

# OSSERVATORIO 2018 CHANGE MANAGEMENT

Le persone al centro dei  
progetti di cambiamento

EXECUTIVE REPORT

Con la collaborazione di

 **OSSERVATORI.NET**  
digital innovation

**AIDP**  
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER  
LA DIREZIONE DEL PERSONALE



HOTEL  
PRINCIPE DI SAVOIA  
MILANO

**enel**

**EY**

**ismc**

**sia**

# Indice

<b>1. INTRODUZIONE</b>	<b>3</b>
1.1 L'Osservatorio sul Change Management in Italia 2018, la ricerca che valorizza come la gestione del cambiamento stia supportando le aziende italiane <i>Salvatore Merando – Presidente Assochange</i>	3
1.2 IL SUCCESSO NEI PROGETTI DI CAMBIAMENTO <i>Mariano Corso – Responsabile Scientifico dell'Osservatorio HR Innovation Practice, Politecnico di Milano</i>	4
1.3 IL RUOLO DELLA DIREZIONE DEL PERSONALE E DELLE PERSONE NEI PROCESSI DI CAMBIAMENTO <i>Umberto Frigelli – Coordinatore nazionale Centro Ricerche per AIDP Associazione Italiana per la Direzione del Personale</i>	5
<b>2. I RISULTATI DELLA RICERCA</b>	<b>8</b>
2.1 Nota Metodologica	8
2.2 Gli Osservatori Assochange 2014 – 2018, come cambiamo i progetti di cambiamento	8
2.3 Le persone al centro dei progetti di cambiamento	9
2.4 Quali novità porta il cambiamento?	11
<b>3. GLI ATTORI DELLA SURVEY</b>	<b>13</b>
Assochange	13
Osservatori Digital Innovation	13
AIDP	14
<b>4. IL GRUPPO DI LAVORO</b>	<b>15</b>

# 1. Introduzione

## 1.1 L'Osservatorio sul Change Management in Italia 2018, la ricerca che valorizza come la gestione del cambiamento stia supportando le aziende italiane

L'Osservatorio sul Change Management in Italia 2018, alla sua V edizione, si è ulteriormente rafforzato, con un salto significativo in avanti nel numero delle aziende rispondenti e fornendo prospettive e analisi nuove sul tema della gestione del cambiamento in Italia.

Le principali novità della quinta edizione dell'Osservatorio:

- Un rinnovamento generale del questionario, che ha portato ad avere compilazioni utili al fine della ricerca, da parte di 187 manager ed executive di aziende (contro i 125 del 2017).
- Un approfondimento sul tema della leadership diffusa, tema chiave del 2018
- La conferma dei due partner chiave, AIDP l'Associazione dei Direttori del Personale e Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano, che hanno 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.

Inizio come sempre con i ringraziamenti 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 tutti i nomi, ma in questo summary mi preme ringraziare anche quest'anno 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 quarto 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 del Centro Ricerche per AIDP, per la sua grande cortesia e disponibilità e nell'aver contribuito fattivamente all'analisi (e ritro-

verete un suo punto di vista nelle prossime pagine).

Il 2018 ha visto il consolidamento della partnership con il Politecnico di Milano, socio onorario di Assochange, e più specificatamente l'Osservatorio HR Innovation Practice. Lavoro incredibile sia in termini quantitativi che qualitativi di un intero staff coordinato dalla dott.ssa Martina Mauri e dal Prof. Mariano Corso, Responsabile Scientifico dell'Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano, che hanno anche fornito uno straordinario e fattivo contributo personale e organizzativo della non semplice macchina deputata a gestire il tutto (comprensivo anche dell'evento di presentazione dell'Osservatorio svoltosi presso il PoliMI nel dicembre 2018).

Cosa evidenziare dalla ricerca? Rimandando i dettagli ai capitoli dedicati alla presentazione completa dei risultati, secondo me è straordinario l'impegno profuso che ha visto un significativo incremento della base dei rispondenti passata **dai 125 del 2017 ai 187 del 2018 (+49,6 %)**.

Questo, secondo me, è una testimonianza anche dell'eccellente lavoro nella comunità delle aziende, delle università e dei professional aderenti ad Assochange che insieme ai partner dell'iniziativa ha permesso una maggiore diffusione e risposta.

Le aziende partecipanti hanno tra l'altro rappresentato la base con cui arrivare alla selezione di una short list prima e infine dell'azienda a cui è stato assegnato il Premio Assochange 2018, ossia il Gruppo Mondadori.

Venendo a una prima panoramica sulle risposte specifiche al questionario dell'Osservatorio, un primo dato che voglio sottolineare si riferisce al fatto che la trasformazione digitale si colloca per la prima volta in testa ai driver di cambiamento. È un dato sorprendente ma fino a un certo punto, segno evidente che nelle aziende la cultura si stia sempre più permeando di innovazione. Il tema dei costi/efficienza scende addirittura al quinto posto dopo essere stato sempre stabilmente tra i primi due. Ci leggo tanto di positivo in questo dato, allargando anche il discorso a un tema di "sistema Italia".

Oggi le medie e grandi imprese hanno raggiunto significativi risultati in tal senso da poter permettere un ulteriore sviluppo, sia per diventare "be digital", affrontando la trasformazione digitale dell'organizzazione (in parte già avviata con l'efficientamento

dei processi produttivi), sia per diventare “*go digital*” ossia l'introduzione di nuovi modelli di business e interazione con la clientela e i mercati. La combinazione delle due permette un salto radicale verso la digitalizzazione completa delle aziende, ed è per questo che la troviamo al primo posto come motivo di cambiamento, complici anche nuovi temi di frontiera come robotica e intelligenza artificiale.

Il **secondo dato** che evidenzio sono alcuni comportamenti virtuosi come il cosiddetto “*agile approach*” ed “*engagement*” delle persone che sembrano dare alle aziende la possibilità di compiere un salto in avanti significativo nel raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Ultimo e **terzo dato** su cui mi soffermo è un'area più di attenzione, su cui siamo chiamati come Assochange a dover dare un più forte contributo negli anni a venire, ossia il tema dell'importanza della conoscenza approfondita e diffusa delle metodologie di change management. Alcuni dati dell'Osservatorio indicano ancora una distanza che va colmata per superare una certa idea diffusa che non siano necessari robusti modelli di riferimento. Quando si dice che manca la cultura dell'innovazione e del cambiamento, tengo a sottolineare che dovrebbe far parte della cultura aziendale l'acquisizione di tecniche e metodiche proprie del change management, in cui rientri alcuni aspetti fondamentali quali:

- una gestione mirata delle varie tipologie di persone (gli sponsor, gli agenti del cambiamento, le persone direttamente coinvolte dal cambiamento),
- le iniziative di coinvolgimento ed engagement e di formazione,
- la gestione degli impatti operativi di processo e organizzativi,
- il monitoraggio continuo delle diverse variabili per intraprendere tempestivi interventi correttivi,
- la verifica dei risultati di adozione del cambiamento.

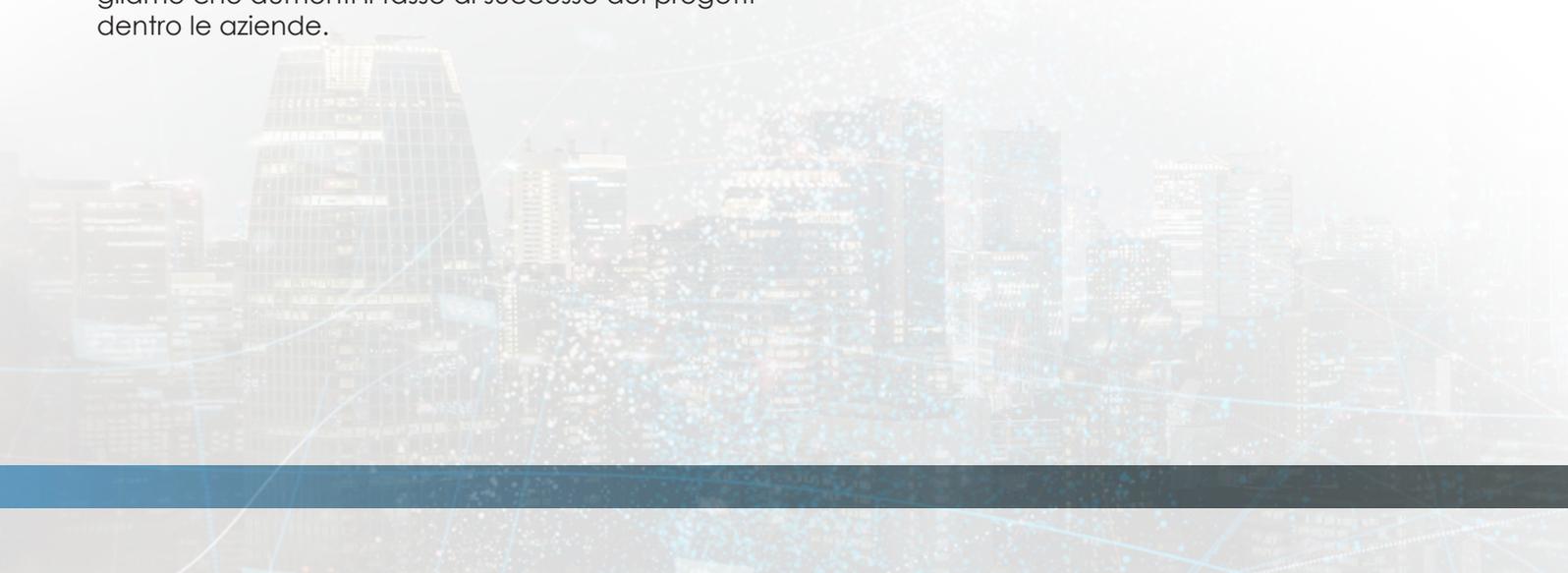
Anche questa è cultura del cambiamento, se vogliamo che aumenti il tasso di successo dei progetti dentro le aziende.

Rimando alla lettura e all'analisi completa dei dati nelle prossime pagine. Emergono ovviamente delle aree di improvement e in ogni caso aree su cui focalizzare l'attenzione per poter fare dei passi in avanti grazie anche al contributo di Assochange. Il 2019 si apre anche con il rinnovo di Assochange e delle sue cariche per il prossimo triennio. Fatemi spendere alcune parole finali sul lavoro svolto. Sono molto orgoglioso di ciò che è stato fatto in questi 6 ultimi anni in cui ho avuto il ruolo di Presidente e quindi spettatore anche di tutte le edizioni dell'Osservatorio. Sono sicuro che l'Osservatorio già nel 2019 sarà ancora più ricco di partecipazione e di spunti e diventerà un sempre più importante strumento di confronto e di lavoro per la classe manageriale italiana.

Grazie quindi ancora una volta a tutti coloro che hanno dato un supporto operativo e di pensiero, a tutti coloro che leggeranno e utilizzeranno il report nelle loro attività professionali e di ricerca e un GRAZIE ad Assochange per essere un riferimento stabile per il cambiamento (e non è un ossimoro) in Italia.

Buona lettura a tutti

**Salvatore Merando – Presidente Assochange**



## 1.2 Il successo nei progetti di cambiamento

Il digitale è sempre più la fonte primaria di trasformazione all'interno delle organizzazioni, e questo sta condizionando profondamente la natura dei progetti di cambiamento e gli approcci necessari per la loro gestione.

All'interno dell'organizzazione i progetti crescono in numero e diventano sempre più brevi, con un impatto sempre più profondo e trasversale all'interno dell'organizzazione. La probabilità di fallimento è estremamente alta: quasi 2 progetti su 3 non raggiungono il 60% degli obiettivi prefissati. Le motivazioni principali per cui i progetti falliscono sono: i) lo scarso engagement delle persone, ii) la mancanza di una cultura aperta al cambiamento e iii) la scarsa sponsorship del top management.

Alcune organizzazioni, tuttavia, dimostrano di avere tassi di successo decisamente più elevati, dall'analisi delle caratteristiche di queste organizzazioni emergono tre indicazioni.

1. *Investire in un'organizzazione agile*: le aziende che stanno investendo in strutture agili, con organizzazioni a rete e cicli decisionali rapidi, hanno tassi di successo quasi doppi rispetto alle altre. Per ingaggiare le persone nel cambiamento queste aziende utilizzano spesso metodologie di apprendimento continuo e fanno un uso più sistematico delle altre di modelli per la gestione del cambiamento come quelli di Kotter e Lewin.
2. *Coinvolgere le persone nei progetti di cambiamento*: la ricerca mostra una forte correlazione tra il livello di engagement delle persone e il tasso di successo dei progetti. Nella maggior parte dei casi le persone tendono ad avere un atteggiamento passivo di fronte al cambiamento, al più di accettazione. Questa forma di coinvolgimento è sufficiente in progetti tradizionali dove le resistenze al cambiamento possono essere superate utilizzando approcci di Business Process Reengineering con stili di leadership autoritari top-down, ma per affrontare i nuovi progetti di cambiamento legati alla trasformazione digitale, è necessario che le persone si mettano in gioco partecipando in maniera attiva al cambiamento.
3. *Creare urgenza, riducendo paura e ansia*: i dati della ricerca mostrano come, affinché si abbia successo, è necessario creare urgenza per superare l'inerzia e la passività senza però che questa urgenza diventi fonte di ansia. Le persone quando vengono messe in una condizione di ansia per il futuro possono anche accettare passivamente, ma non si mettono in gioco veramente e non riescono ad essere efficaci in progetti di

trasformazione profondi come quelli legati all'innovazione digitale.

In sintesi, per avere successo nella gestione di quella che si annuncia essere una fase di epocale trasformazione, è necessario pensare al cambiamento come a un percorso, e non un traguardo, in cui non ci sono scorciatoie. Un percorso in cui al centro ci sono le persone, che lavorano in organizzazioni in grado di adattarsi facilmente e velocemente al cambiamento, senza la generazione di ansia o paura.

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

## 1.3 Il ruolo della Direzione del Personale e delle persone nei processi di cambiamento

AIDP (Associazione Italiana per la Direzione del Personale) è al quarto anno consecutivo di collaborazione con l'Osservatorio sul Change Management di Assochange, associazione con la quale condividiamo, dal 2014, l'interesse nel fornire delle linee guida per le organizzazioni al fine di raggiungere i propri obiettivi di cambiamento.

Anche quest'anno AIDP ha dato un contributo fattivo all'Osservatorio, se è vero che il 53% dei compilatori dichiara di lavorare in area HR. Voglio quindi ringraziare Salvatore Merando, Daniela Clerici e tutta Assochange per l'occasione di partecipare alla ricerca che ci è stata data. Ringrazio inoltre Mariano Corso e l'Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano per l'importante lavoro metodologico fatto.

Analizzando i dati dei precedenti Osservatori si configurano dei pattern nei dati che si rinnovano negli anni. Le ragioni alla base dei progetti di change management sono principalmente tre: 1) *la volontà di abbattere i costi e aumentare l'efficienza* 2) *la trasformazione digitale* e 3) *l'innovazione tecnologica*. Sebbene la necessità di ridurre costi e aumentare l'efficienza sia uno dei driver principali dei progetti di change management, diventa importante per le organizzazioni cambiare per adattarsi a un contesto mutevole legato agli effetti della *digital transformation*. Per quanto riguarda invece gli ostacoli e i fattori facilitanti del cambiamento è possibile, anche in questo caso, identificare tre elementi che negli anni giocano ruoli diversi: *engagement e coinvolgimento, supporto da parte del top management e*

*cultura organizzativa aperta*. I dati dell'Osservatorio 2018 parlano chiaro: **coinvolgere e ingaggiare i dipendenti nel percorso di cambiamento e poter contare sulla sponsorship da parte del top management sono due aspetti chiave** spesso associati a una maggiore probabilità di successo di un progetto di cambiamento. Controverso è il ruolo della cultura organizzativa che, se da un lato per il 39% dei rispondenti può essere considerato un fattore facilitante, rappresenta per il 44% del campione un ostacolo da superare. Ultimo dato riguarda il vissuto di coloro che sono coinvolti nel processo trasformativo: se attivate, le persone possono partecipare con accettazione e con spirito costruttivo. In sintesi, **le aziende avviano il cambiamento per motivi economici e razionali, ma procedono con successo solo se sanno coinvolgere adeguatamente le persone, anche attraverso efficaci processi di leadership**.

Oggi nelle organizzazioni le nuove tecnologie giocano un ruolo fondamentale, poiché avanzano a ritmi impressionanti e modificano le condizioni di lavoro, il mercato e le caratteristiche della forza lavoro stessa. La digitalizzazione sta cambiando molti processi, in molti comparti produttivi e dei servizi. Ma la legge di Martec, elaborata da Scott Brinker nel 2013, mette in luce come la velocità di cambiamento nelle tecnologie digitali è esponenziale mentre le organizzazioni cambiano in modo logaritmico. Detto in altri termini, la velocità di cambiamento nel numero di tecnologie e la potenza delle tecnologie stesse sono di molto superiori alla capacità e velocità di cambiamento che esprimono le organizzazioni.

La digitalizzazione impatta, oltre che nei processi produttivi, anche in aspetti intrinsecamente connessi ai processi HR. Grazie alla tecnologia, oggi si ha l'opportunità di lavorare dovunque e in qualunque momento e ciò rende possibili soluzioni lavorative ibride che includano, ad esempio, la possibilità di alternare lavoro in ufficio e in altri luoghi. La digitalizzazione rende da un lato necessarie competenze di maggior livello, *soft skill* non sostituibili che sappiano fare la differenza come la creatività, le capacità relazionali e le abilità di leadership e, dall'altro, obbliga le organizzazioni a ripensare al ciclo della *employee experience* per gestire la convivenza generazionale e una forza lavoro sempre più eterogenea dal punto di vista anagrafico. Infine, i sistemi di intelligenza artificiale fanno il loro ingresso nei processi HR, soprattutto nelle attività di selezione, valutazione della prestazione e formazione, modificando alcune parti del processo.

Ricerche recenti dimostrano come alcune delle nuove possibilità di lavoro offerte della digitalizzazione, sebbene innovative, vengano integrate alle pratiche più tradizionali anziché sostituirle. I lavoratori e i manager sembrano infatti preferire modus operandi che integrino i benefici offerti dalla tecnologia con gli aspetti più tradizionali del proprio lavoro. Una recente ricerca sulle attitudini allo *smartworking* di Kelly Service, indica che solo il 3% dei lavoratori desidererebbe lavorare esclusivamente da casa, in modalità *smartworking* e che il 60% ritiene che lavorare in ufficio faciliti l'interazione con i colleghi e aumenti il senso di appartenenza a una comunità. Una ricerca canadese sull'automazione nella gestione dei talenti evidenzia come le prime linee manageriali si dividano tra chi ritiene la tecnologia sostitutiva dell'intero processo di valutazione e gestione e chi, invece, ritiene necessario utilizzare la tecnologia come supporto delle attività dei propri HR manager.

**In questo contesto mutevole e incerto, permeato dalla necessità di continuo adattamento al cambiamento, quali sono dunque le sfide che le risorse umane devono affrontare?** Gli HR sono chiamati a cambiare essi stessi e a sostenere il cambiamento sapendo che devono comprendere e gestire anche gli stati d'animo delle persone: devono aiutare a promuovere la ristrutturazione cognitiva dei membri dell'organizzazione e favorire quindi la creazione di una nuova visione condivisa.

Sono chiamati inoltre ad acquisire *commitment* nei processi di cambiamento, a rivedere i tradizionali concetti di *tempo* e *spazio* nella valutazione e nella gestione del rapporto di lavoro; a rivedere le strutture DRU, alla luce anche delle innovazioni tecnologiche che stanno entrando nelle funzioni HR; ad aiutare le persone nella ricerca della propria individuazione e a prendersi cura del disagio lavorativo durante i processi di cambiamento, a sostenere l'apprendimento continuo e l'aggiornamento delle competenze, ad aiutare le organizzazioni ad affrontare, in modo non ideologico, le proprie problematiche e ad esprimere un pensiero autonomo, come Funzione HR.

Le Direzioni del Personale sono, e saranno sempre più, in prima linea nella gestione dei processi di cambiamento che saranno sempre più veloci e continuativi e che, per non fallire, necessitano di un supporto attivo delle persone. Perché, come diceva Paul Valéry «*Il guaio del nostro tempo è che il futuro non è più quello di una volta*».

**Umberto Frigelli – Coordinatore Nazionale Centro Ricerche per AIDP (Associazione Italiana per la Direzione del Personale)**



## 2. I risultati della ricerca

### 2.1 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 sul ruolo delle persone al centro dei progetti di cambiamento.

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 187 organizzazioni appartenenti principalmente ai seguenti settori servizi, industriale e Consumer Goods, servizi finanziari, Energy e Utilities, telecomunicazioni e media.

### 2.2 Gli Osservatori Assochange 2014 – 2018 Come cambiano i progetti di cambiamento

Nati nel 2014, gli Osservatori Assochange sui progetti di Change Management nelle aziende italiane sono arrivati quest'anno alla V edizione. Ogni anno nell'indagine sono state approfondite diverse tematiche, dalla Digital Trasformation alla Change Capability, mantenendo sempre una parte iniziale del questionario dedicata alla raccolta dei dati riguardanti le caratteristiche dei progetti di Change Management. Possiamo così ora valutare quanto siano cambiati in soli 5 anni i modi, i tempi e gli ambiti in cui le aziende avviano i propri progetti.

Si osserva la tendenza già evidenziata nel 2017 e confermata nel 2018, ad avviare più progetti di durata e, forse, di complessità inferiore. Nel 2014 il 40% dei progetti aveva una durata superiore ai 18 mesi mentre nel 2018 questo dato scende al 13%. Ora il quasi la metà dei progetti in essere nelle aziende ha una durata dura tra i 7 e i 12 e sale al 19% la percentuale dei progetti inferiore ai 6 mesi (nel 2014 erano solamente il 3%).

Per quanto riguarda le l'ambito in cui le aziende avviano i progetti di cambiamento, la fotografia del 2018 restituisce l'ambito "Struttura Organizzativa/Riorganizzazione" come quello prevalente (62%). Questa voce è al primo posto in tutte le survey sin dalla prima edizione dell'Osservatorio nel 2014 se pur in evidente declino (nel 2017 si attestava al 75%).

I processi di lavoro si attestano al secondo posto con il 49% delle risposte, con tendenza alla diminuzione.

Possiamo ipotizzare che la riduzione degli organici, la ricerca di efficienza e la richiesta di immediatezza dei mercati abbiano spinto le aziende a implementare forme organizzative che possano meglio soddisfare questi requisiti. Ma forse non è solo attraverso una nuova struttura organizzativa che si possono affrontare al meglio i cambiamenti.

Questo sembra essere evidente quanto si confrontano questi dati con le previsioni per il prossimo anno: solo il 46% dei rispondenti ha indicato l'opzione "Riorganizzazione" e il 40% l'opzione "Processi di lavoro" come ambito di intervento per il 2019. Sarà interessante verificare se nella prossima survey questo dato verrà confermato.

Il dato più interessante del 2018 riguarda la percentuale della voce "Tecnologia e digitalizzazione". Questa voce è stata inserita nel 2016 quando il tema del lavoro di ricerca dell'anno di Assochange è stato "Digital&Social Change". Quell'anno solo l'8% delle aziende scelsero questo ambito per avviare i propri progetti di cambiamento suggerisce, nel 2017 si posizionò al secondo posto, nel 2018 scende

al terzo ma la previsione per i prossimi 12 mesi sale al primo posto, con il 50% delle aziende rispondenti alla survey che indica come questo sarà il tema principale del cambiamento.

Per quanto riguarda la voce "Cultura" dopo la crescita esponenziale nel triennio 2015-2017, passando da percentuali intorno al 10-11% al 39% del 2017, si attesta attorno al 35% sia nel 2018 che nelle previsioni per il 2019. Sembra quindi che la necessità di allineare le culture aziendali ai cambiamenti organizzativi sia ormai entrata nelle priorità d'intervento delle aziende.

Seguono poi le due voci con tendenza opposta: "Missione & strategia" al 31%, in parità con lo scorso anno e in leggera flessione nelle previsioni 2019 (30%), e "Prodotti e servizi" in crescita al 29% dal 25% del 2017 e al 31% come previsione del 2019. Vedremo il prossimo anno se vi sarà l'inversione di posizione di questi due ambiti.

Passando ad analizzare la ragione principale per cui le aziende avviano un progetto di Change Management, la voce "Ridurre i costi / accrescere l'efficienza", risulta al primo posto sin dalla prima edizione dell'Osservatorio, con percentuali che sono sempre di molto superiori alla seconda voce della classifica. Siamo negli anni della crisi che influenza le priorità delle aziende ma vedremo che forse per il futuro qualcosa sta cambiando.

Per il 2019 secondo le previsioni questa voce dovrebbe scendere addirittura al 5° posto, superata dalla trasformazione digitale, dall'innovazione, da nuove esigenze dei clienti e dal lancio di nuovi prodotti. Con i dati che raccoglieremo nel prossimo Osservatorio si potrà dire se è avvenuta una vera rivoluzione dei progetti di cambiamento o è solo un'esigenza fortemente sentita ma che si scontrerà con la realtà delle aziende italiane.

Tra i dati interessanti di cambiamento che si osservano nell'analisi storica, possiamo inserire l'impatto della digitalizzazione nelle imprese. Nell'Osservatorio del 2016 venne inserita per la prima volta la voce "Trasformazione digitale" che si collocò al terzo posto, nel 2017 passò al secondo posto scalzando la voce "Cambiamento delle esigenze dei clienti". Nel 2018 si posiziona al secondo posto con una percentuale di poco inferiore alla prima classificata e con una previsione di un netto sorpasso per il 2019.

## 2.3 Le persone al centro dei progetti di cambiamento

Portare avanti con successo un progetto di cambiamento è complesso. Analizzando i dati della ricerca di quest'anno emerge che solo il 38% delle aziende del campione ha raggiunto almeno il 60% degli obiettivi prefissati. Utilizzando questo valore come soglia per determinare se un progetto di cambiamento è in linea o meno con il raggiungimento dei propri obiettivi, possiamo concludere che la probabilità di fallimento è estremamente alta: quasi 2 progetti su 3 falliscono.

Perché i progetti falliscono? Tre sono i fattori principali indicati dalle aziende del campione: la mancanza di una cultura aperta al cambiamento (44%), lo scarso coinvolgimento delle persone al cambiamento (41%) e la sponsorship del Top Management (35%). Questi elementi sono, e stanno diventando, sempre più importanti perché cambia la natura stessa del cambiamento, che è sempre più legata alla trasformazione digitale.

La continua innovazione tecnologica accelera il cambiamento e lo rende parte della quotidianità aziendale. Per questo motivo l'azienda deve essere radicalmente ristrutturata per rispondere alle sfide in tempi rapidi, attraverso una cultura aperta al cambiamento e la capacità di portare a bordo le persone.

Dati confermati anche da un'analisi speculare: il 77% delle aziende del campione indica l'engagement e il coinvolgimento delle persone coinvolte nel cambiamento il principale fattore di successo. Seguito dal supporto del Top Management (76%) e da una cultura aperta al cambiamento (39%).

Le persone acquistano così un ruolo di rilievo al centro dei progetti di cambiamento.

Diverse sono le iniziative che le aziende del campione hanno introdotto per motivare e coinvolgere i dipendenti. Prima su tutti la responsabilizzazione sui risultati (62%), seguita da iniziative incentrate su attività di comunicazione e trasparenza (52%), l'introduzione di nuove metodologie per favorire l'innovazione (43%) e per stimolare lo spirito di squadra (37%). Ancora poco diffuse sono le iniziative per stimolare la creatività (22%) e l'imprenditorialità (12%) dei lavoratori.

Interessante sottolineare che solamente il 6% delle aziende del campione dichiara di non avere in campo nessuna iniziativa specifica in questo senso.

Nonostante le iniziative implementate le persone rimangono un punto critico dei progetti di cambiamento. La maggior parte ha ancora un atteggiamento passivo: il 52% dei rispondenti segnala che le persone, se attivate, partecipano alle iniziative di cambiamento con atteggiamento di accettazione. Solo nel 6% 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.

La ricerca mostra una forte correlazione tra il livello di motivazione e partecipazione delle persone e il tasso di successo dei progetti. L'accettazione del cambiamento è sufficiente in progetti tradizionali dove le resistenze possono essere superate utilizzando approcci di Business Process Reengineering con stili di leadership autoritari top-down, ma per affrontare i nuovi progetti di cambiamento legati alla trasformazione digitale è necessario che le persone si mettano in gioco partecipando in maniera attiva al cambiamento.

Attualmente la percezione diffusa nell'organizzazione è che il cambiamento rappresenti un fattore critico di successo solo per la realizzazione di alcune iniziative strategiche (29%). Rimane difficile cambiare il proprio modo di fare business, oramai consolidato nel tempo, anche se si percepisce l'importanza del cambiamento come fattore critico di successo (27%). Il cambiamento non rientra nelle priorità dell'azienda soltanto per il 4% delle aziende del campione e per il 13% viene considerato positivo, ma non prioritario per il business.

Affinché si abbia successo, è necessario creare urgenza per superare l'inerzia e la passività senza però che questa urgenza diventi fonte di ansia. Le persone quando vengono messe in una condizione di ansia per il futuro possono anche accettare passivamente, ma non si mettono in gioco veramente e non riescono ad essere efficaci in progetti di trasformazione profondi come quelli legati all'innovazione digitale.

Il digitale non cambia "soltanto" la natura dei progetti di cambiamento, ma anche gli approcci necessari per la loro gestione. Su questo punto le aziende non sono ancora pronte. Il 38% delle aziende del campione dichiara di applicare il buon senso per la buona riuscita dei progetti di cambiamento, senza utilizzare alcun modello di riferimento. Tra le restanti aziende, non emerge un modello predominante da utilizzare per la gestione del cambiamento.

Questo dato deve far riflettere ancora di più se analizzato insieme al tasso di successo dei progetti di cambiamento. Infatti, le aziende che applicano solo il buon senso risultano essere quelle che hanno il tasso di successo più basso (29%).

Analizzando quali sono le caratteristiche di un'organizzazione reputata fondamentale per gestire e portare a termine con successo progetti di cambiamento emerge un dato interessante. Le caratteristiche maggiormente indicate dal campione di riferimento sono tratti caratteristici di un'organizzazione agile, ovvero un'organizzazione per network con una cultura centrata sulle persone e che opera in un contesto di apprendimento continuo e cicli decisionali rapidi abilitati dalla tecnologia.

Confrontando le aziende del campione che hanno dichiarato di investire in strutture agili e la percentuale di obiettivi raggiunti emerge che queste aziende hanno tassi di successo quasi doppi rispetto alle altre.

Inoltre, per ingaggiare le persone al cambiamento, queste aziende utilizzano spesso metodologie di apprendimento continuo e fanno un uso più sistematico delle altre di modelli per la gestione del cambiamento come quelli di Kotter e Lewin.

## 2.4 Quali novità porta il cambiamento?

Cambiare è difficile. Per le persone, per le organizzazioni e, naturalmente, per le persone dentro le organizzazioni.

I motivi sono molteplici e hanno a che fare sia con elementi hard come processi, sistemi, modelli organizzativi; sia con elementi soft, ovvero con mentalità, comportamenti e competenze. Le organizzazioni che vogliono cambiare efficacemente devono essere in grado di guidare e gestire un ecosistema complesso per la grande mole di variabili in gioco e la dinamicità con cui queste interagiscono tra loro.

Ecco spiegato il motivo per cui è necessario dotarsi di metodo ed esperienza come punti cardinali per guidare le trasformazioni organizzative.

Quali sono dunque gli elementi che le organizzazioni dichiarano di essere fondamentali per avere successo in queste sfide? Senza la volontà di giudicare né la pretesa di essere esaustivi, proveremo a fornire alcune chiavi interpretative sulla base, appunto, di metodo ed esperienza.

Le organizzazioni che hanno deciso di seguire un programma di change management sembrano avere ben presente quali siano le competenze e le capacità necessarie alla trasformazione organizzativa. In particolare, i temi della "comunicazione" (51%) e del "team working" (50%) sono riconosciute indubbiamente come elementi imprescindibili nei momenti di cambiamento. L'"attitudine all'innovazione" (38%) è il terzo elemento più citato dai rispondenti all'analisi, cui seguono "delega e responsabilizzazione" (32%) e "ascolto" (26%).

Proprio soffermandoci sul primo dato "comunicazione" e sull'ultimo del quintetto di testa, "ascolto", ci permettiamo di esprimere una provocazione che, speriamo, possa servire come punto di riflessione per le organizzazioni che vogliono cambiare (e non solo).

Ci ha colpito, infatti, vedere il rapporto tra "comunicazione" e "ascolto"; con il secondo che, in valore percentuale, è stato citato la metà delle volte del primo.

Tuttavia, l'importanza dell'ascolto si esprime in almeno 3 campi; (i) dal punto di vista valoriale, l'ascolto permette di creare una sintonia tra l'organizzazione e l'individuo, creando quella comunione d'intenti che è alla base della costruzione di un'impresa; (ii) dal punto di vista strategico, favorisce il nutrimento delle migliori competenze e attitudini presenti nell'organizzazione; (iii) dal punto di vista tattico-operativo, permette di raccogliere gli elementi utili per organizzare un buon piano di cambiamento. Inoltre, una buona comunicazione non può che partire dall'ascolto delle persone e degli stakeholder coinvolti nel cambiamento; tanto che, verrebbe da dire, non è possibile fare una buona comunicazione senza un buon ascolto continuo.

Un tema fondamentale del cambiamento è la definizione delle caratteristiche di una leadership adeguata, in grado di spingere l'intera organizzazione in questo percorso.

Per questo, abbiamo chiesto quali fossero le caratteristiche più importanti per i leader. Quest'anno, abbiamo volute capire se esistono delle differenze tra la leadership che guida gli attuali cambiamenti e quella che guiderà quelli futuri. I risultati sono, per certi versi, sorprendenti.

Le principali caratteristiche della leadership evidenziate come fondamentali oggi per guidare il cambiamento sono essenzialmente quattro: "pragmatismo e capacità di execution" (37%), "coerenza nei comportamenti" (36%), "capacità di dare senso e direzione al cambiamento" (35%), "determinazione e capacità decisionale" (34%).

In futuro, notiamo similarità e alcune differenze significative tra le principali caratteristiche evidenziate: "orientamento all'innovazione e al futuro (45%), "capacità di dare senso e direzione al cambiamento" (42%), "coerenza nei comportamenti" (37%), "capacità di infondere motivazione ed entusiasmo" (28%).

Volendo fornire un'interpretazione, ci sembra, che le caratteristiche della leadership di oggi siano legate fortemente alla messa a terra del cambiamento, alla spinta ad eseguirlo e, per così dire, a portare a casa il risultato; in parte diversamente, ci sembra che le caratteristiche del futuro siano di maggiore apertura e abbiano più a che fare con l'innovazione, la scoperta e la volontà di aderire ad un progetto condiviso. Ecco allora che ci spingiamo a fornire una tesi temeraria: forse le organizzazioni di oggi soffrono di una pressione verso il risultato che porta i leader a sviluppare caratteristiche di spinta ed execution? E ancora: è possibile che nello sguardo al futuro si proietti anche una volontà di aprirsi al nuovo, con maggiore positività e speranza?

Ad ogni modo, per sapere se i leader del futuro abbiano sviluppato e utilizzato quelle caratteristiche che sono qui elencate, non ci resta altro che aspettare i dati dei prossimi osservatori.

Le riflessioni sul futuro ci portano a considerare tutti gli elementi di attenzione che le organizzazioni continuano a considerare nelle loro sfide future. L'"engagement e coinvolgimento delle persone coinvolte" (69%) è pressoché il tema fondamentale per tutte le organizzazioni. Seguono la "qualità della comunicazione" (39%) e il "supporto/ sponsorship del top management" (39%) e, a strettissimo giro, la "qualità/ capacità degli agenti del cambiamento interni" (36%), la "presenza di una cultura aperta al cambiamento" (34%) e la "qualità e sistematicità dell'approccio metodologico seguito" (31%).

In questo caso, ci limitiamo a fare una considerazione a mezza. Non solo è chiara la centralità del coinvolgimento delle persone nei progetti di cambiamento, ma notiamo anche che i principali fattori citati come fondamentali nel futuro sono sostanzialmente soft. Non solo, quindi, l'engagement ma anche gli altri elementi che, in qualche modo, sono gli abilitatori del coinvolgimento delle persone.

Inoltre, notiamo l'approccio metodologico prende quota. Questo ci fa sperare bene perché il coinvolgimento delle persone e così come il cambiamento organizzativo dipendono, in ultima istanza, dalla capacità di affrontare questi temi con metodo (e non con il semplice buon senso!)



## 3. 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 della 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,) 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. Ogni anno AIDP organizza un Congresso Nazionale che costituisce l'appuntamento italiano fondamentale per l'aggiornamento e l'analisi strategica sul management delle Risorse Umane. Il tema del Congresso 2019, che si terrà ad Assisi a Giugno, sarà "Intelligenza Umane e Intelligenza artificiale" con l'obiettivo di fornire ai soci e alle loro organizzazioni nuovi stimoli e idee per ripensare alla cultura del lavoro riletta alla luce della convivenza tra intelligenza artificiale e intelligenze umane.

L'associazione gode inoltre di una solida 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.

## 4. Il gruppo di lavoro

### Osservatorio Assochange



**Daniela Clerici**

Segretario Generale  
Responsabile Progetto Osservatorio



**Salvatore Merando**

Presidente



**Daniele Cantore**

Consigliere Direttivo

### Osservatorio HR Innovation Practice - Politecnico di Milano



**Mariano Corso**

Responsabile Scientifico



**Martina Mauri**

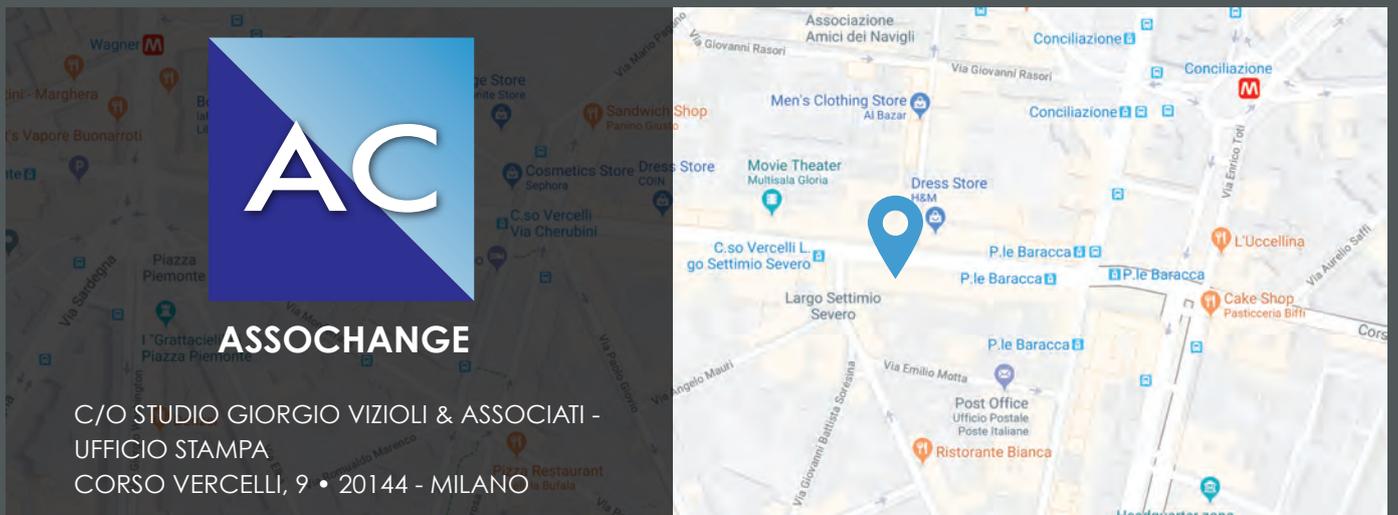
Ricercatrice

### AIDP Associazione Italiana per la Direzione del Personale



**Umberto Frigelli**

Coordinatore nazionale Centro Ricerche



[segreteria@assochange.it](mailto:segreteria@assochange.it)



+39 02.48013658



[www.assochange.it](http://www.assochange.it)