



PRIMO
OSSERVATORIO SUL
Change Management
IN ITALIA

ASSOCHANGE
Associazione Italiana di Change Management

Dicembre 2014

SHORT REPORT

I N D I C E D E L R E P O R T

1 INTRODUZIONE	1.1 Perché l'indagine	3
	1.2 Struttura del report	
	1.3 Ringraziamenti	
<hr/>		
2 HIGHLIGHTS	I protagonisti dell'Osservatorio e le ragioni del cambiamento	4
<hr/>		
3 PRIMO OSSERVATORIO ITALIANO: OBIETTIVI E METODOLOGIA	A. Obiettivi dell'Osservatorio (e di questa prima indagine)	9
	B. Metodologia dell'indagine	
	C. Struttura del campione	
<hr/>		
4 DIETRO LE QUINTE ...	A. Chi è Assochange	13
	B. Le aziende sponsor dell'Osservatorio	
	C. Il Gruppo di lavoro	
	D. Bibliografia breve	





1. INTRODUZIONE

1.1 - Perché l'indagine

Assochange è un luogo di incontro, confronto, acquisizione e diffusione di conoscenza sul Change Management. È costruito per aiutare le organizzazioni a raggiungere i loro obiettivi di cambiamento attraverso la partecipazione attiva degli associati e lo sviluppo di competenze e conoscenze.

L'indagine qui presentata è un risultato immediatamente fruibile, in coerenza con la missione che indica in Assochange un "luogo" concretamente e costantemente animato. L'Osservatorio di Assochange, infatti, ha l'obiettivo di raccogliere le esperienze dei suoi associati, e non solo, sul Change Management. Ciò rende possibile confrontarsi su queste, metterle in comune e, anche, patrimonializzarle, per non perderne la ricchezza.

1.2 - Struttura del report

Il report prevede una sezione di iniziale di descrizione del contesto del change e della gestione del cambiamento; apre poi una breve parentesi su obiettivi, metodologia seguita e anagrafica del campione dei rispondenti. L'esposizione dei risultati tocca trasversalmente tutto il campione, in termini di ambiti e ragioni dei cambiamenti recenti, modalità di gestione del cambiamento specifico che è stato indicato come riferimento per l'indagine e le relative lessons learned.

Si sofferma poi sulla figura del Change Manager e sulle prospettive future di cambiamento. Nell'ultima sezione vengono approfonditi i risultati di alcuni sottocampioni: il Settore Industriale e le Grandi Imprese, aziende che hanno ottenuto cambiamenti di successo e organizzazioni che hanno utilizzato il supporto della consulenza.

1.3 - Ringraziamenti

Un grande lavoro corale. Sinceri ringraziamenti vanno a coloro che, a vario titolo ma sempre con grande entusiasmo e impegno, hanno contribuito alla costruzione del questionario, alla diffusione della survey online per accertarsi che tutte le aziende venissero raggiunte, alla elaborazione e analisi dei dati che hanno dato vita al report.

Grazie quindi a:

Daniela Castiglione, Luciano Cerrone, Marco Diotalevi, Marco Mocchi, Gianluca Rizzi, Giovanni Sgalambro, Guido Uglietti, Alessio Vaccarezza, Salvatore Zappalà.

Inoltre, si ringraziano Assolombarda per la promozione e l'ospitalità dell'evento di presentazione dei risultati, Sistemi Formativi Confindustria e le Associazioni Territoriali di Confindustria per il supporto fornito.

2 HIGHLIGHTS

I protagonisti dell'Osservatorio e le ragioni del cambiamento

Il Primo Osservatorio sul Change Management in Italia ha visto la partecipazione di oltre 100 aziende di cui due terzi operanti a livello multinazionale o globale. Più della metà di queste organizzazioni conta oltre 1000 dipendenti mentre un terzo fattura più di un miliardo di euro.

Più del 50% di queste organizzazioni appartiene al Settore Industriale e il restante 46% si distribuisce tra i principali settori. Ci sono grandi protagonisti: da Pirelli a Nestlé, da Novartis a Coop, da Ferrero a Techint, da Cariparma a Italcementi, da Datalogic a Volvo, da Parmalat a Zambon, da Ansaldo a Angelini, da Barilla a Prysmian, da Benetton a BNP Paribas.

Inoltre, anche il profilo di ruolo dei partecipanti all'Osservatorio è stato molto alto: quasi il 75% è parte della C-suites o superiore (imprenditore, ad prima linea) e tra questi il 15% è composto da CEO.

Perché si cambia?

Le aziende cambiano, eccome se cambiano, ma cosa cambiano e perché?

Negli ultimi 5 anni le imprese hanno dovuto affrontare grandi e molteplici sfide che hanno imposto loro di ripensarsi: la maggior parte delle aziende del campione (86%) cambia la struttura organizzativa e la cambia per ridurre i costi (71%).

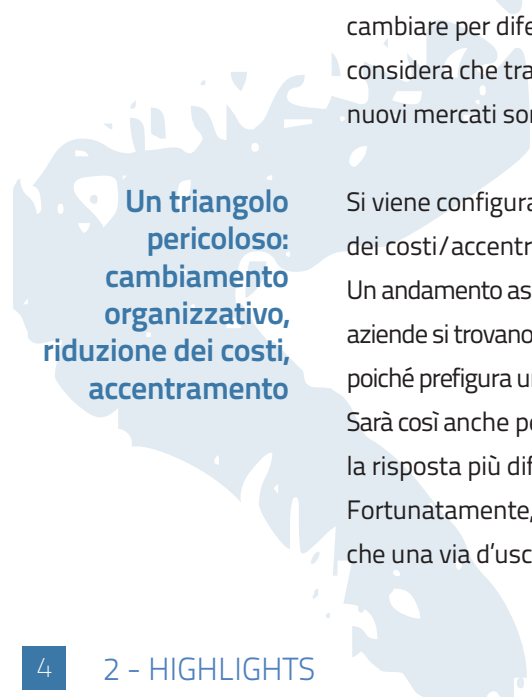
Questo primo binomio esprime con chiarezza l'attuale orientamento: si tende a cambiare per difendersi, meno per svilupparsi. Il dato è fortemente confermato se si considera che tra gli altri ambiti e ragioni di cambiamento indicati, nuove tecnologie e nuovi mercati sono agli ultimi posti.

Si viene configurando un triangolo: cambiamento di struttura organizzativa/riduzione dei costi/accentramento della gestione del cambiamento.

Un andamento assolutamente comprensibile nella attuale situazione di emergenza che molte aziende si trovano a dover affrontare, ma un triangolo assai pericoloso in termini di prospettiva, poiché prefigura un circolo vizioso di progressiva diminuzione di energia positiva.

Sarà così anche per il futuro? Alla domanda sulle priorità future di cambiamento la risposta più diffusa resta ancora la riduzione dei costi e l'efficientamento.

Fortunatamente, subito dopo si indicano tecnologia e sviluppo dei mercati, a segnalare che una via d'uscita dal triangolo ci potrà essere.



Un triangolo pericoloso: cambiamento organizzativo, riduzione dei costi, accentramento

Lente d'ingrandimento

Quando è stato chiesto alle aziende di pensare a un cambiamento in particolare per approfondirne caratteristiche, durata e portata, quasi la metà ha pensato proprio al cambiamento finalizzato a una riorganizzazione o a un ridisegno della struttura organizzativa.

Quale perimetro tocca il cambiamento? Le sfide di cambiamento sono caratterizzate da una forte trasversalità tra funzioni, o business unit, o tra più società (in caso di Gruppo), qualificandoli così come casi di alta rilevanza e pervasività.

Quanto dura? Tre quarti dei cambiamenti si sono sviluppati per oltre un anno e nel 41% hanno avuto una durata maggiore rispetto a quanto previsto, evidenziando un certo grado di complessità. Molto probabilmente il ritardo è spesso imputabile non tanto a motivi tecnici, bensì a problemi di carattere organizzativo e di adesione delle persone.

Le aziende raccontano di progetti strutturati, con una esplicita previsione di tempi, risorse dedicate e budget, una struttura di progetto e persino di un nome. Ma chi viene poi davvero coinvolto nel team? Decisamente il top management ma anche le Risorse Umane, cosa facilmente prevedibile per le medie aziende, ma confermata anche nei dati relativi al solo campione di grandi aziende.

Sorprendentemente invece solo nel 41% dei casi viene previsto un project leader e addirittura in meno di un caso su cinque è citata l'esigenza di comunicarlo (quest'ultimo aspetto può far pensare a una limitata sensibilità da parte delle aziende circa la necessità di far conoscere i contenuti e gli impatti del cambiamento).

Meno di due terzi delle aziende sostiene di adottare strumenti di misurazione del cambiamento e dei risultati conseguiti, ma la parte più significativa riguarda la misurazione del risultato finale e meno del processo attraverso il quale si intende garantire il risultato stesso.

Giocare in difesa

Se si esaminano i fattori critici di successo dei cambiamenti, l'impegno del top management viene largamente indicato come il più importante (73%), mentre la mancanza di una diffusa cultura del cambiamento il fattore più negativo (54%). Una straordinaria inversione di ruolo rispetto a decenni in cui veniva rilevata (o venduta) una forte volontà di cambiamento della base, frustrata dal conservatorismo del vertice.

Improvvisa conversione o cause di forza maggiore?

La seconda ipotesi pare più plausibile: la cultura del cambiamento nasce dal sentirsi all'interno di un progetto positivo, dalla percezione che un mondo migliore possa essere costruito o raggiunto.

Ma quando l'orizzonte è solo il recupero di efficienza, sviluppare un'attitudine positiva verso il cambiamento (e i rischi che questo comporta) diventa veramente difficile, e i comportamenti difensivi tendono naturalmente a prevalere.

Dove sono i leader di progetto e quale comunicazione viene fatta?

L'input al cambiamento arriva dal vertice

Senza cultura del cambiamento non c'è supporto

Una interessante riprova viene dalla stessa serie di dati: mentre il fattore più positivo è l'impegno del top management e quello più negativo è la mancanza di una cultura del cambiamento, il fattore meno citato è il supporto delle persone coinvolte. Non solo il meno citato da tutti, ma citato esattamente dalla stessa percentuale di persone (13%) come fattore negativo e come fattore positivo.

Come dire che è un fattore incerto, su cui non contare troppo neppure quando c'è.

Il tema dei comportamenti difensivi all'interno delle imprese è di straordinaria importanza per il nostro Paese: la difficoltà della situazione economica e del mercato del lavoro fanno sì che proprio nel momento in cui sarebbe importante che ciascuno desse il suo contributo in termini di innovazione, tendano invece a prevalere comportamenti di estraniamento o di subordinazione acritica.

L'alba del Change Manager

La ricerca PROSCI 2012 sulle "Best practices in Change Management" su aziende in tutto il mondo dice che il 43% delle aziende intervistate ha una o più persone su una posizione permanente di Change Manager.

La ricerca Assochange 2014 dice invece che, rispetto al panel delle aziende italiane intervistate solo un 8% ha una posizione di Change Manager.

Difficile fare paragoni, anche soltanto per motivi dimensionali: è del tutto evidente che in un Paese in cui più del 95% delle imprese non raggiunge i 10 dipendenti (ISTAT 2013) ben difficilmente potranno essere raggiunti i livelli di diffusione di questa professione presenti in altri Paesi.

Se tuttavia consideriamo che più del 50% delle aziende del campione italiano avevano più di mille dipendenti, possiamo pensare che ci sia molto spazio per una maggiore diffusione di questa professione.

Il fattore più interessante resta il chiaro orientamento che emerge dall'Osservatorio verso una gestione sempre più "tecnica" delle operazioni di gestione del cambiamento. Lo dimostrano i Top Performer, lo dimostrano le "lessons learned" e lo dimostra anche il fatto che ben il 60% degli intervistati ha comunque utilizzato risorse esterne per la gestione del processo, per pianificare le attività progettuali e usare una metodologia specifica di cambiamento.

Certo, gli intervistati hanno idee molto chiare sulla professione: le competenze attese prediligono capacità di leadership, relazione e comunicazione, seguite poi da quelle più strettamente tecniche e gestionali.

Uno sguardo al futuro

Le aziende confermano una elevata attenzione alla riduzione dei costi (65%), ma prevedono anche un boost rispetto al passato sulla tecnologia (42% dei casi) e un incremento nel lancio di nuovi prodotti (41%).

Il 62% sostiene che nel futuro investirà di più sul Change Management, forse alla luce dei risultati conseguiti finora e in considerazione delle risorse allocate (e

Gestire il Change Management in modo più strutturato: serve un Change Manager

di come si sono organizzati e strutturati); nella maggior parte dei casi questa intenzione viene da imprenditori e top manager delle aziende intervistate. Questo lascerebbe intendere la consapevolezza che la gestione destrutturata di un cambiamento non solo è inefficiente ma rischia di essere del tutto inefficace.

Cosa ci insegnano i Top Performer?

Come hanno agito quelli che affermano di aver raggiunto il 90% o addirittura 100% degli obiettivi di cambiamento, pari a solamente il 16% delle aziende intervistate, a riprova di una difficoltà nell'affrontare efficacemente i cambiamenti?

L'indicazione dei fattori critici di successo configura una modalità interessante: molto impegno del top, forte coinvolgimento dei quadri intermedi, molta pianificazione e molto monitoraggio.

In particolare, si notano due vistose differenze: la prima riguarda il coinvolgimento del management, cosa che lascia intuire un'attenzione maggiore per assicurarsi un ruolo della linea nella trasformazione dell'organizzazione; la seconda differenza riguarda invece la cooptazione del responsabile della Comunicazione all'interno del progetto di cambiamento, elemento che si rivela un fattore critico di successo.

Ma i Top Performer hanno anche ben chiari i limiti del loro modello: quando valutano le lezioni apprese citano la mancanza di coinvolgimento dei lavoratori e la comunicazione inadeguata come principali fattori negativi, e la loro valutazione è enormemente più alta della media (addirittura di quattro volte sul fattore coinvolgimento, da 7% a 28%).

In sintesi...

Pare di capire che gli imprenditori e i top manager tendano a fare i cambiamenti da soli e nella metà dei casi ci mettono molto più tempo del previsto, forse perché non sono in grado di attivare una struttura che faccia pressione in modo capillare sull'organizzazione che, di questi tempi, ha una bassa propensione al cambiamento. Le lezioni apprese e le esperienze dei Top Performer invece vanno (tutte) nella direzione opposta: quella della necessità di introdurre molte più competenze tecniche nella gestione dei processi di cambiamento, in modo da trasformarli da momenti eroici e conflittuali in solidi processi di miglioramento pianificato.

Una sfida per Assochange, una opportunità per il Paese.

Per ottenere il successo bisogna coinvolgere i top manager, i quadri intermedi e fare comunicazione



3

Primo Osservatorio Italiano: obiettivi e metodologia

A - Obiettivi dell'Osservatorio e di questa prima indagine

La globalizzazione e la digitalizzazione sono fenomeni che stanno trasformando profondamente il contesto in cui le organizzazioni operano. Le aziende sono chiamate a cambiare ogni giorno per rimanere competitive e non chiudere, mentre le organizzazioni no-profit devono saper cambiare per conservare la legittimazione presso i loro stakeholder chiave, per produrre valore e continuare a esistere.

Lo scopo del primo Osservatorio sul Change Management in Italia è quello di identificare il livello di maturità delle tematiche legate al Change Management nelle organizzazioni medio-grandi sul territorio italiano.

In particolare, questa prima edizione intende gettare le basi per una raccolta sempre più strutturata delle esperienze di Change Management vissute in prima persona dalle aziende coinvolte nel panel dei compilatori.

B - Metodologia dell'indagine

L'Osservatorio ha strutturato a luglio 2014 una prima fase di ascolto quantitativo attraverso un questionario on line; al termine del periodo di compilazione, i dati raccolti sono stati elaborati e analizzati nell'autunno 2014 per ricavarne le evidenze riportate e commentate nei paragrafi successivi.

Il questionario è stato impostato privilegiando l'utilizzo di domande a risposta chiusa (più dell'80%) con poche domande a risposta aperta, destinate alla raccolta di informazioni specifiche su risultati conseguiti nel cambiamento, alle lessons learned (aspetti da valorizzare ed errori da non commettere più) e alle figure aziendali a supporto del change nel ruolo del Change Manager.

Il questionario on line era rivolto a specifiche figure nelle organizzazioni: CEO/ Imprenditore, DG, Capo del Personale, Change Manager, responsabile di Business Unit, di aziende prevalentemente grandi ma anche medie e piccole (in questa prima edizione dell'Osservatorio la PMI italiana non rappresenta un sottocampione rilevante, pur nella consapevolezza del profondo valore che esprime e ricopre per il Sistema Italia) che hanno preso in esame i cambiamenti occorsi all'interno della loro organizzazione.

C - Struttura del campione

Il Primo Osservatorio sul Change Management in Italia ha visto la partecipazione di 101 aziende per un totale di 106 compilazioni (in 5 aziende si sono avuti 2 compilatori).

Quasi il 60% dei compilatori appartiene alla Prima Linea delle organizzazioni e il 15% dei compilatori rappresenta il vertice dell'azienda.

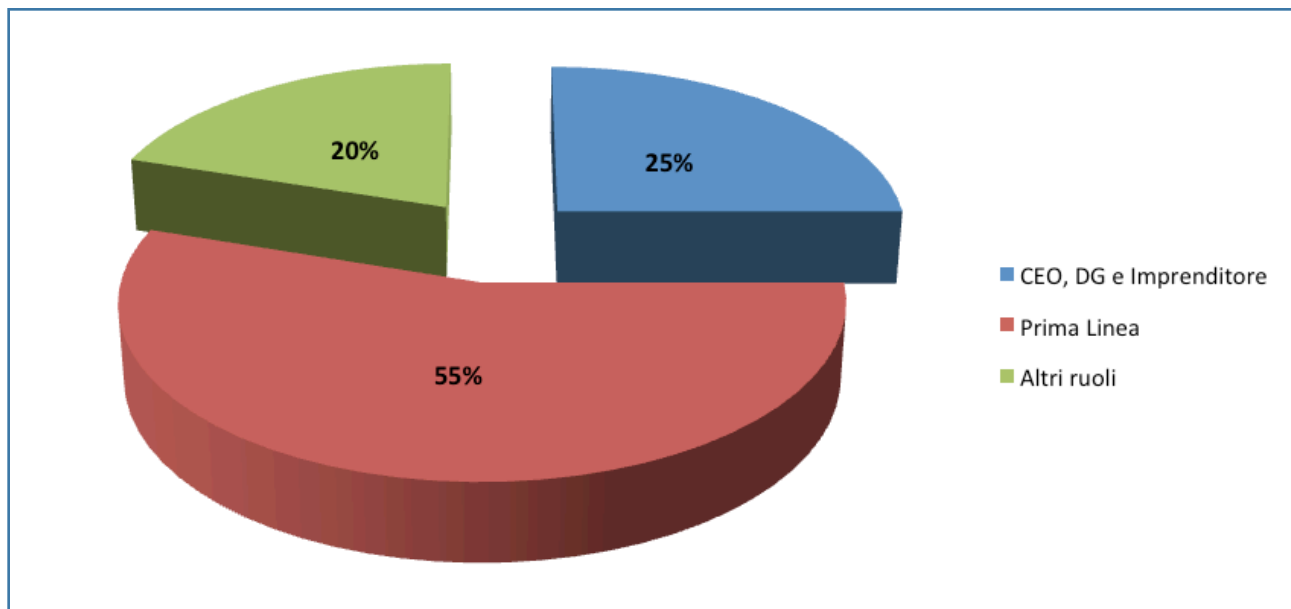


Fig. 4.3.1 - Ruolo del compilatore

Più del 50% delle organizzazioni che hanno partecipato all'Osservatorio operano nel Settore Industriale, seguite da quelle di servizi e trasporti (il 20% del campione). Il restante 26% delle organizzazioni appartengono ai settori finanziario, delle telecomunicazioni e della GDO (Fig. 4.3.2).

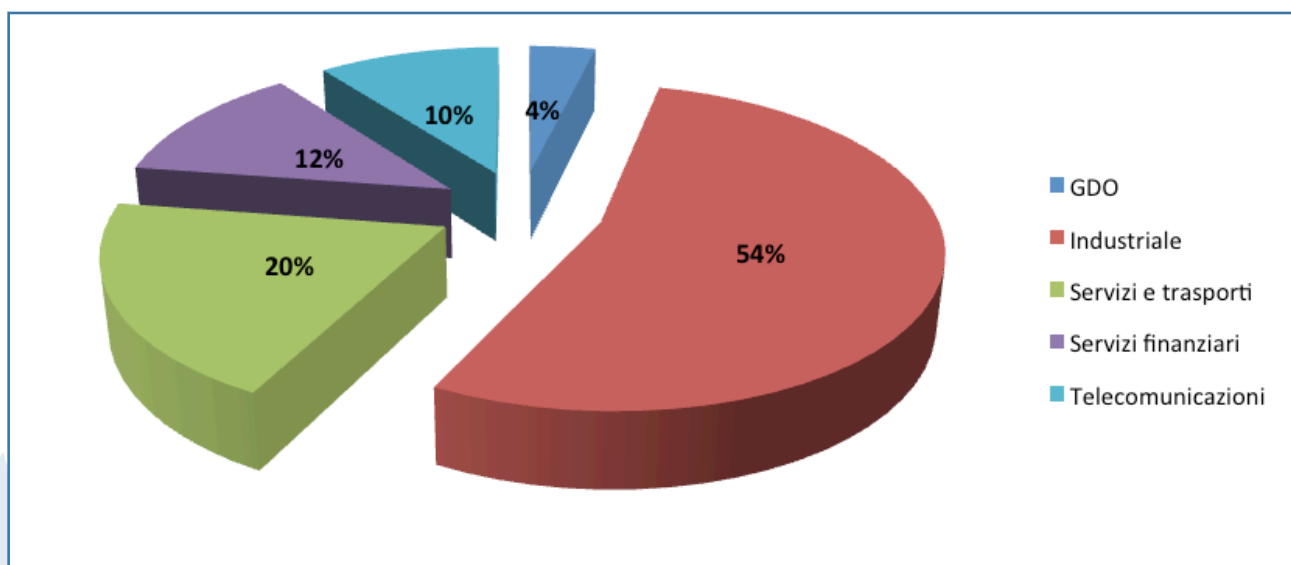


Fig. 4.3.2 - Settore merceologico

Il 68% delle organizzazioni hanno un perimetro internazionale e l'82% delle aziende fanno parte di un Gruppo.

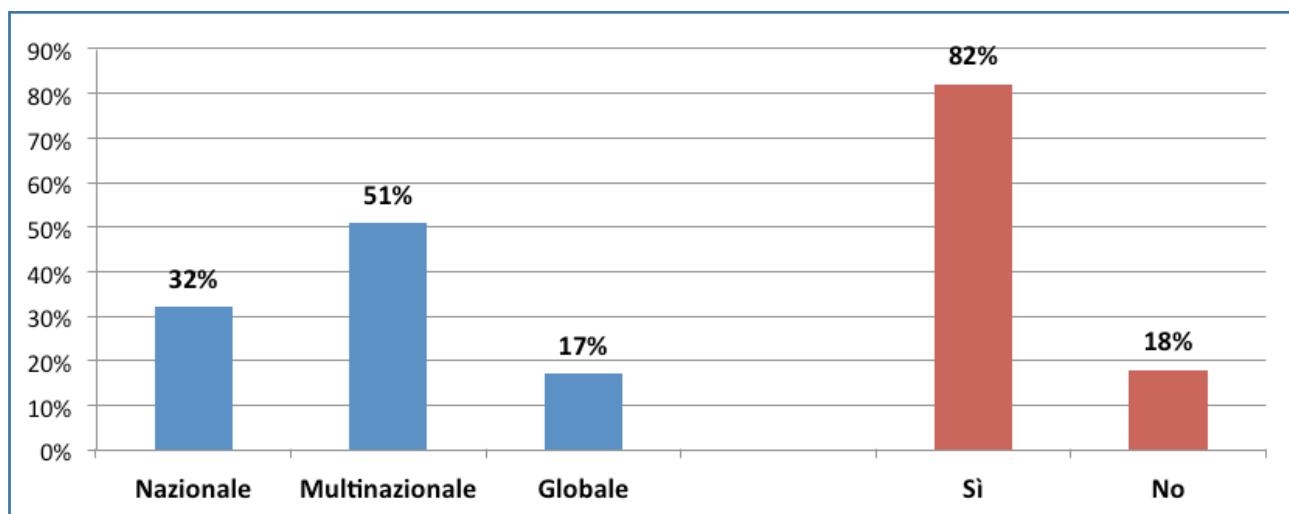


Fig. 4.3.3 - Caratteristiche dell'organizzazione e appartenenza a un Gruppo

Quasi il 50% delle organizzazioni conta più di 1000 dipendenti mentre poco meno di un'azienda su 3 fattura più di un miliardo di euro (Fig. 4.3.5).

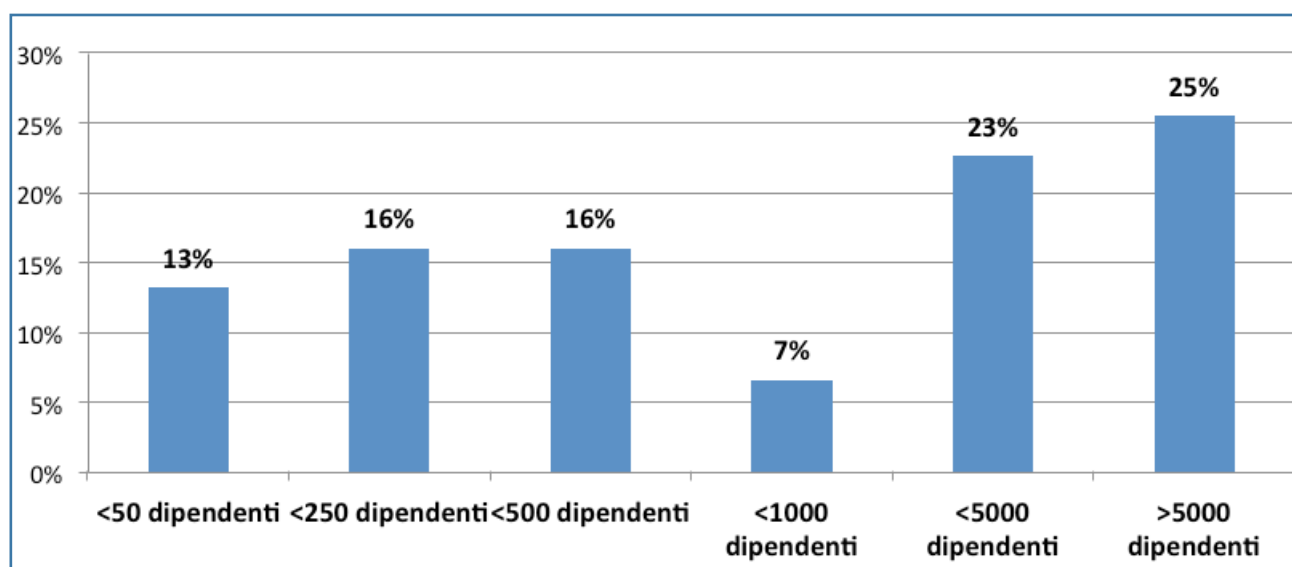


Fig. 4.3.4 - Dimensione dell'organizzazione

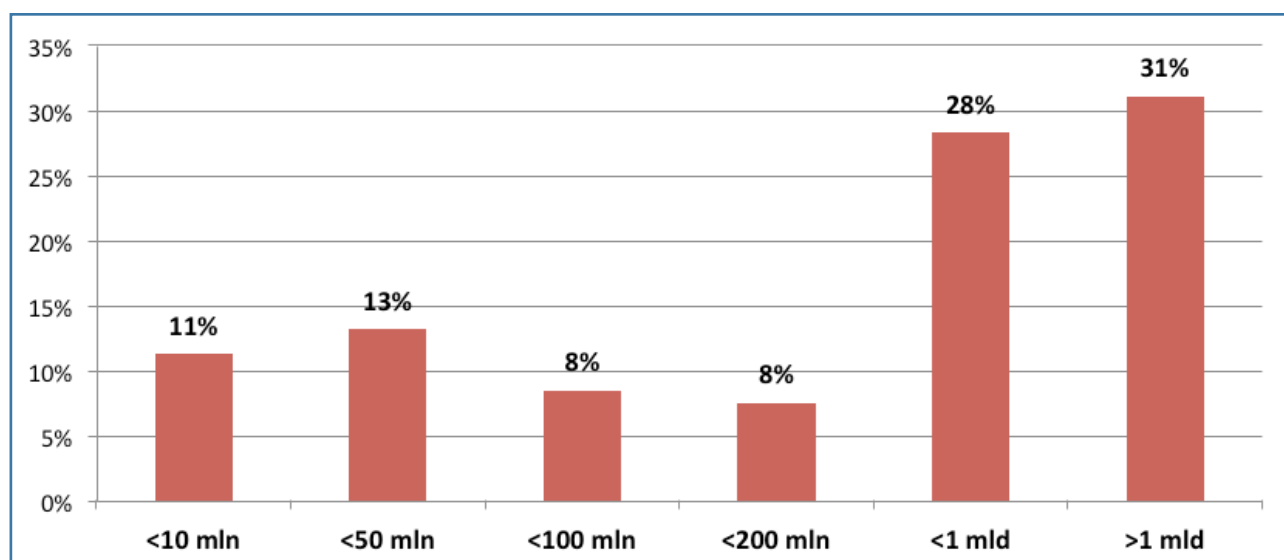


Fig. 4.3.5 - Fatturato dell'organizzazione

Incrociando i dati relativi a dimensione e fatturato, e confrontandoli con le soglie standard ufficializzate dall'Unione Europea, si ricava che il 68% delle aziende che hanno partecipato all'Osservatorio sono definite come Grandi Imprese (Fig. 4.3.4).



4

Dietro le quinte...

A. Chi è Assochange

Costituita nel 2003, Assochange - Associazione Italiana per il Change Management è il principale punto di riferimento in Italia (e una delle prime realtà a occuparsi specificamente di questo argomento anche a livello internazionale) per organizzazioni italiane e professionisti interessati alla gestione e al governo del Cambiamento. Assochange è quindi luogo di incontro e confronto, oltre che di scambio di conoscenza e know how, nato per aiutare le organizzazioni a raggiungere i loro obiettivi di cambiamento. In questo modo, inoltre, Assochange contribuisce a generare una cultura del cambiamento che permei imprese, istituzioni pubbliche e mondo della formazione, valorizzando e interpretando le migliori esperienze del nostro Paese.

Assochange annovera tra i suoi soci sia organizzazioni (imprese, università, Istituti di Formazione, Associazioni Scientifiche e di Categoria, Pubblica Amministrazione ed Enti) sia professionisti iscritti a livello individuale (manager, imprenditori, consulenti, docenti universitari). A costoro, l'Associazione fornisce opportunità di partecipazione e servizi gratuiti. Per esempio frequenza gratuita al Modulo formativo istituzionale: "Le basi del Change Management" e al nuovo Modulo formativo, in avvio da marzo 2015, "La comunicazione nel Change Management", entrambi tenuti da esperti Assochange. L'Associazione consente la partecipazione a Gruppi di lavoro, predisposizione di eventi pubblici in cui i soci possono portare le proprie esperienze, possibilità di utilizzare le conoscenze e la documentazione prodotta, accesso a siti web e social network dove condividere informazioni. Nel corso degli anni, si sono iscritti ad Assochange oltre 250 tra aziende, enti, università e professionisti del cambiamento.

In particolare, i Gruppi di lavoro nel 2014 sono tre: "Le competenze del Change Management", "Il supporto del Change Management all'internazionalizzazione delle imprese", "Change 2.0".

Il programma degli eventi Assochange è particolarmente ricco: ogni mese, infatti hanno luogo incontri chiamati "Mercoledì di Assochange", che offrono ai soci una tribuna per presentare esperienze vissute di gestione del cambiamento e progetti di trasformazione. In giugno, inoltre, ha luogo ogni anno il Convegno Nazionale (giunto nel 2014 alla X edizione), mentre in dicembre si tiene un secondo Convegno, durante il quale ha luogo la consegna del Premio Assochange per il Cambiamento e, a partire da quest'anno, vengono presentati e analizzati i risultati dell'Osservatorio sul Change Management.

B. Le aziende sponsor dell'Osservatorio



ASSOLOMBARDA

Assolombarda è l'associazione delle imprese industriali e del terziario che operano nelle province di Milano, Lodi e Monza e Brianza.

Fondata nel 1945, è una delle organizzazioni imprenditoriali più antiche d'Italia, la prima associazione territoriale con competenza sovraprovinciale del sistema Confindustria e, per dimensioni, la più rappresentativa.

Conta circa 5.000 imprese associate, nazionali e internazionali, piccole medie e grandi, produttrici di beni e servizi in tutti i settori, per un totale di circa 280.000 dipendenti sul territorio di competenza.

Scopo di Assolombarda è lo sviluppo dell'industria e dell'imprenditorialità sul territorio. A questo fine, l'Associazione favorisce la collaborazione tra le aziende associate e svolge un'azione di tutela e rappresentanza degli interessi delle imprese nei confronti delle Istituzioni, della Pubblica Amministrazione, del mondo politico e sindacale e della società in generale.

Assolombarda, inoltre, si pone come punto di riferimento per i propri associati fornendo un servizio di informazione e assistenza su tutti gli aspetti strategici e gestionali della vita aziendale.

DATALOGIC

Il Gruppo Datalogic è leader mondiale nei settori dell'acquisizione automatica dei dati e dell'automazione industriale, è uno dei principali produttori di lettori di codici a barre, mobile computer, sensori, sistemi di visione e marcatura laser.

Datalogic offre soluzioni innovative per una vasta gamma di applicazioni rivolte ai settori retail, trasporti e logistica, all'industria manifatturiera e alla Sanità. Con prodotti utilizzati in oltre un terzo dei supermercati e dei punti vendita, degli aeroporti, dei servizi postali e di spedizione di tutto il mondo, Datalogic è una realtà unica in grado di offrire soluzioni che semplificano e migliorano la vita quotidiana.

Datalogic S.p.A. è quotata nel segmento STAR della Borsa italiana dal 2001 con il simbolo DAL.MI e ha la sede principale a Lippo di Calderara di Reno (Bologna).

Il Gruppo Datalogic conta ad oggi 2.400 dipendenti distribuiti in 30 Paesi del mondo, 12 centri di ricerca e un patrimonio di oltre 1.000 brevetti.

L'azienda nel 2013 ha registrato vendite per 450,7 milioni di euro e ha investito oltre 35 milioni di euro nel settore Ricerca e Sviluppo.

Ai nostri clienti proponiamo il nostro approccio al Viaggio del Cambiamento Culturale: un modello per coinvolgere e integrare risorse per accelerare la realizzazione della strategia, cambiare la cultura, migliorare i risultati.



ÉCOLE Enti Confindustriali Lombardi per l'Education ha la finalità di contribuire allo sviluppo del tessuto imprenditoriale lombardo e di sostenere un circuito sinergico tra imprese e lavoratori, in linea con le politiche formative definite da Europa 2020. Tale finalità si articola in due obiettivi primari: promuovere, organizzare e coordinare iniziative di formazione, addestramento e perfezionamento professionale, che si avvalgono di diversi canali di finanziamento; progettare e gestire servizi al lavoro, che favoriscono l'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

La compagine societaria di ÉCOLE unisce oggi otto associazioni del sistema confindustriale - Assolombarda, Confindustria Alto Milanese, Confindustria Como, Confindustria Lecco, Confindustria Monza e Brianza, Confindustria Pavia, Confindustria Sondrio, Ucima-Sistemi per Produrre - attraverso le rispettive società di servizi. Le associazioni sono attive su un bacino che comprende i Territori di Como, Lecco, Legnano, Lodi, Milano, Monza e Brianza, Pavia e Sondrio e che, grazie alla presenza di UCIMU-Sistemi per Produrre, raggiunge i confini nazionali.

ÉCOLE è un progetto innovativo per la trasversalità delle competenze e delle esperienze maturate, unite in un modello integrato e in continuo divenire.

In particolare, ÉCOLE ha maturato una consolidata esperienza nella pianificazione e nella gestione di progetti formativi realizzati accedendo a diversi canali di finanziamento: una costante attenzione a tutte le opportunità offerte dai Bandi pubblici e una profonda conoscenza dei Fondi Interprofessionali permettono ad ÉCOLE di gestire progetti formativi ambiziosi, sia negli obiettivi che nelle dimensioni, offrendo alle imprese l'opportunità di realizzare interventi formativi personalizzati.

Come ente attuatore o partner di imprese beneficiarie di finanziamenti destinati alla formazione, ÉCOLE svolge un'attività di monitoraggio e di valutazione finalizzate a disposizione di tutti i soggetti coinvolti informazioni utili a verificare l'andamento delle attività in coerenza con gli obiettivi definiti. Il sistema di valutazione è finalizzato tra gli altri a rilevare l'impatto della formazione sui processi organizzativi e sulle strategie di business, con il fine di mettere in risalto il ruolo della funzione come business partner strategico.



Abbiamo una storia di oltre 35 anni nella consulenza strategica di direzione, aiutando aziende e organizzazioni a raggiungere obiettivi e a generare valore attraverso il coinvolgimento e lo sviluppo delle Risorse Umane. Methodos è tra le più significative realtà italiane nel supporto ai processi di Change Management organizzativo e culturale, nei programmi di coinvolgimento e comunicazione, nelle esperienze di costruzione della leadership e nella promozione della cultura integrata della responsabilità e della sostenibilità. Siamo un team di consulenti con diversi background professionali, dall'economia alla comunicazione, dall'ingegneria alla filosofia, che si dividono tra Milano, Roma e Bruxelles.

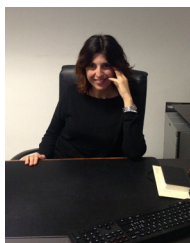
Lo Speciale Harvard Business Review Italia

"Change Management: E' ora di cambiare!" può essere scaricato su:

<http://www.methodos.com/change-management-e-ora-di-cambiare>



C. Il Gruppo di lavoro



DANIELA CASTIGLIONE

Nata a Catania nel 1981, conclude il percorso di studi in Marketing Management e Gestione delle imprese presso l'Università degli Studi di Pavia. Entra, nel 2003, nel dipartimento di Sviluppo Strategico di ASM Pavia, in qualità di Junior Analyst. È in Linea Più, gruppo LGH, dal 2005 come Responsabile Normative e Rapporti con l'Autorità per l'energia elettrica e il gas. Ricopre, oggi, il ruolo di Sales Territorial Manager con l'obiettivo di sviluppo del mercato Retail Gas & Power mediante la rete di Uffici Commerciali.

"Be the change you wish to see in the world - Gandhi. Osservatorio quale strumento di monitoraggio e visione, di medio e lungo periodo, del cambiamento".



LUCIANO CERRONE

Executive Consultant e Partner in Sillor Consulting, è laureato in Pedagogia (indirizzo psicologico, Torino); Specializzazione in Psicopsicologia dell'Organizzazione; ICF Associate Certified Coach (ACC) e Palladium Kaplan – Norton Balanced Scorecard Certified Graduate Esperto nello sviluppo della Leadership, del Talent Management, della Strategy Execution e del Change Management. Ha conoscenza dei sistemi e degli strumenti sviluppati dalla Lominger (a Korn/Ferry Company) di cui è Associato.

"Il lavoro svolto dall'Osservatorio del Change Management in Italia, in fase sia di sviluppo sia di analisi, rappresenta una fase importante di comprensione dello stato dell'arte delle modalità di approccio delle aziende alla gestione del cambiamento. Un punto di partenza per individuare aree di miglioramento e di indirizzo. Un consolidamento dell'attività di Assochange come punto di riferimento di sviluppo metodologico e culturale".



MARCO DIOTALEVI

Laureato in Ingegneria Chimica a Milano, ha una lunga esperienza nella Consulenza di Direzione; è stato Partner in Galgano e Associati, poi in PriceWaterhouseCoopers Consulting, infine, sempre come Partner, in IBM Global Business Services - Italia, nei servizi di consulenza. È libero professionista dal luglio 2011.

"L'Osservatorio offre lo spunto per una riflessione necessaria e approfondita su come e quanto le aziende in Italia sono davvero "attrezzate" per affrontare i cambiamenti che nel contesto economico globale attuale rappresentano una necessità. Sapere cambiare diventa una capability imprescindibile"



MARCO MOCCHI

Laurea in Ingegneria Meccanica presso il Politecnico di Torino, socio e titolare di Punto Progetti Novara s.a.s., società operante nella consulenza organizzativa, sicurezza e salute del lavoro e sistemi di gestione aziendale. Collabora come auditor di terza parte per un Ente di certificazione internazionale, negli standard Qualità e Sicurezza.

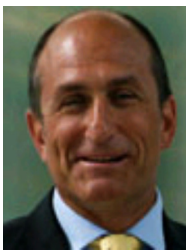
“L'Osservatorio è un primo tentativo per misurare la consapevolezza del sistema culturale organizzativo e aziendale italiano in merito al Change Management: sarà la base per avviare nuovi percorsi e maturare nuove esperienze.”



GIANLUCA RIZZI

Laureato in Economia Finanziaria con specializzazione in Discipline Economiche e Sociali presso la Bocconi, svolge le prime esperienze professionali presso Commissione Europea e Nazioni Unite. Avvia il suo percorso di consulente in Accenture dove si occupa di progetti di Risk Management e consulenza strategico-finanziaria per i più importanti istituti bancari italiani. In Methodos si occupa di progetti di Change Readiness e Cultural Change Management

“L'Osservatorio rappresenta un'occasione di grande valore per confrontarsi con le aziende che affrontano il cambiamento in un momento storico in cui cambiare è sempre più spesso una necessità che bisogna sapere trasformare in opportunità”.



GIOVANNI SGALAMBRO

Giovanni Sgalambro è VP Change Management e Group CIO di Datalogic S.p.A. Come Group CIO è impegnato in una valorizzazione del profilo dell'IT da "Utility" a "Partner" del business con l'obiettivo di produrre significativi ritorni sull'investimento in iniziative di IT. Come VP Change Management è impegnato nell'implementare miglioramenti e coerenza di approccio a livello globale nei processi e procedure di Datalogic sviluppando nuovi metodi e competenze organizzative.

Dal 1993 al 2011, Sgalambro ha lavorato in IBM come leader nella Consulting Line of Business. Sgalambro è consulente certificato dalle Associazioni professionali di Consulenza di Management italiana (APCO) e internazionale (ICMI). È uno dei membri fondatori dell'Associazione italiana di Change Management (Assochange). Con un passato come docente presso l'Università di Pisa e l'Università LIUC, è autore di numerose pubblicazioni.

“Il cambiamento è un protagonista globale sia dal punto di vista culturale sia da quello di sviluppo aziendale. Il lavoro dell'Osservatorio è punto di riferimento per le aziende che si confrontano col tema”.



GUIDO UGLIETTI

Laureato in Ingegneria delle Telecomunicazioni presso il Politecnico di Milano, ha successivamente approfondito tematiche relative alla organizzazione aziendale conseguendo un Dottorato in Management presso l'Università Cattolica di Milano dove collabora come docente. Dopo una esperienza in Borsa Italiana in ambito IT Governance, ha collaborato con diverse organizzazioni in programmi di trasformazione digitale e di cambiamento organizzativo. Oggi è manager in PwC.

“Collaborare per migliorare nell'arte del saper cambiare. Assochange promuove il primo Osservatorio italiano sul cambiamento organizzativo per rispondere a questa necessità diffusa. È un progetto affascinante che può aiutare a ritrovare la strada della crescita”.



ALESSIO VACCAREZZA

Dal 2012 è Vice Presidente Assochange con delega allo sviluppo associativo.

È responsabile della practice 'Cultural Change Management' in Methodos, ha maturato una forte esperienza di oltre 10 anni nella guida e gestione di progetti di cambiamento culturale per clienti di industry differenti, con particolare riferimento al settore manifatturiero. Oltre ai progetti di cambiamento, gestisce progetti di comunicazione e di training per le grandi aziende.

Laureato in Scienze Politiche presso l'università Statale di Milano con indirizzo politico-economico, ha conseguito specializzazioni nell'area Human Resources grazie al master "Risorse umane e nuove tecnologie" e al master "HR Manager".

"Le aziende sanno cambiare? Non è una domanda retorica e la risposta è tutt'altro che scontata! Di fronte all'ineludibilità del cambiamento i vecchi paradigmi non valgono più e la gestione delle trasformazioni diventa tanto strategica per le organizzazioni quanto profondamente complessa".



SALVATORE ZAPPALÀ

Professore Associato di Psicologia delle Organizzazioni presso l'Università di Bologna, dove insegna, tra l'altro, "Cambiamento e Sviluppo Organizzativo". Ha svolto ricerche sui fattori psicologico-sociali connessi all'introduzione di innovazioni. Attualmente sta indagando il clima di servizio e i fattori che favoriscono l'avvio e il consolidamento di reti tra imprese. Dal 2009 è membro del Comitato Esecutivo dell'European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP).

"L'Osservatorio è una importante opportunità per conoscere la varietà delle pratiche del Change Management in Italia, per riflettere sulla qualità delle esperienze condotte e avviare un apprendimento collettivo su come far meglio in futuro".



D. Bibliografia breve

- John Kotter Holger Rathgeber
Il nostro iceberg si sta sciogliendo. Vincere le sfide, crescere ed essere felici in un mondo che cambia
Sperling & Kupfer Editori, 2006 – Ristampato nel 2014
Questa storia parla di una colonia di fantastici pinguini che vivono su un iceberg, secondo abitudini consolidate dalla notte dei tempi. Un giorno, uno di essi scopre che una minaccia catastrofica incombe sulla loro casa, ma quasi nessuno è disposto ad ascoltarlo. I personaggi del racconto sono molto simili alle persone con cui entriamo in contatto quotidianamente, persino a noi stessi. La loro è una storia di resistenza al cambiamento e gesti eroici, di confusione e intuizione, di ostacoli in apparenza insormontabili e tattiche ingegnose per affrontarli. I pinguini, però, sanno fronteggiare le sfide concrete molto meglio di gran parte di noi.
- Paolo lo Bascio
Racconti del cambiamento. Come le aziende vivono e sopravvivono nei momenti di discontinuità
Luiss UP, 2013
Le aziende hanno una naturale tendenza a crederci immortali. Storie di successo, strategie invincibili, risultati da guinness lasciano un giorno (ma non all'improvviso) il passo alla terribile malattia della crisi. E, con la crisi, emerge la necessità di una terapia forte, il cosiddetto "turnaround". Ma la "terapia del cambiamento" si impone anche nei grandi momenti di discontinuità, quando le scelte aziendali richiedono capacità di modificare strategie e comportamenti abituali, mettendo alla prova i manager e l'organizzazione tutta.
- Raffaele Fiorentino
Il Change Management nei processi d'integrazione tra aziende
Aracne, 2013
La due-diligence e il processo di integrazione rappresentano i due step in cui si articolano le operazioni di mergers and acquisitions. Ad essi la dottrina riconduce le ragioni del successo o del fallimento di tali operazioni.
- Esther Cameron, Mike Green
Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models Tools and Techniques of Organizational Change
Kogan Page Publishers, 2012
Un classico nella disciplina del Change Management. Il testo è rivolto a tutti coloro che vogliono capire perché i cambiamenti accadono, come accadono e cosa bisogna fare per renderli "appetibili". Il libro offre spunti relativi a diversi frameworks, modelli e approcci al cambiamento.

- Antonio Foglio
Change Management come strategia d'impresa. Governare futuro e cambiamenti e tramutarli in opportunità
Franco Angeli, 2011
In un mondo che cambia, non è sufficiente cambiare, bisogna saper cambiare: ecco la pragmatica risposta che Antonio Foglio dà alle impellenti richieste che s'impongono al management, ai responsabili di funzione e di linea, al personale aziendale. Questo libro indica la via pratica per affrontare con efficacia i cambiamenti, coglierne i segnali premonitori, intervenire strategicamente con un processo di Change Management superando tutte le possibili resistenze.
- Andrea Montefusco
Change Management. Le regole per il governo del cambiamento
EGEA, 2010
Nell'ambito della gestione delle imprese occorre avere consapevolezza delle reali "modalità di funzionamento" delle persone. Benché tutti concordino sul fatto che individui singoli e gruppi costituiscono la parte centrale della vita organizzativa, la cultura manageriale sui fenomeni cognitivi, psicologici e comportamentali che impattano sul risultato dell'impresa è affidata al "buon senso". Occorre invece affrontare la gestione dei comportamenti in una visione realistica, che parta dal presupposto che "non c'è miglior pratica di una buona teoria".
- Kenneth Blanchard, John Britt
Chi ha ucciso il cambiamento?
Sperling & Kupfer, 2010
Una guida chiara e concisa, strutturata nella forma di un intrigante giallo, per scoprire cosa "uccide il cambiamento" nella nostra vita di tutti i giorni.
- Warner W. Burke, Marco Recchioni
"Il cambiamento organizzativo" Teoria e pratica
FrancoAngeli, 2010
W. Warner Burke riesce in questo testo a coniugare l'intrinseca multidisciplinarietà della prospettiva teorica con i numerosi modelli operativi utilizzabili concretamente nelle varie fasi del processo di cambiamento organizzativo. È, quindi, un manuale che, rivelando la complessità del cambiamento, guida il lettore attraverso il governo e le pratiche del processo di Change Management.
- Paola Lucia Floris
Leadership e Change Management. Leadership: non il successo di un singolo ma la forza di un gruppo
Franco Angeli, 2008
Un testo per Amministratori Delegati, Direttori Generali e Commerciali di piccole, medie e

Grandi Imprese, ovvero per tutti coloro che ricoprono posizioni di leadership e sono chiamati a stimolare la leadership tra i dipendenti, per creare un'intelligenza collettiva a tutti i livelli e rendere possibili performance migliori. Perché leadership non è il successo del singolo ma la forza del gruppo.

- Radoje Cerovic, Gian Paolo Bonani

La nuova cultura aziendale. Vademecum per il cambiamento sistemico del business

Franco Angeli, 2007

La problematica del cambiamento della cultura aziendale rappresenta la quintessenza di tutti i cambiamenti aziendali e dell'ampia produzione scientifica dedicata a questo tema (il Change Management). Il volume spiega una serie di strumenti analitici e operativi che permettono di intervenire nel cambiamento della cultura aziendale. Grazie all'enfasi sulle applicazioni pratiche attraverso case studies, si rivolge sia agli studenti del management, che anche ai consulenti e ai manager.

- Maurizio Bortali, Antonella Grana

Le imprese che cambiano. Teorie e casi aziendali di changing management

Franco Angeli, 2007

Questo libro si rivolge in particolare a imprenditori e manager di PMI. Non intende essere né un manuale, né tanto meno un punto di riferimento, vuole semplicemente capire che cos'è il cambiamento e come tentare di governarlo senza esserne governati.

- Daniele Trevisani

Regie di cambiamento. Approcci integrati alle risorse umane, allo sviluppo personale e organizzativo e al coaching

Franco Angeli, 2007

Strumenti e concetti per una nuova generazione di protagonisti del cambiamento che intendano agire in modo radicale e rivoluzionario, lottare contro prassi statiche, burocratiche o stagnanti. Si rivolge a quanti si occupano di cambiamento positivo e di "formazione" nel suo senso più vasto, ma anche di evoluzione assertiva, di trasformazioni del modo di essere, di sistemi di apprendimento e sviluppo organizzativo, e ancora di potenziale individuale, crescita e maturazione individuale o delle imprese

- Barbara Binelli, Luigi Di Tullio

Le imprese che cambiano. L'errore che non c'è. APAModel: una fenomenologia del cambiamento

Franco Angeli, 2007

Il volume presenta la metodologia APAModel, che offre a imprenditori, manager e formatori efficaci strumenti per interpretare e gestire i grandi mutamenti che stanno interessando il mondo delle organizzazioni. Si tratta di un innovativo approccio formativo al cambiamento, finalizzato a sviluppare la naturale plasticità e propensione all'adattamento di ogni essere umano, individuando e superando contemporaneamente le altrettanto naturali resistenze al cambiamento.

- Gabriele Gabrielli
Conoscenza, Apprendimento, Cambiamento. La gestione dei programmi di knowledge e Change Management
Franco Angeli, 2006
La creazione e diffusione di conoscenza, sia a livello individuale che organizzativo, sta divenendo un compito chiave del Management nell'impresa moderna. Su questa tema centrale il volume raccoglie i contributi di autorevoli studiosi e professionisti. Riporta anche le "narrazioni" di alcune storie di aziende e organizzazioni (Colgate Palmolive, Swiss Re, Poste Italiane, Finmeccanica e RSO) che hanno incentrato l'azione manageriale sulla gestione e sviluppo di significativi processi di knowledge e Change Management.
- Claudia Baca
Change Management. Gestire con successo il cambiamento
Hoepli, 2005
Pensato per chi è o si ritiene un project manager, il volume costituisce una guida rapida e pratica all'applicazione delle tecniche collaudate di Change Management senza la severità dei processi più complessi. Seguendo un case study realistico dall'inizio alla fine, l'autrice mostra come un project manager gestisce ciascun concetto, affrontando il cambiamento con la flessibilità necessaria a ridurre al minimo i sovraccarichi aziendali.
- Margaret Parkin
Racconti per il cambiamento. 50 storie per far crescere persone e organizzazioni
ETAS, 2004
50 storie, piccole o piccolissime, tratte dalla tradizione popolare, da opere della letteratura mondiale, da libri di attualità o di management, talvolta dall'esperienza vissuta dall'autrice. Storie che possono essere usate in contesti di cambiamento, per rinforzare le proprie competenze, comunicare idee, incoraggiare l'adattamento, vincere lo stress.



ASSOCHANGE
Associazione Italiana di Change Management



www.assochange.it