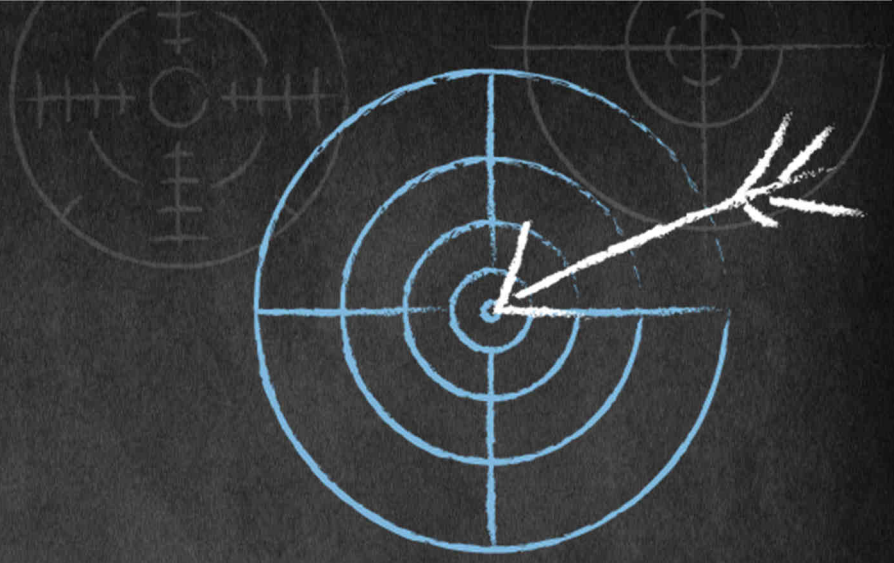

ASSOCHANGE

OSSERVATORIO 2017

Report

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE

OSSERVATORI.NET
digital innovation

Sommario

Parte introduttiva

L'Osservatorio sul Change Management in Italia, uno straordinario e unico sguardo sui cambiamenti delle aziende operanti in Italia
Salvatore Merando – Presidente Assochange..... pag. 3

Trasformazione Digitale e umanizzazione del cambiamento
Mariano Corso – Responsabile Scientifico dell'Osservatorio HR Innovation Practice, Politecnico di Milano ..... pag. 7

La Direzione del Personale a supporto della Change Capability
Umberto Frigelli – Coordinatore nazionale Centro Ricerche per AIDP Associazione Italiana per la Direzione del Personale..... pag. 9

I risultati della ricerca

1. Nota Metodologica..... pag. 11
2. Le aree d'indagine dell'Osservatorio del 2017: Change Capability..... pag. 11
3. Le aree d'indagine dell'Osservatorio del 2017: Change Monitoring..... pag. 12

Gli Attori della Survey

Assochange..... pag. 14
Osservatori Digital Innovation..... pag. 14
AIDP..... pag. 16

I gruppi di lavoro

Osservatorio Assochange..... pag. 17
Osservatori Digital Innovation..... pag. 18
AIDP..... pag. 18
Monitoring per Osservatorio Assochange..... pag. 19
Change Capability per Osservatorio Assochange..... pag. 20

L'Osservatorio sul Change Management in Italia, uno straordinario e unico sguardo sui cambiamenti delle aziende operanti in Italia

Salvatore Merando – Presidente Assochange

L'Osservatorio sul Change Management in Italia 2017 cambia, si rinnova e offre nuove e interessanti prospettive sui progetti di cambiamento nelle aziende italiane..
Le principali novità della quarta edizione dell'Osservatorio:

- Una ristrutturazione generale del questionario, reso più immediato, che ha portato ad avere compilazioni utili al fine della ricerca, da parte di 125 manager ed executive di aziende.
- L'approfondimento sulla Change Capability e delle relative competenze, tema chiave del 2017, che ha visto coinvolti tanti soci Assochange (aziende, università e professionals) nel corso dell'anno
- L'ingresso come partner chiave, oltre ad AIDP l'Associazione dei Direttori del Personale presente fin dalla prima edizione, dell'Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano, uno dei più autorevoli centri di ricerca e di analisi in Italia che ha contribuito nella rivisitazione dell'Osservatorio, nell'impostazione della macchina organizzativa e gestionale di supporto e ovviamente nel contributo prestigioso nell'analisi che troverete nelle pagine successive.

Voglio rivolgere dei ringraziamenti particolari ai tanti soci Assochange che hanno svolto uno straordinario lavoro su base volontaria nell'impostare, supportare e promuovere un'attività molto complessa come quello di una ricerca. Nella sezione specifica vedrete citati i nomi, ma in questo summary mi preme ringraziare particolarmente la coordinatrice di tutto il progetto, ossia Daniela Clerici, Consigliere Direttivo e Segretario Generale Assochange. Il mio grazie si estende poi alle due entità esterne che hanno collaborato insieme a noi.
Per il terzo anno, l'AIDP, l'Associazione Italiana dei Direttori del Personale, ha dato un grande contributo nell'impostare e nel veicolare la ricerca presso i propri associati e voglio ringraziare il dott. Umberto Frigelli, Coordinatore Nazionale Centro Ricerche per AIDP, per la sua grande cortesia e disponibilità e nell'aver contribuito fattivamente all'analisi (e ritroverete un suo punto di vista nelle prossime pagine).
Come citavo prima, il 2017 ha visto l'avvio della partnership con il Politecnico di Milano, Socio onorario di Assochange con il Dipartimento di Ingegneria Gestionale e più specificatamente con l'Osservatorio HR Innovation Practice.. Mi preme ringraziare in particolare la dott.ssa Martina Mauri e il Prof. Mariano Corso, Responsabile Scientifico dell'Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano, che hanno dato uno straordinario e fattivo contributo personale e organizzativo della non semplice macchina deputata a gestire il tutto.
Cosa evidenziare da questa ricerca? Rimando ovviamente ai capitoli dedicati alla presentazione completa dei risultati, ma voglio dire innanzitutto che è già un grande risultato aver reso questa ricerca una costante annuale sin dal 2014. Assochange sta monitorando ormai da 4 anni lo stato dell'arte del Change Management in Italia.

Gli osservatori Assochange: evidenze di cambiamento dal 2014 al 2017

Vedo, leggendo e confrontando i dati ottenuti nei vari anni, dei passi in avanti nella crescita della rilevanza della materia e nella maggiore e più diffusa consapevolezza della disciplina tra il management italiano. Voglio credere che questo sia potuto avvenire anche grazie alle attività portate avanti in questi anni da Assochange, come referente centrale in cui aziende, professionals e università si sono ritrovati per confrontarsi e sviluppare temi e competenze evoluti sul Change.

Il numero dei progetti

Un primo dato che voglio sottolineare, è un aumento del numero dei progetti svolti in contemporanea (la maggioranza sta tra i 5 e i 10) e una contemporanea diminuzione del tempo progettuale (il 48% dei progetti ha una durata tra i 7 e i 12 mesi). Questo fa capire quanto sia importante una corretta conduzione integrata e organica dei cambiamenti. Inoltre, lascia supporre, che oltre alle pressioni esogene, si stiano diffondendo tecniche "agile" di conduzione. Questi dati, infatti, sono fortemente correlati tra di loro ma sono anche legati ai driver di trasformazione attuali e futuri che l'Osservatorio ha evidenziato. Le aziende devono quindi rispondere in maniera più rapida e agile, e devono attuare più programmi complanari e temporalmente coincidenti al fine di rispondere alle sempre più pressanti e stringenti richieste da parte dei mercati e dei clienti. E in tutto questo è CHIAVE la capacità di lavorare bene sulle persone, di renderle partecipanti attivi, di comprendere la loro importanza in un mondo freneticamente proiettato sulla Digital Disruption.

I progetti futuri

Un secondo dato che voglio qui evidenziare sono gli ambiti futuri a cui apparterranno i cambiamenti più significativi: rimane sempre al primo posto l'aspetto di riorganizzazione, ma sale prepotentemente il tema cultura e questo è di buon auspicio per la maggiore attenzione data a un fattore chiave legato alle persone.

Un terzo dato che evidenzio è quello delle ragioni future per cui si attueranno significativi cambiamenti: al primo posto arrivano le nuove esigenze dei clienti che scalzano i temi di ottimizzazione e di riduzione costi che erano stati in cima alle risposte nelle edizioni passate. Il futuro sembra indicare quindi che le aziende, dopo un lungo periodo in cui hanno dovuto focalizzare l'attenzione quasi esclusivamente al proprio interno, ritornano prepotentemente alla base della loro missione aziendale, ossia essere più vicini ai propri clienti al fine di soddisfarli e augurabilmente anticipare le loro esigenze con prodotti/servizi adeguati.

L'innovazione tecnologica scende di importanza come priorità mentre sale la Trasformazione Digitale. Come si può leggere questo risultato? La futura maggiore focalizzazione sui clienti (vista prima) si lega alla trasformazione digitale in corso nelle aziende. Le modalità di interazione digitale con la clientela (in qualunque settore e per qualunque modello, B2C, B2B, B2b2C,..) richiede una sofisticazione notevolmente superiore alla semplice innovazione tecnologica. La digitalizzazione è soprattutto una conversione culturale e organizzativa e questo ha un notevole impatto su come gestire le risorse all'interno delle aziende e conseguentemente sui programmi culturali e di Change Management richiesti.

Gli aspetti a cui prestare attenzione

Un quarto dato che voglio sottolineare è su cosa le aziende focalizzeranno maggiormente l'attenzione in termini di attività di Change: le tematiche più rilevanti emerse sono "il processo e gli strumenti di comunicazione ", "il monitoraggio del cambiamento anche attraverso uso di analytics" e la "guida e organizzazione a supporto del cambiamento (la cosiddetta Change Capability)".

Il tema della comunicazione emerso già negli anni scorsi, ha spinto Assochange a sviluppare un modulo formativo ad hoc, gratuito per i soci, proprio dedicato al tema.

I temi del 2017: Monitoring

Vediamo qualche highlight sugli altri due temi, guarda caso temi sui quali Assochange ha attivato due gruppi di lavoro specifici.

Il tema del monitoraggio del cambiamento è un tema su cui ancora bisogna crescere, soprattutto nell'ambito della misurazione degli elementi "soft" del Change Management. Ancora oggi tali dimensioni sono viste come qualcosa di difficilmente inquadrabile e conseguentemente misurabile. C'è molto da crescere. Ma abbiamo la fortuna che tale misurazione può essere facilitata dal fatto che oggi anche gli analytics possono aiutare, e molto, a orientare le aziende (anche se a oggi, in Italia, solo il 10% dei rispondenti pare stia utilizzando questi innovativi strumenti). Il futuro comunque è già qui ed è importante cavalcarlo perché le ricette per avere successo nei cambiamenti non sono generalizzabili (non vale per niente il "one size fits all") e conseguentemente strumenti che permettono, come un GPS, di aiutare l'azienda a capire dove ci si trova e soprattutto a capire dove si possa andare (sia sulla base della comparazione di cosa fanno le best practices sia perché attivi sistemi di simulazione che permettono di verificare, in maniera ex ante, cosa succede facendo leva su specifiche azioni), diventano uno straordinario e innovativo modo di gestire il Change.

Voglio ricordare anche che nel 2018 Assochange aggiungerà un terzo modulo formativo proprio su questo tema, e lo offrirà sempre gratuitamente ai propri associati.

I temi del 2017: Change Capability

Il tema della Change Capability è stato il tema principale portato avanti da Assochange nel 2017. I dati evidenziano che un terzo dei rispondenti ha strutture/profili professionali stabilmente dedicati al Change, anche se il 70% si muove in maniera ancora reattiva. Sono due le aree funzionali deputate alla gestione del Change, ossia le Risorse Umane e la Direzione Generale. La Change Capability vista come repertorio di procedure, metodologie e tool viaggia all'incirca attorno al 50%; lo sviluppo di competenze specifiche sul Change avviene in modo stabile solo nel 20% dei casi, mentre il 35% è avviato ad hoc laddove sia ritenuto necessario e funzionale al progetto.

Rimandando ovviamente alla lettura di tutti i dati per una visione più ampia e completa, come sottolineavo all'inizio, le cose sul Change in Italia stanno quindi cambiando (e non voglio solo giocare con le parole). Ci sono ovviamente ancora delle situazioni di ombra, sui quali mi auguro le aziende indirizzeranno gli sforzi.

Mi fa ben sperare in tal senso ciò che i manager vedono per il prossimo futuro ed è stato il motivo del focus che ho dato a questa parte dell'analisi.
In un contesto così fatto, noi di Assochange siamo già proiettati a costruire il nuovo Osservatorio 2018 più solido a livello di valenza di ricerca e con l'obiettivo di approfondire ulteriori nuovi aspetti derivanti anche dagli stimoli emersi dall'Osservatorio 2017. Nella prima parte dell'anno avvieremo il gruppo di lavoro dedicato e chiedo a tutti di stare sintonizzati con Assochange, seguendola sui social, sul sito istituzionale, entrando formalmente nel network Assochange come soci, perché come non smetto mai di dire, cambiare fa bene, ma farlo con Assochange è ancora meglio.

Buona lettura a tutti.

Trasformazione Digitale e umanizzazione del cambiamento

Mariano Corso – Responsabile Scientifico dell'Osservatorio HR Innovation Practice, Politecnico di Milano

Siamo al centro di una tempesta perfetta. Un periodo di trasformazione in cui ogni sicurezza e privilegio acquisito è destinato ad essere messo in discussione. E non abbiamo ancora visto nulla! Nei prossimi anni il convergere di tecnologie (ad esempio Artificial Intelligence, Internet of Things e Big Data Analytics) e nuovi modelli di interazione e consumo (ad esempio Social e Sharing Economy) è destinato a trasformare la nostra quotidianità e costringerci a ripensare settori economici e rivedere stereotipi riguardo a lavoro, professionalità, ruoli sociali. Una fase storica entusiasmante e terribile al tempo stesso in cui la capacità dei leader di affrontare il cambiamento assume un ruolo vitale.

La prima e fondamentale preoccupazione di un leader del cambiamento deve essere aiutare le persone non solo a comprendere e accettare, ma anche ad andargli incontro con proattività, rimettendo in gioco le proprie competenze e professionalità. Le evidenze della ricerca Assochange mettono invece in luce che quello che oggi prevale è un atteggiamento passivo al più di accettazione del cambiamento, ma non di vero coinvolgimento. Sempre i risultati dell'Osservatorio mettono in luce come, proprio questa mancanza di *engagement* positivo, rappresenti la principale causa del fallimento di tantissime iniziative.

Da qui l'emergere del tema fondamentale della ***humanification*.** Le persone se hanno paura, se pensano al futuro con una sensazione di ansia e inadeguatezza, non cambiano. Possono accettare di agire in modo diverso, ma non riusciranno a "riscrivere" il proprio DNA, a far evolvere la propria identità professionale come è necessario in un periodo di trasformazione rapida, profonda e pervasiva come quello che viviamo.
Per avere successo la chiave è quindi umanizzare la gestione del cambiamento. A livello organizzativo i passi da compiere sono essenzialmente cinque.

***1. Definire una People first strategy*.**
Avere una strategia di business oggi non basta, occorre declinare il proprio piano industriale in una strategia orientata alle persone, costruendo e diffondendo una visione di quelle che saranno le implicazioni del cambiamento del modello di business sulle persone, sulle loro competenze e professionalità.

2. Scoprire e valorizzare competenze e capacità.
Oggi le persone sono messe in grado di mettere in campo solo una frazione delle proprie capacità. Occorre mappare e riconoscere le competenze ed attitudini delle persone per riconoscere i gap e identificare gli *innovation champion* creando una rete di pionieri ed ambasciatori del cambiamento. Una rete inclusiva e virale che faccia emergere e dia piena cittadinanza a quei talenti innovativi e imprenditoriali, spesso

diffusi ma nascosti nell'organizzazione, che se non adeguatamente riconosciuti rischiano non solo di non essere valorizzati, ma addirittura di trasformarsi in senso di frustrazione e ostacolo al cambiamento.

3. Creare una Smart leadership.

Occorre trasformare la cultura manageriale orientandola all'innovazione e alla valorizzazione dei talenti e del merito. Dalla ricerca Assochange emerge come le capacità più ricercate in un manager siano oggi: delega, comunicazione, capacità di infondere motivazione ed entusiasmo. Segnale che una nuova cultura di leadership orientata al cambiamento è sempre più necessaria e che i manager devono sapersi mettere in gioco in prima persona rinunciando a un esercizio del controllo miope e intrusivo, orientato alla conservazione del proprio potere, a favore di una più matura capacità di pianificare attività, dare obiettivi, controllare i risultati, premiare il merito e sviluppare i talenti. Diventa in particolare di primaria importanza la capacità dei capi di prendersi cura dello sviluppo dei talenti e delle performance delle proprie persone, costruendo una piattaforma di dialogo e dando feedback continui, per promuovere una cultura basata sui risultati e sul miglioramento.

4. Costruire una governance collaborativa e liquida dell'innovazione.

Oggi più che mai occorre superare la logica dei silos organizzativi, per disegnare nuovi ruoli e unità che non pretendano di "confinare" l'innovazione, ma accettino di condividerne la responsabilità per essere catalizzatrici della trasformazione.

5. Adottare metodologie di lavoro e gestione dei progetti Agile e Aperte.

Le metodologie tradizionali di divisione del lavoro e gestione dei progetti mostrano oggi limiti evidenti. L'osservazione delle modalità di lavoro delle organizzazioni più efficaci e innovative ci mostrano quanto sia importante favorire l'adozione di metodologie aperte e agili che favoriscono la cultura della sperimentazione e la tolleranza dell'errore. Occorre aprire i confini dell'innovazione coinvolgendo non soltanto attori interni a tutti i livelli dell'organizzazione, ma anche attori esterni come start-up e centri di ricerca che siano in grado di portare competenze e stimoli diversi in modo da rendere ogni progetto un'opportunità di apprendimento e crescita per l'organizzazione e le persone.

In sintesi, per avere successo nella gestione di quella che si annuncia essere una fase di epocale trasformazione, occorre pensare, prima ancora che ai mercati e alle tecnologie, alle persone: abbassare il loro livello di ansia, facendo loro superare la paura verso il futuro, mettendole in grado di riconoscere e far evolvere i propri talenti. Dobbiamo credere e dimostrare che ogni persona ha un proprio patrimonio di capacità innovative e imprenditoriali, e che questo patrimonio può essere fatto emergere creando condizioni di benessere ed ingaggio positivo. Solo così persone e imprese saranno in grado di riscrivere il proprio DNA ed andare verso quel futuro più ricco e inclusivo che il progresso tecnologico può offrirci.

La Direzione del Personale a supporto della Change Capability

Umberto Frigelli – Coordinatore nazionale Centro Ricerche per AIDP
Associazione Italiana per la Direzione del Personale

La Change Capability, ossia la capacità di adattarsi ai cambiamenti dell'intera organizzazione, comporta costruire una competenza chiave di guida e organizzazione per supportare il cambiamento nella organizzazione, non solo legata a singoli progetti. Come emerge dalla survey, anche quest'anno le ragioni che hanno spinto al cambiamento sono legate alla razionalizzazione e alla ricerca di efficienza, ai processi di lavoro e alla cultura e si sta facendo strada l'esigenza di affrontare la rivoluzione digitale. Se prendiamo però un aspetto oggi molto attuale, la digitalizzazione, questo sta toccando diversi settori, come le banche, la grande distribuzione, l'industria e i servizi e spinge, per esempio, a rivedere il comportamento nei confronti del cliente. Il cambiamento oggi spinge a essere più proattivi, a servire meglio i clienti, soprattutto nell'ambito dei servizi e della distribuzione. Certamente dunque la capacità di fare adattamenti e cambiare è un tema importante per le Direzione del Personale da diverso tempo oramai e certamente di più negli ultimi anni, in cui molte trasformazioni, crisi e innovazioni hanno interessato le aziende. La capacità di essere duttili e pronti può aiutare le organizzazioni ad affrontare crisi e i cambiamenti. Se si volesse fare un paragone, potremmo dire che tutti sappiamo che se ci manteniamo in buona forma fisica e mentale costantemente, siamo più pronti ad affrontare crisi ed urgenze quando si presentano.

Bisogna tener conto però che le persone e le organizzazioni tendono a cambiare con difficoltà e non amano cambiare continuamente. Le persone si adattano a cambiare quando ne vedono la necessità, lo scopo, il valore. Quindi quando vi è un'esigenza specifica. Pertanto, come si vede anche dai risultati della survey, le leve, le modalità e le competenze specifiche che aiutano il cambiamento sono per lo più attivate di fronte a progetti specifici. Anche se non mancano casi ed esempi di programmi di formazione che supportano in generale le competenze del cambiamento.

Alcune aziende hanno creato ruoli specifici per supportare il cambiamento organizzativo e la Change Capability e sono state create posizioni che dovrebbero seguire i progetti e lo sviluppo della competenza e attitudine in generale della organizzazione nel sapere cambiare. Naturalmente è un fenomeno che ha coinvolto maggiormente le aziende più grandi e strutturate, anche se non è universalmente diffuso. A volte, però, sono stati rinominati con nomi nuovi posizioni che già si occupavano di sviluppo organizzativo

Si può vedere in questo fenomeno l'aspetto positivo della attenzione al fenomeno del cambiamento. Il rischio è quello di seguire strade vecchie, formalizzando posizioni di staff, ma senza investire di responsabilità adeguata la linea, che invece è chiamata in prima persona a supportare il cambiamento.

Le Direzioni del Personale si stanno organizzando per la supportare la Change Capability, sia con ruoli specifici, che a volte dipendono dalla Direzione Generale e a volte dalla Direzione del Personale, sia con interventi di formazione, a catalogo o più diffusi, sulle competenze e le capacità necessarie a sostenere il cambiamento, sia con programmi di comunicazione interna, che usano canali diversi Naturalmente si redigono anche manuali o vademecum per gestire il cambiamento, ma questo di solito avviene più facilmente quando vi sono progetti specifici.

Un tema importante, che tocca le Direzioni del Personale, è, e sarà sempre più, la creazione di competenze necessarie a sostenere il cambiamento. E' importante qui fare alcune specificazioni. Le organizzazioni in generale sono sistemi complessi che non si autoriformano da sole, è necessaria una leadership forte e consapevole, che sappia capire i trend, decidere e motivare le persone, dando loro il senso del perché del cambiamento. Gli approcci lineari e deterministici non consentono di prevedere tutto.

Servono al vertice leader che abbiano senso critico, flessibilità, sappiano motivare, abbiano comportamenti coerenti e sappiano dare il senso del perché bisogna cambiare. Quindi le competenze che vanno create sono innanzitutto quelle che attendono alla capacità della leadership dei vertici delle organizzazioni.

Un secondo punto importante sono i capi intermedi. Sono loro che parlano con le persone tutti i giorni e quindi sono l'anello di congiunzione tra la visione del vertice e quello che accade sul campo. Inoltre possono essere a volte un punto di resistenza. Bisogna coinvolgere il management intermedio nei processi di cambiamento e trasmettere ai capi intermedi la capacità di comunicare e parlare con le persone. Infine tutti i livelli delle organizzazioni oggi sono sollecitati a non essere non più solo esecutori ma anche responsabili dei prodotti e servizi che offre l'organizzazione.

Nel cambiamento, infine, è necessario tornare a sviluppare competenze soft come valori e senso di responsabilità e non solo le competenze di mestiere e di utilizzo delle tecnologie, che sono certamente fondamentali.

Naturalmente le Direzioni del Personale sono in prima linea in questo processo di rinnovamento.

I risultati della ricerca

1. Nota Metodologica

Il report è stato redatto sulla base di rielaborazioni e approfondimenti di dati sulle tematiche più innovative in ambito change management con particolare focus sulle azioni di monitoraggio e sulla digitalizzazione.

A partire da un modello di indagine è stata definita una survey multisettoriale per indagare il livello di maturità delle tematiche legate al Change Management nelle organizzazioni sul territorio italiano.

Alla survey hanno risposto 125 aziende appartenenti principalmente ai seguenti settori:

- Industriale e Consumer Goods (36%)
- Servizi (15%)
- Servizi finanziari (8%)
- Energy e Utilities (6%)

2. Le aree d'indagine dell'Osservatorio del 2017: la Change Capability

La Change Capability è una competenza aziendale fondata su una precisa volontà del vertice di gestire in modo strutturato e coerente il cambiamento in azienda. Il vertice aziendale ha la visione complessiva delle iniziative di cambiamento e le guida tramite un responsabile identificato, riconoscibile e dotato dell'autorità e dei mezzi necessari. La Change Capability è articolata su più dimensioni:

- Organizzazione: esiste un ente dedicato guidato dal responsabile del cambiamento, dotato di risorse interne e/o esterne specifiche, con regole d'ingaggio e coinvolgimento;
- Persone preposte: interne ed esterne, management e collaboratori;
- Processi, metodi, strumenti e metriche: sono definiti, condivisi e accessibili;
- Competenze e conoscenze necessarie a gestire efficacemente il cambiamento: sono diffuse fra il management ed i collaboratori, anche grazie a programmi formativi dedicati;
- Cultura aziendale: deve favorire il cambiamento e la sperimentazione, accettando gli errori di percorso;
- Le esperienze (positive e negative) sono raccolte, sistematizzate, diffuse e riapplicate.

Le aziende hanno ancora da lavorare per costruire una competenza chiave di guida e organizzazione per supportare il cambiamento al loro interno. Dai risultati della survey emerge come le leve, le modalità e le competenze specifiche che aiutano il cambiamento sono per lo più attivate di fronte a progetti specifici, non mancano tuttavia casi in cui esistono strutture dedicate alla gestione del cambiamento.

La capacità di trasformarsi e adattarsi ai cambiamenti è sicuramente un tema importante per la Direzione HR da diverso tempo oramai, ma non è così semplice da sviluppare. Sia le persone che le organizzazioni tendono ad avere una certa inerzia al cambiamento e tendono ad adattarsi alla trasformazione quando vi è un esigenza specifica o ne intravedono una necessità, un valore.

Un altro punto di attenzione sono le persone. La maggior parte ha ancora un atteggiamento passivo o di accettazione, solo in una piccola percentuale dei casi le persone sono ingaggiate, propositive e promuovono attivamente le iniziative di cambiamento. Affinché un progetto di change management abbia successo le persone sono fondamentali: il primo passo da fare è creare un ambiente favorevole, in cui le persone si sentano accolte e ingaggiate in modo che sviluppino un atteggiamento proattivo nei confronti del cambiamento.

In ogni caso, la Direzione HR è consapevole del ruolo che gioca nei processi di cambiamento e di quanto sia una sua priorità aiutare l'organizzazione a cambiare. Oltre alla creazione di strutture o profili specifici sta infatti investendo in formazione per aiutare l'organizzazione a sviluppare le competenze e le capacità necessarie a sostenere il cambiamento. Si tratta di un ruolo di primaria importanza: senza le conoscenze tecniche e le capacità comportamentali adeguate le persone non riescono ad agire efficacemente. Purtroppo quello che emerge è la scarsa attivazione di programmi di formazione strutturati e mirati mentre dai risultati dell'Osservatorio emerge la necessità di favorire lo sviluppo di competenze "soft".

La mancanza di percorsi di formazione ad hoc sul tema del change management si accompagna alla mancanza di metodologie e strumenti dedicati presidiati e applicati in modo sistematico e diffuso .

Importante sottolineare che la leadership emerge come un fattore chiave. Per guidare la trasformazione è necessaria una leadership forte e consapevole, che sappia capire i trend, decidere e motivare le persone, dando loro il senso del perché del cambiamento. Le prime competenze che vanno create sono innanzitutto quelle di guida e di leadership.

3. Le aree d'indagine dell'Osservatorio del 2017: il Change Monitoring

Misurare il cambiamento è un processo impegnativo. Vuol dire: condividere delle definizioni comuni che dipendono dalla natura del cambiamento stesso, identificare gli indicatori adatti, definire e realizzare gli strumenti atti a misurarli, ripetere le misurazioni in corso d'opera (e non solo all'inizio quando c'è più entusiasmo) … e poi, soprattutto, tenere conto di ciò che emerge per agire. Per esempio comunicando tempestivamente ciò che è appropriato, oppure mettendo in atto azioni correttive. Fino ad arrivare in casi estremi a rivedere i presupposti stessi del piano di cambiamento che si sta promuovendo.

Misurare il cambiamento è però fondamentale per almeno due motivi. Il primo è quello di poter rendere evidenti i risultati ottenuti. Se si cambia è per ottenere risultati che di solito hanno relazione con le performance dell'organizzazione, ed è quindi fondamentale poter correlare i cambiamenti fatti al miglioramento degli indicatori che sono rilevanti nel contesto considerato. Il secondo è potersi accorgere in tempo di come e quanto le novità vengono adottate dall'organizzazione e dalle persone che la compongono, in modo da poter adattare il processo di cambiamento se quanto messo in campo non sta portando il sistema nella direzione desiderata.

Procedere senza avere un riscontro dai fatti aumenta il rischio di avere sorprese indesiderate quando è ormai troppo tardi per intervenire con efficacia ed efficienza.

Il Gruppo di Lavoro Assochange dedicato a questa tematica si è posto la domanda: "se vogliamo che i cambiamenti abbiano successo, siano efficaci... portino i risultati desiderati.... Cosa è importante misurare? Quali Dimensioni?" e alla fine sono state messe a fuoco 3 dimensioni fondamentali: 1) Risultati, 2) Adozione e 3) Rischio/Opportunità.

Risultati (Performances): Questa è la dimensione che più facilmente viene individuata da chi si trova a gestire un cambiamento. Un cambiamento ha l'obiettivo di migliorare dei risultati di business e in genere chi lo promuove ha le idee abbastanza chiare su questo aspetto. Si tratta quindi di misurarli prima, durante e dopo il cambiamento cercando di correlarli alle azioni che vengono intraprese. Ad esempio ci si potrebbe domandare se la nuova organizzazione migliorerà il fatturato come sperato, o se il piano di Digital Transformation messo in atto aumenterà la fedeltà dei nostri clienti come ipotizzato.

Adozione (Adoption): La seconda dimensione che è emersa riguarda invece il processo di cambiamento ed ha a che fare con il "Consenso Attivo", cioè il grado di coinvolgimento e di ingaggio delle persone. Questa dimensione può essere meno evidente a chi ha in mente i "risultati di business" eppure è il punto chiave per facilitare il successo delle iniziative. Ad esempio: se introduco un nuovo strumento informatico che richiede alle persone un cambiamento nel modo di lavorare (es. un Customer Relationship Management System) in cui chiedo alla forza vendita di iniziare a registrare le proprie attività coi clienti, potrei decidere di misurare quanti eventi vengono effettivamente registrati a sistema e di misurare con che velocità le persone adottano il nuovo strumento, per capire in quali aree l'adozione è più veloce e in quali meno e magari avviare un meccanismo di condivisione delle migliori pratiche).

Rischio/Opportunità (Risk): La terza dimensione individuata è anch'essa relativa al processo piuttosto che ai risultati. Si tratta del rischio/opportunità. Cioè misurare indicatori che esprimano l'impatto economico, sulla compliance, sul patrimonio relazionale del cambiamento in corso e permettano di valutare gli scenari che si prospettano.

Negli Osservatori Assochange degli anni scorsi il tema del Monitoraggio è sempre emerso come un fattore critico per il successo delle iniziative di Cambiamento e come un fattore su cui porre l'attenzione nel futuro.

Per questo nell'Osservatorio 2017 sono state aggiunte diverse domande specifiche dedicate a questo tema.

Il Monitoraggio rimane un tema critico, perchè ben il 40% delle organizzazioni alla domanda "Il cambiamento in azienda viene monitorato" ha risposto di no. La buona notizia è che il 60% dei rispondenti monitora il cambiamento.

All'interno di questo 60% quasi tutti monitorano i risultati aziendali, ma solo un terzo monitorano l'Adoption (il consenso attivo). Questo significa che gli altri due terzi non misurano in che modo gli aspetti specifici del cambiamento vengono adottati dalle persone.

E' quindi la misurazione dell'Adoption il tema chiave che emerge relativamente al monitoraggio da questo Osservatorio 2017. C'è ancora molto lavoro da fare nelle organizzazioni per creare una vera cultura del cambiamento basata sui fatti e i comportamenti.

Gli Attori della Survey

Assochange

Costituita nel 2003, Assochange è l'unica associazione, sia in Italia che a livello europeo, a essere "luogo di incontro, confronto, acquisizione e diffusione di conoscenza sul Change Management, volto ad aiutare le organizzazioni a raggiungere gli obiettivi di cambiamento".

Assochange vuole essere il gruppo di riferimento dei protagonisti delle iniziative di cambiamento, favorendo lo sviluppo di competenze e conoscenze attraverso la partecipazione attiva degli associati.

Obiettivo principale di Assochange è lo sviluppo di una cultura condivisa sul cambiamento nelle organizzazioni, attraverso il confronto di esperienze, lo sviluppo di modelli e l'analisi di casi di successo. Ad Assochange aderiscono esperti di organizzazione aziendale, professionisti, consulenti, docenti universitari, oltre ad alcune tra le più importanti e notevoli realtà aziendali italiane e internazionali, istituti di credito, principali Università, centri di ricerca e scuole di formazione aziendale.

In Assochange vi sono gruppi di lavoro, a cui i soci possono partecipare, che svolgono attività di studio, approfondimento, ricerca e che danno origine a importanti momenti di formazione, condivisione e divulgazione. Ogni anno sono numerosi gli appuntamenti Assochange a cui, gratuitamente, i soci possono partecipare. Inoltre la documentazione sviluppata nel corso di questi anni è disponibile, sempre a titolo gratuito, per i soli soci.

Gli Osservatori Digital Innovation

Gli Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano nascono nel 1999 con l'obiettivo di fare cultura in tutti i principali ambiti di Innovazione Digitale per favorire lo sviluppo del Paese. La Vision che guida gli Osservatori è che l'Innovazione Digitale sia un fattore essenziale per lo sviluppo del Paese. La Mission degli Osservatori è produrre e diffondere conoscenza sulle opportunità e gli impatti che le tecnologie digitali hanno su imprese, pubbliche amministrazioni e cittadini, tramite modelli interpretativi basati su solide evidenze empiriche e spazi di confronto indipendenti, pre-competitivi e duraturi nel tempo, che aggregano la domanda e l'offerta di innovazione digitale in Italia.

Gli Osservatori sono oggi un punto di riferimento qualificato sull'innovazione digitale in Italia che integra attività di Ricerca, Comunicazione, Formazione e una Community sempre più ampia di professionisti.

I fattori distintivi Le attività degli Osservatori Digital Innovation sono caratterizzate da 4 fattori distintivi.

1. La Ricerca sui temi chiave dell'innovazione digitale è basata su solide metodologie (studi di caso, survey, censimenti, quantificazioni di mercato, analisi bibliografiche, ...).

2. La Community è composta da decisori e C-Level della domanda, dell'offerta e delle Istituzioni, che collaborano e sviluppano relazioni concrete nelle numerose occasioni di interazione.

3. La Comunicazione è finalizzata a raggiungere, attraverso Convegni, Media e Pubblicazioni, il più ampio numero di persone, per diffondere buone pratiche, esperienze e cultura legata all'innovazione digitale.

4. La Formazione, attraverso pubblicazioni, webinar e workshop premium del sito Osservatori.net, rappresenta un canale unico per l'aggiornamento professionale sui temi chiave dell'innovazione digitale.

L'Osservatorio HR Innovation Practice

L'Osservatorio HR Innovation Practice degli Osservatori Digital Innovation nasce nel 2010 per rispondere al profondo processo di trasformazione delle competenze e del ruolo della Direzione HR per effetto della diffusione di nuove tecnologie ICT e modelli organizzativi. Si pone l'obiettivo di affiancare gli HR Executives nel processo di evoluzione della gestione e dello sviluppo delle Risorse Umane generato dalla diffusione di nuove tecnologie e modelli organizzativi. L'Osservatorio intende costituire un punto di riferimento per lo sviluppo della cultura dell'innovazione in ambito HR e favorire l'incontro e lo sviluppo di una community tra domanda e offerta di tecnologie per lo sviluppo e la gestione delle Risorse Umane.

L'Osservatorio HR Innovation Practice ha partecipato in maniera attiva all'Osservatorio sul Change Management, supportando le attività di Ricerca, dalla progettazione delle survey, all'erogazione e analisi dei dati, dando anche un importante contributo nel dare una visione ai risultati finali.

AIDP

AIDP (Associazione Italiana per la Direzione del Personale, www.aidp.it) è il punto di riferimento della comunità HR italiana all'interno del mondo delle professioni e della società. AIDP è un'associazione professionale senza fine di lucro che riunisce tutti coloro che operano in funzioni direttive, di responsabilità e di consulenza nell'area del personale di aziende e istituzioni pubbliche e private nonché coloro che si occupano del rapporto *Persona e Lavoro* in qualità di studiosi, ricercatori e accademici. Dal 1960 è attiva per incentivare uno sviluppo serio e responsabile della cultura manageriale in ambito risorse umane. Attraverso eventi, progetti, ricerche e pubblicazioni sul mondo del lavoro e il futuro della direzione HR promuove il successo delle organizzazioni e la crescita delle persone che vi lavorano.

Caratteristica fondante e distintiva dell'Associazione è la capillare presenza territoriale: con l'attivismo, l'impegno e la forte autonomia gestionale i 16 gruppi regionali AIDP organizzano eventi d'eccellenza, promuovono iniziative e collaborazioni ad hoc e sviluppano progetti utili alla comunità di riferimento. Una vitalità e una ricchezza che agevola la partecipazione dei Soci, favorisce l'appartenenza e valorizza il legame con il territorio.

Un network di oltre 17.000 membri. 3000 Soci. 16 gruppi regionali. 250 eventi e incontri di aggiornamento e relazione, gratuiti per i Soci, ogni anno. Un congresso nazionale, l'irrinunciabile appuntamento annuale sui temi del People Management. Una rete internazionale: AIDP aderisce al Global Compact dell'ONU ed è membro attivo di EAPM *European Association for People Management* e *WFPMA World Federation of People Management Associations* e fondatore di FMRH *Fédération Méditerranéenne des Ressources Humaine*. Una presenza significativa nel mondo dell'editoria: con la storica rivista Direzione del Personale e il web magazine HR On Line, e in libreria con la collana sul management delle Risorse Umane insieme a Guerini Next. Promotore di alleanze fra enti e associazioni che valorizzano il sistema *Persona e Lavoro*, AIDP è partner riconosciuto dalle Istituzioni per analizzare e interpretare lo scenario del lavoro, anticipare e proporre soluzioni coerenti ed efficaci. Tratto peculiare è la costante attenzione ai temi emergenti quali diversity, social, internazionalizzazione, giovani e lavoro, oggetto di attività di studi e ricerche. Nel 2016 l'Associazione ha avviato, con Rina Services, la Certificazione delle competenze HR, un importante strumento per consolidare la consapevolezza e l'immagine HR.

I gruppi di lavoro

Osservatorio Assochange

Daniela Clerici — Segretario Generale Assochange
Resp. progetto Osservatorio

F

Salvatore Merando — Presidente Assochange

Daniele Cantore — Consigliere Direttivo

Osservatorio HR Innovation Practice - Politecnico di Milano

Mariano Corso Responsabile Scientifico

Martina Mauri Ricercatrice

AIDP Associazione Italiana per la Direzione del Personale

Umberto Frigelli – Coordinatore nazionale Centro Ricerche

Monitoring per Osservatorio Assochange

Alessandro Gianni Consigliere Direttivo

Moira Masper Vice Presidente

Change Capability per Osservatorio Assochange

Igino Colella Consigliere Direttivo

Giovanni Sgalambro Consigliere Direttivo e past President

Filippo Romanini Consigliere Direttivo

Samanta Gubellini — Manager Area People & Change Management SCS Consulting

Sara Scapinello — Learning&Development and Internal Communication Manager H.R. Lavazza

Alessandro De Buck — Progetti Speciali e Monitoraggio Banco BPM

Filippo Funaro — Hr System & Organization Officer SIA