Gestione TA in aziende familiari e multinazionali: differenze e strategie di gestione
- Pay Transparency nella candidate journey: comunicazione dell'offerta, gestione delle aspettative economiche e coerenza con le policy retributive aziendali

Lezione 11 , Sabato 05/06/2027 (mattina)

FROM SEARCH TO STRATEGY: EVOLUZIONE DEL TALENT SOURCING

- Cos'è il Talent Sourcing? Processo, Strategia e Servizi
- Definizione di Talent Sourcing: comprendere cosa significa talent sourcing, la pratica di identificare e acquisire talenti per le aziende
- Processo di Talent Sourcing: descrizione delle fasi del processo di sourcing, dalla ricerca alla selezione dei candidati
- Strategia di Talent Sourcing: come sviluppare e implementare una strategia efficace di sourcing per attrarre i migliori talenti
- Il Talent Sourcing non è Recruiting: le differenze

Lezione 12 , Sabato 05/06/2027 (pomeriggio)

TECH, TRENDS & TALENT PIPELINE: IL SOURCING CHE FA LA DIFFERENZE

- Metodi di Talent Sourcing: tecniche utilizzate per identificare e attrarre candidati, come il sourcing passivo e attivo
- Strumenti di Talent Sourcing: tecnologie e software al servizio del sourcing
- Come costruire un Talent Pipeline: i benefici di avere una riserva continua di talenti qualificati
- Sfide del Talent Sourcing: la concorrenza nel mercato del lavoro e la difficoltà di attrarre talenti altamente qualificati
- Trends del Talent Sourcing: tecnologie avanzate, come AI e strategie di sourcing più personalizzate per attrarre i migliori talenti
- Marketing Mapping e Executive Search: come cambia il Talent Sourcing, strumenti e tecniche

Modulo: PAGHE E CONTRIBUTI con Software Zucchetti® e AI

DAL CALCOLO DEL CEDOLINO ALL'USO DEL GESTIONALE, PER ACQUISIRE AUTONOMIA NELL'ELABORAZIONE DELLE BUSTE PAGA E NELL'USO OPERATIVO DEL GESTIONALE ZUCCHETTI®

Lezione 13 , Sabato 15/05/2027 (mattina)

FONDAMENTI DEL CEDOLINO PAGA - PARTE 1

Introduzione alla struttura della busta paga e alla logica del passaggio dal lordo al netto.

- introduzione alle principali tipologie di rapporto di lavoro utilizzate nella gestione amministrativa del personale: differenze operative tra lavoro subordinato, apprendistato, tirocinio e collaborazione coordinata e continuativa (co.co.co.)
- struttura del cedolino paga;
- elementi retributivi e dati utili alla trasparenza salariale;
- identificazione delle componenti fisse, variabili e accessorie della retribuzione, previdenziali e fiscali;
- lettura delle voci utili alla costruzione dei dati retributivi medi;
- lettura guidata del cedolino e delle sue sezioni.

***Esercitazione**: lettura e scomposizione di un cedolino base*

Lezione 14 , Sabato 15/05/2027 (pomeriggio)

FONDAMENTI DEL CEDOLINO PAGA - PARTE 2

Applicazione dei principali calcoli che incidono sulla retribuzione netta.

- calcolo dei contributi previdenziali;
- calcolo dell'IRPEF;
- differenze tra rapporto full-time e part-time;
- prime verifiche di coerenza tra lordo, trattenute e netto.

***Esercitazione**: elaborazione guidata di un cedolino base dal lordo al netto.*

***Integrazione AI**: supporto alla comprensione delle principali voci normative e contrattuali e alla simulazione di chiarimenti su casi base di busta paga*

Lezione 15 , Sabato 29/05/2027 (mattina)

VARIABILI RETRIBUTIVE - PARTE 1

Gestione delle principali variabili che incidono sul cedolino paga.

- ferie e permessi;
- festività;
- principali logiche di maturazione e godimento;
- impatto delle assenze ordinarie sulle voci del cedolino.

***Esercitazione**: inserimento e calcolo di ferie, permessi e festività in un cedolino mensile.*

Lezione 16 , Sabato 29/05/2027 (pomeriggio)
VARIABILI RETRIBUTIVE - PARTE 2
Approfondimento delle variabili mensili più frequenti nella gestione paghe.
- straordinari e maggiorazioni;
- permessi ex Legge 104/1992;
- impatto delle variabili sulle voci retributive, previdenziali e fiscali;
- controllo dei risultati elaborati.

***Esercitazione**: elaborazione di un cedolino con variabili retributive ricorrenti.*
***Integrazione AI**: supporto per ricerche rapide su casistiche contrattuali e per la redazione di comunicazioni HR relative alla gestione delle assenze e delle variabili mensili.*

Lezione 17 , Sabato 12/06/2027 (mattina)
ASSENZE TUTELATE - PARTE 1
Elaborazione del cedolino paga in presenza di eventi morbosi.
- inquadramento operativo dell'evento malattia ai fini del cedolino;
- trattamento economico della malattia;
- impatto dell'assenza sulle voci retributive e contributive;
- lettura e controllo delle risultanze in cedolino.

***Esercitazione**: elaborazione di un cedolino con evento malattia.*

Lezione 18 , Sabato 12/06/2027 (pomeriggio)
ASSENZE TUTELATE - PARTE 2
- gestione delle assenze collegate alla genitorialità e degli altri eventi tutelati.
- maternità obbligatoria;
- congedi parentali;
- riflessi retributivi, contributivi e fiscali;
- controllo delle voci generate in cedolino.

***Esercitazione**: elaborazione di un cedolino con evento maternità/congedo.*

Lezione 19 , Sabato 26/06/2027 (mattina)
TFR E FINE ANNO - PARTE 1
Completamento del ciclo paghe annuale e gestione degli eventi di fine rapporto.
- trattamento di fine rapporto (TFR);
- criteri di maturazione e calcolo;
- lettura dei progressivi annuali;
- effetti economici e fiscali collegati.

***Esercitazione**: calcolo guidato del TFR e lettura delle relative voci in cedolino.*

Lezione 20 , Sabato 26/06/2027 (pomeriggio)
TFR E FINE ANNO - PARTE 2
Gestione del conguaglio fiscale e dei controlli conclusivi del ciclo annuale.
- conguaglio fiscale di fine anno;
- controlli preliminari sulle risultanze del cedolino;
- collegamento tra cedolino, F24, Uniemens e prospetti contabili;
- verifica della coerenza dei dati annuali.

***Esercitazione**: simulazione di conguaglio di fine anno e controllo dei dati.*

Lezione 21 , Sabato 18/09/2027 (mattina)
INTRODUZIONE OPERATIVA AL SOFTWARE ZUCCHETTI® - PARTE 1
Avvio dell'ambiente di lavoro e familiarizzazione con il gestionale paghe.
- accesso all'ambiente software;
- panoramica delle principali funzioni utili al ciclo payroll;
- logica di navigazione dell'applicativo;
- impostazioni preliminari per l'elaborazione paghe.

***Esercitazione** laboratoriale condivisa: simulazione guidata delle operazioni effettuate sul gestionale Zucchetti® con partecipazione attiva dei corsisti nelle scelte operative e nella costruzione dei principali flussi payroll.*

Lezione 22 , Sabato 18/09/2027 (pomeriggio)

INTRODUZIONE OPERATIVA AL SOFTWARE ZUCCHETTI® - PARTE 2

Configurazione della base operativa aziendale all'interno del gestionale.

- creazione dell'anagrafica azienda;
- inserimento dei dati aziendali;
- impostazione degli elementi necessari per l'elaborazione delle paghe;
- controllo delle impostazioni iniziali.

***Laboratorio operativo condiviso**: creazione guidata di anagrafiche aziendali e dipendenti attraverso simulazioni interattive sviluppate collettivamente in aula.*

Lezione 23 , Sabato 02/10/2027 (mattina)

GESTIONE ANAGRAFICA E PRIMO CICLO PAGHE - PARTE 1

Configurazione dei dati del dipendente e preparazione del primo ciclo payroll.

- creazione dell'anagrafica dipendente;
- inserimento dei dati personali e contrattuali;
- verifica dei dati necessari all'elaborazione del cedolino;
- collegamento tra azienda, dipendente e contratto.

***Laboratorio operativo condiviso**: simulazione guidata della costruzione di una posizione dipendente completa con partecipazione attiva dei corsisti alle operazioni eseguite sul gestionale.*

Lezione 24 , Sabato 02/10/2027 (pomeriggio)

GESTIONE ANAGRAFICA E PRIMO CICLO PAGHE - PARTE 2

Elaborazione del primo cedolino e produzione degli output collegati.

- elaborazione del primo cedolino senza variabili;
- generazione F24;
- generazione del flusso Uniemens;
- produzione e lettura dei prospetti contabili;
- collegamento tra input, elaborazione e output.

***Laboratorio operativo condiviso**: simulazione pratica di elaborazione payroll con gestione guidata degli input e controllo collettivo degli output elaborati dal gestionale.*

Lezione 25 , Sabato 16/10/2027 (mattina)

CICLO PAGHE AVANZATO CON VARIABILI - PARTE 1

Gestione di mensilità con casistiche operative e controllo degli output.

- inserimento e gestione delle variabili retributive su software;
- elaborazione di mensilità con casistiche realistiche;
- controllo dei risultati elaborati dal gestionale;
- verifica di coerenza tra cedolino, F24, Uniemens e prospetti contabili.

***Laboratorio operativo condiviso**: simulazione pratica di gestione delle variabili retributive e controllo guidato delle risultanze payroll elaborate dal gestionale.*

Lezione 26 , Sabato 16/10/2027 (pomeriggio)

CICLO PAGHE AVANZATO CON VARIABILI - PARTE 2

Simulazione avanzata del ciclo payroll e consolidamento dell'autonomia operativa.

- elaborazione di ulteriori mensilità con casistiche complesse;
- gestione progressiva delle variabili retributive;
- controllo e correzione di eventuali anomalie;
- verifica dei flussi Uniemens;
- lettura coordinata di cedolini, F24 e prospetti contabili.

***Laboratorio operativo condiviso**: simulazione interattiva di gestione payroll avanzata con ragionamento operativo guidato sulle principali casistiche realistiche di studio o azienda.*
***Integrazione AI**: supporto al controllo dei flussi Uniemens e alla verifica preliminare di coerenza dei risultati elaborati dal software.*

Lezione 27 , Venerdì 22/10/2027 (pomeriggio)
TEST FINALE PRATICO: SIMULAZIONE OPERATIVA COMPLETA
Simulazione di una mini giornata operativa all'interno di uno studio professionale o ufficio payroll attraverso l'analisi e la gestione di casistiche realistiche legate all'elaborazione del cedolino paga.
La prova pratica finale sarà articolata in differenti esercitazioni operative progressive finalizzate a verificare la capacità del corsista di ragionare, controllare ed elaborare correttamente le principali attività connesse alla gestione payroll.
PROVA 1 – ANALISI E INDIVIDUAZIONE DI ERRORI IN CEDOLINO

- lettura guidata di un cedolino paga;
- individuazione di anomalie ed errori presenti nelle principali voci retributive, previdenziali e fiscali;
- verifica della correttezza delle variabili inserite;
- analisi della coerenza generale del cedolino.

PROVA 2 – CONTROLLO DI ELABORAZIONI PAYROLL E VERIFICA DI COERENZA

- analisi di elaborazioni payroll complete comprensive di cedolino paga ed F24;
- verifica della corretta gestione delle variabili retributive;
- controllo della coerenza tra cedolini, progressivi e risultanze contributive/fiscali;
- individuazione di eventuali anomalie operative presenti nelle elaborazioni assegnate.

PROVA 3 – ELABORAZIONE OPERATIVA DI CASISTICHE PAYROLL

- elaborazione manuale di simulazioni payroll relative a più mensilità consecutive;
- gestione progressiva delle principali variabili retributive;
- applicazione operativa delle logiche di elaborazione del cedolino paga;
- controllo finale della coerenza delle risultanze elaborate.

La simulazione finale sarà sviluppata attraverso casistiche realistiche ispirate all'operatività quotidiana di studio professionale o azienda.
Attestazione finale
*Il superamento della simulazione operativa finale consente il rilascio dell'Attestato di Competenze Meliusform in Paghe e Contributi, che certifica le **competenze acquisite e l'esito positivo della prova pratica**.*
*Tale attestazione è riferita **esclusivamente al presente modulo formativo** e non sostituisce né anticipa il Diploma di Frequenza Meliusform, rilasciato al termine del percorso formativo complessivo secondo le modalità previste dal Master frequentato.*
Marchio ZUCCHETTI®
Zucchetti® è un marchio registrato dei rispettivi titolari. Il riferimento al software è utilizzato esclusivamente per indicare l'applicativo oggetto delle esercitazioni didattiche, salvo diverse partnership o autorizzazioni specifiche.

Modulo: LA FORMAZIONE AZIENDALE: RIPENSARE LA FORMAZIONE COME LEVA DI CULTURA, PERFORMANCE E RETENTION

COSTRUIRE UN MINDSET HR CAPACE DI PROGETTARE ESPERIENZE DI APPRENDIMENTO STRATEGICHE, DIGITALI, PERSONALIZZATE, CONTINUE, COINVOLGENTI E MISURABILI

Lezione 28 , Sabato 19/06/2027 (mattina)
RIPENSARE LA FORMAZIONE

- Learning mindset & learning culture: oltre il catalogo corsi
- Employee learning journey
- La formazione come leva di cambiamento organizzativo
- Touchpoint formativi nell'employee lifecycle
- Laboratorio
    - Mappa esperienza formativa: che cos'è una learning experience memorabile?

Lezione 29 , Sabato 19/06/2027 (pomeriggio)
DESIGNING LEARNING EXPERIENCE: PROGETTAZIONE INNOVATIVA

- Analisi dei fabbisogni: metodi agili e conversazionali
- Design esperienziale:
- Blended learning: come combinare sincrono, asincrono, social learning

- E-Learning evoluto, oltre LMS: pillole video, podcast, gamification
- Laboratorio:
    - Learning Experience: progettazione a gruppi di un percorso formativo reale
    - Demo guidata: visione e analisi critica di una piattaforma (Docebo)

Lezione 30 , Sabato 11/09/2027 (mattina)

DAL PERCORSO FORMATIVO AL PIANO DI SVILUPPO

- Dallo skill gap al career path: strumenti e metodi
- Piani di sviluppo individuali:
- Piani di sviluppo organizzativi:
- Continuous learning e 70:20:10
- Laboratorio:
    - Persona challenge: progettare un piano di sviluppo per 3 profili HR diversi
    - HR Design Jam: creare una micro-learning academy aziendale

Lezione 31 , Sabato 11/09/2027 (pomeriggio)

LEARNING IMPACT: VALUTARE, MISURARE, MIGLIORARE

- Modelli di valutazione: Kirkpatrick, Phillips, ROI
- Learning analytics & dashboard HR
- Coinvolgere il management con storytelling dei dati
- Intelligenza Artificiale e Adaptive Learning
- Laboratorio:
    - Costruzione di un dashboard per la formazione
    - Lab: simulazione di un colloquio con MD per difendere un investimento formativo (role play)

Lezione 32 , Sabato 25/09/2027 (mattina)

FORMAZIONE FONDIMPRESA (Parte I)

- Cosa sono i fondi interprofessionali
- Come accedere e cosa poter finanziare
- Conto individuale e conto sistema
- Le differenze tra i più famosi: Fondimpresa, Fonarcom, Formazienda, Fondirigenti .

Lezione 33 , Sabato 25/09/2027 (pomeriggio)

FORMAZIONE FONDIMPRESA (Parte II)

- Simulazione di un progetto formativo, in gruppo, da dover presentare a Fondimpresa, la sua erogazione e rendicontazione
- Feedback e valutazioni

Modulo: BUDGET DEL PERSONALE

BUDGET DEL PERSONALE E COSTO DEL LAVORO

Lezione 34 , Venerdì 05/11/2027 (pomeriggio)

BUDGET DEL PERSONALE E COSTO DEL LAVORO

Dalla busta paga al costo azienda: costruzione del budget del personale e comprensione delle principali componenti economiche che incidono sulla pianificazione HR.

- Integrazione tra budget aziendale, budget del personale e dati payroll;
- piani pluriennali, budget annuali, forecast e revisioni periodiche;
- raccolta, organizzazione e controllo dei dati propedeutici alla costruzione del budget del personale;
- centri di costo, centri di responsabilità e logiche di allocazione del costo del personale;
- impatto di assunzioni, cessazioni, aumenti retributivi, premi, welfare e variazioni organizzative sul budget HR;
- project management applicato al processo di budget del personale.

Lezione 35 , Sabato 06/11/2027 (mattina)

LABORATORIO OPERATIVO: COSTRUZIONE DEL BUDGET DEL PERSONALE

Applicazione pratica delle logiche di budget attraverso un caso aziendale, con simulazione di scenari e controllo degli scostamenti.

- Costruzione di un budget del personale per area, centro di costo o funzione aziendale;
- inserimento di organico attuale, nuove assunzioni, cessazioni, variazioni contrattuali e aumenti retributivi;
- simulazione degli effetti di straordinari, premi, benefit, welfare e politiche retributive;
- calcolo del costo annuo del personale e confronto con il budget assegnato;
- analisi degli scostamenti tra budget, forecast e dati consuntivi;
- lettura dei dati a supporto delle decisioni HR e del dialogo con amministrazione, finanza e controllo di gestione;
- supporto dell'AI nella predisposizione di scenari, sintesi direzionali e commenti agli scostamenti.

***Esercitazione pratica in gruppi**: costruzione di un budget del personale su caso aziendale, con presentazione dei principali risultati e commento degli scostamenti.*

Lezione 36 , Sabato 06/11/2027 (pomeriggio)

REPORTING HR, KPI E CONTROLLO DI GESTIONE APPLICATO AL PERSONALE

Utilizzo dei dati HR e payroll per costruire reporting, KPI e strumenti di controllo utili alla direzione del personale e al management aziendale.

- Il processo di programmazione e controllo applicato alle risorse umane: analisi, modellizzazione, sperimentazione, attuazione e monitoraggio;
- dal dato amministrativo al dato manageriale: trasformare dati payroll e HR in informazioni utili per le decisioni;
- marketing dell'informazione interna: flussi di comunicazione dei dati e rappresentazione efficace verso gli stakeholder;
- reporting HR verso direzione, amministrazione, controllo di gestione e altri stakeholder interni/esterni;
- KPI dell'area HR: headcount, turnover, absenteeism, costo medio, costo per FTE, incidenza del costo del personale, overtime, benefit utilization e altri indicatori rilevanti;
- misurare la performance dell'area HR e dei processi amministrativi;
- dashboard HR e logiche di visualizzazione dei dati;
- miglioramento continuo nell'area HR attraverso monitoraggio, indicatori e azioni correttive;
- Gender Pay Gap, Pay Transparency reporting e dashboard retributive.

***Esercitazione**: costruzione e commento di un set base di KPI HR, con lettura degli indicatori e individuazione delle principali azioni di miglioramento.*

Modulo: VALUTAZIONE E SVILUPPO DEL POTENZIALE

VALUTARE E FAR CRESCERE LE PERSONE IN AZIENDA

Lezione 37 , Sabato 09/10/2027 (mattina)

VALUTARE PER SVILUPPARE

- Sviluppare le persone nelle organizzazioni: che impatto ha sul business
- La valutazione delle risorse affinchè le si possano supportare nel loro sviluppo:
  - Valutarli per quello che sanno fare ed hanno fatto: Performance Review
  - Valutarli per quello che potrebbero fare: Assessment Center
  - Valutarli per quello che vedono gli altri e per come si vedono loro stessi: Feedback a 360°
  - Valutarli per le competenze digitali: Digital Assessment Center

Lezione 38 , Sabato 09/10/2027 (pomeriggio)

LABORATORIO (Parte I)

- Esercitazione in sottogruppi: *Assessment Center*
- In Basket
- LGD (Discussione di Gruppo)
- Role Playing
- Feedback tra pari sulla performance
- Take Away: cosa ci portiamo a casa di questo modulo. In cosa ci sentiamo più competenti, cosa ci aspettavamo e non abbiamo avuto

Lezione 39 , Sabato 23/10/2027 (mattina)

PERFORMANCE MANAGEMENT: OKR (Objectives and Key Results) - Parte I

- MBO: definizione, vantaggi e limiti (che vedranno poi nel modulo di Compensation nello specifico)

- Il metodo OKR - Objectives and Key Results
- Che cosa differenzia gli OKR dai KPI
- Collegamento tra performance management, MBO, criteri premianti e trasparenza retributiva

Lezione 40 , Sabato 23/10/2027 (pomeriggio)

PERFORMANCE MANAGEMENT: OKR (Objectives and Key Results) - Parte II

- I punti di forza della metodologia “Objectives and Key Results”
- Gli errori più comuni nell’implementazione del metodo OKR
- Esercitazione in sottogruppi: Come progettare OKR che funzionano?

Modulo: L'AI PER LE RISORSE UMANE

IL RUOLO DEGLI HR ANALYTICS E DELL’INTELLIGENZA ARTIFICIALE NEI PROCESSI PER SELEZIONE, FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE PERSONE: APPLICAZIONI PRATICHE.

Lezione 41 , Sabato 13/11/2027 (mattina)

HR ANALYTICS: COMPRENDERE IL DATO E LA SUA IMPORTANZA STRATEGICA

- Data visualization e Data storytelling
- Tipologie di visualizzazione dei dati: come ottimizzare il design
- Dalla data visualization al Data storytelling: trasformare i dati in storie
- Panoramica dei tool disponibili sul mercato
- Fondamenti dell’Intelligenza Artificiale
- Cosa è e cosa non è l’intelligenza artificiale: breve storia dell’intelligenza artificiale
- AI vs Automation (RPA)
- Comprendere potenzialità e rischi dell’intelligenza artificiale
- People Analytics per la Pay Transparency: analisi dei dati retributivi, gender pay gap, pay equity e KPI di equità (Direttiva UE 2023/970 sulla trasparenza retributiva, in recepimento negli ordinamenti nazionali nel corso del 2026)
- Data visualization e data storytelling applicati a salary gap, salary band e reporting HR

Lezione 42 , Sabato 13/11/2027 (pomeriggio)

MACHINE LEARNING E AI GENERATIVA AL SERVIZIO DELL’EVOLUZIONE HR

- Tipologie di Machine Learning: quali differenze e bias ricorrenti
- Workflow di un progetto di Machine Learning: come misurare il successo di un modello
- AI Generativa e possibili applicazioni: potenzialità e limiti
- Introduzione agli LLM come partner di pensiero
- Fondamentali dei principali LLM (ChatGPT, Claude, Gemini, Microsoft Copilot): criteri di scelta dello strumento e differenze operative in ambito HR
- Implicazioni legali, normative ed etiche nell’utilizzo dell’intelligenza artificiale: perché è necessario regolamentare i sistemi di AI?
- L'AI Act (Reg. UE 2024/1689) e la classificazione del rischio: perché i sistemi di AI impiegati per selezione, valutazione delle performance e gestione del personale rientrano tra gli usi ad ALTO RISCHIO (Allegato III). Obbligo di alfabetizzazione AI (art. 4, già in vigore), misure di controllo e calendario di applicazione degli obblighi
- Riflessioni sulle considerazioni etiche nel bilanciare innovazione e protezione dei diritti
- People Analytics: migliorare la strategia HR utilizzando i Key Performance Indicators
- Processi HR & Analytics: principali use case di machine learning
- Use case People Analytics: dashboard per gender pay gap, pay equity e trasparenza retributiva
- Laboratorio: Presentazione del case study

Lezione 43 , Sabato 27/11/2027 (mattina)

PROMPT DESIGN E APPLICAZIONI AI AVANZATE PER LA FUNZIONE HR

- **Prompt design professionale per HR:** Framework role based, chain of thought e template verticali per job posting, profili di ruolo e FAQ aziendali.
- **Assistenti HR custom:** Impostare GPT addestrati su policy interne per analisi job profile, sintesi di CV e lettere motivazionali.
- **Screening e shortlist con IA generativa:** Redazione annunci, ranking di CV e supporto al colloquio con metriche di qualità e mitigazione dei bias.

- **Supervisione umana e tracciabilità degli output:** presidiare screening e ranking generati dall'AI con criteri di revisione, log e mitigazione documentata dei bias, in coerenza con gli obblighi previsti per gli usi HR ad alto rischio.
- **Laboratorio hands on:** Creazione di un mini workflow “annuncio screening FAQ” con prompt library riutilizzabile.

Lezione 44 , Sabato 27/11/2027 (pomeriggio)

ONBOARDING, FORMAZIONE E COMUNICAZIONE INTERNA CON MEDIA GENERATI DALL’AI

- **AI powered onboarding & micro learning:** Generare welcome pack, mappe concettuali, quiz personalizzati e micro contenuti interattivi, garantendo accessibilità e linguaggio inclusivo.
- **Progettare contenuti formativi con l’AI:** Strutturare corsi e presentazioni: obiettivi, sequenze didattiche, valutazioni automatiche, con workflow di approvazione e versioning per mantenere coerenza e aggiornamento.
- **Video avatar & voice over:** Script, registrazione e localizzazione multilingua di video didattici, con verifica DEI su rappresentazioni e tono di voce e obbligo di trasparenza sui contenuti sintetici (art. 50 AI Act): etichettatura di avatar, voci e immagini generati dall'AI.
- **Visual design con i principali strumenti AI:** Immagini coerenti col brand per slide, intranet ed employer branding, con controlli sui bias visivi e rispetto della diversity

Modulo: HR E GESTIONE DELLE OPPORTUNITA' E CRITICITA'

WELFARE, TOTAL REWARD, ONBOARDING, OFFBOARDING E GESTIONE DELLE TRANSIZIONI PROFESSIONALI

Lezione 45 , Sabato 15/01/2028 (mattina)

WELFARE AZIENDALE, FRINGE BENEFIT E TOTAL REWARD

Analisi degli strumenti di welfare e fringe benefit come leve di politica retributiva, retention e benessere organizzativo, con attenzione agli impatti fiscali, contributivi e payroll.

- Cosa significa welfare aziendale e quale valore genera per impresa e lavoratori;
- fringe benefit: definizione, principali tipologie e modalità di utilizzo da parte dell’azienda;
- welfare, flexible benefit e total reward: collegamento con politiche retributive, attraction e retention;
- impatto di welfare e benefit su costo del lavoro, trattamento fiscale/contributivo e amministrazione del personale;
- analisi dei bisogni della popolazione aziendale e coerenza del piano welfare con obiettivi organizzativi e budget disponibile;
- analisi di un piano welfare e costruzione di un modello condiviso;
- welfare e wellness: benessere organizzativo, engagement e sostenibilità delle politiche HR;
- differenza tra regolamento aziendale e contrattazione di secondo livello;
- welfare e partecipazione sindacale;
- Pay Transparency, total reward e politiche retributive eque
- benefit, welfare e premi come componenti da considerare nelle analisi di equità retributiva
- criteri trasparenti di accesso a welfare e benefit.
- comunicazione interna del piano welfare e utilizzo di piattaforme digitali/AI per reportistica, personalizzazione dell’offerta e monitoraggio dell’efficacia.

Esercitazione*: analisi guidata di un piano welfare e costruzione di una proposta coerente con obiettivi aziendali, popolazione di riferimento, vincoli di budget e impatti amministrativi/payroll.*

Lezione 46 , Sabato 15/01/2028 (pomeriggio)

ONBOARDING, OFFBOARDING E TRANSIZIONI PROFESSIONALI

Gestione dei momenti di ingresso, inserimento, uscita e transizione professionale del lavoratore, integrando aspetti amministrativi, organizzativi e relazionali.

- Il valore dell’onboarding per accogliere, orientare e integrare le nuove risorse;
- check-list di onboarding: documentazione, dati anagrafici, policy aziendali, comunicazioni interne e coordinamento con payroll;
- accoglienza, inserimento e primi step di accompagnamento della nuova risorsa;
- collegamento tra onboarding, amministrazione del personale, payroll e line manager;
- utilizzo di strumenti digitali e AI a supporto di checklist, welcome kit, comunicazioni HR, FAQ interne e survey di onboarding;
- offboarding: gestione amministrativa e organizzativa dell’uscita del lavoratore;
- documentazione di fine rapporto, comunicazioni interne e attenzione alla employee experience nella fase di uscita;
- exit interview, passaggio di consegne, employer branding e raccolta strutturata dei feedback come leva di miglioramento

organizzativo;
- politiche attive del lavoro e opportunità dell'outplacement;
- bilancio delle competenze e bilancio di carriera;
- gli step della ricollocazione: dalla presa in carico al nuovo lavoro;
- gestione delle transizioni professionali interne: mobilità, cambi ruolo, riorganizzazioni e accompagnamento al cambiamento;
- onboarding e trasparenza: comunicazione delle policy HR e dei percorsi di sviluppo.

***Esercitazione**: costruzione di una check-list di onboarding/offboarding e simulazione di comunicazioni HR per l'ingresso o l'uscita di una risorsa. L'esercitazione potrà prevedere anche l'utilizzo di strumenti digitali/AI generativa per produrre checklist, comunicazioni HR e survey di feedback.*

Modulo: DIVERSITY, EQUITY & INCLUSION PER PROFESSIONISTI HR

DALLA COMPRENSIONE DEI FONDAMENTI ALLA GESTIONE OPERATIVA E NORMATIVA DELLA DEI IN AZIENDA

Lezione 47 , Sabato 22/01/2028 (mattina)

FONDAMENTI, GESTIONE DELLA DIVERSITÀ ED EQUITY

Fondamenti di Diversity, Equity & Inclusion (DEI)
- Definizioni chiave: diversità, equità, inclusione
- Importanza strategica della DEI nelle organizzazioni
- Impatti su clima aziendale, performance e reputazione
- Trend e sfide attuali nel contesto lavorativo

Gestione della Diversità in Azienda
- Tipologie di diversità: genere, età, cultura, orientamento sessuale, disabilità, ecc.
- Stereotipi e bias inconsci: riconoscimento e mitigazione
- Strumenti e metodi per la mappatura e valorizzazione della diversità interna

Equity e Pari Opportunità
- Differenza tra equità e uguaglianza
- Politiche aziendali per garantire pari opportunità di accesso, crescita e sviluppo
- Supporto e empowerment dei gruppi sottorappresentati

Pay Transparency
- Pay Transparency e parità retributiva come leva di equità e pari opportunità
- Gender pay gap e differenziali retributivi come indicatori di equità organizzativa

Lezione 48 , Sabato 22/01/2028 (pomeriggio)

INCLUSIONE, NORMATIVA E LABORATORIO PRATICO

Inclusione e Cultura Organizzativa
- Strategie per creare un ambiente di lavoro inclusivo
- Comunicazione inclusiva e gestione efficace dei conflitti
- Ruolo della leadership inclusiva e coinvolgimento del management
- Indicatori e strumenti per misurare il livello di inclusione

Gestione delle Categorie Protette e Legge 68/99
- Definizione e inquadramento normativo delle categorie protette
- Obblighi e vantaggi per le aziende
- Collocamento mirato: processi, strumenti e procedure operative
- Incentivi fiscali e best practice per l'inserimento lavorativo

Laboratorio Pratico Guidato in Aula Virtuale

Obiettivo: Applicare in modo concreto e strutturato le competenze acquisite attraverso un'attività pratica di gruppo su un caso reale integrato.
- Apprendimento esperienziale e concreto
- Applicazione diretta di normative e strumenti DEI
- Stimolo alla collaborazione e al confronto tra professionisti
- Sviluppo di competenze operative immediatamente spendibili nel contesto HR

D.Lgs. 96/2026 e Pay Transparency
- Impatti HR su processi, dati, comunicazione e governance DEI

Modulo: LABORATORIO PERSONAL & HR BRANDING

LABORATORIO PERSONAL & HR BRANDING

Lezione 49 , Sabato 29/01/2028 (mattina)

LABORATORIO PERSONAL & HR BRANDING

- Dal *personal branding* al tono di voce, come realizzare un proprio progetto professionale On line e off line attraverso l'uso di LinkedIn
- Creazione di un profilo, realizzazione di un piano editoriale, come diventare visibili

Modulo: PRESENTAZIONE PROJECT WORK HR

PRESENTAZIONE PROJECT WORK HR

Lezione 50 , Sabato 29/01/2028 (pomeriggio)

PRESENTAZIONE PROJECT WORK

Presentazione dei Project Work ad HR Director di primo livello per giudizio sul lavoro svolto

Per esigenze di natura organizzativa e didattica, la Scuola si riserva la facoltà di rinviare, di modificare, così come di spostare le date delle lezioni rispetto al calendario inizialmente prestabilito. Inoltre, si riserva il diritto di modificare in ogni momento i contenuti, dei programmi ed il corpo docente al fine di perseguire miglioramenti didattici in linea con i cambiamenti di mercato e le subentrate esigenze organizzative.