



**REPORT**  
**OSSERVATORIO**  
**SUL CHANGE**  
**MANAGEMENT**  
**2020**



## SOMMARIO

1. INTRODUZIONE.....	3
2. NOTA METODOLOGICA.....	4
3. I PROGETTI DI CAMBIAMENTO NELLE AZIENDE ITALIANE.....	4
4. COVID 19, È CAMBIATO IL NOSTRO MODO DI CAMBIARE? .....	6
5. FOCUS SU CHANGE MANAGEMENT & SOSTENIBILITÀ: 3 DOMANDE PIÙ 1.....	7
6. FOCUS SULLA FIGURA DEL CHANGE MANAGER: 3 DOMANDE .....	9
7. GLI ATTORI DELLA SURVEY .....	11
8. I GRUPPI DI LAVORO.....	12

## 1. INTRODUZIONE

Dal 2014 Assochange ha iniziato a raccogliere, classificare e analizzare le esperienze di cambiamento delle aziende italiane, dando vita all'OSSERVATORIO SUL CHANGE MANAGEMENT. Attraverso queste indagini Assochange ha voluto dare, per la prima volta, evidenza empirica sullo stato dell'arte e sull'evoluzione del Change Management in Italia, approfondendo nel corso degli anni alcune aree di interesse da sviluppare con le attività associative. A partire dalla seconda edizione la ricerca è stata suddivisa in più parti: una parte iniziale del questionario dedicata alla raccolta dei dati riguardanti le caratteristiche dei progetti di Change Management nelle aziende italiane, una parte di indagine riguardante il tema dell'anno e, dall'anno 2019, un approfondimento sul ruolo del Change Manager a completamento del lavoro svolto dal gruppo di lavoro dei soci individuali.

Dopo la nota metodologica di apertura, che fornisce i dettagli dello svolgimento della survey e del campione di analisi, si passa ai capitoli di analisi delle risposte nelle diverse sezioni dedicate ai progetti di cambiamento, all'impatto del Covid e ai fattori di successo (e di insuccesso), al tema dell'anno e, in chiusura, la parte riguardante il Change Manager..

Il tema che ha guidato quest'anno le attività di Assochange è la Sostenibilità e il suo legame con il Change Management per la costruzione di un futuro sostenibile. A partire dal Convegno Nazionale di giugno 2020 sono state raccolte le indicazioni, le esperienze e le riflessioni delle aziende socie legate a questo tema, che verrà ripreso nel corso del 2021. Con la survey dell'Osservatorio l'indagine è stata aperta a tutte aziende che hanno risposto al questionario, per verificare la percezione dell'importanza del tema e i possibili sviluppi.

Un'ultima nota prima della lettura dei dati, riguardante la collocazione temporale dei progetti di cambiamento: i dati raccolti dalla survey hanno sempre riguardato i 12 mesi precedenti all'indagine, ma questa classificazione non avrebbe tenuto conto dell'andamento peculiare dell'anno 2020. Per considerare l'impatto della pandemia data dal Covid19 e il lockdown della primavera l'anno è stato suddiviso, per alcune domande, in due parti: da novembre 2019 a marzo 2020 e da marzo in poi.

Per chi volesse avere il dettaglio di tutte le domande e relative risposte, può trovarle nel file "Le risposte del questionario"

Buona lettura.

## 2. NOTA METODOLOGICA

Martina Mauri

Direttrice Osservatorio HR Innovation Practice

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 e delle iniziative di sostenibilità.

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 138 organizzazioni appartenenti principalmente ai seguenti settori:

- Servizi (31%)
- Industriale e Consumer Goods (27%)
- Servizi finanziari (12%)
- Telecomunicazioni e Media (7%)
- Energy e Utilities (6%)

Gli stessi rispondenti, suddivisi per dimensione, risultano avere invece la seguente composizione:

- da 11 a 250 addetti (37%)
- da 251 a 500 addetti (9%)
- da 501 a 1000 addetti (9%)
- da 1001 a 5000 addetti (23%)
- oltre 5000 addetti (22%)

## 3. I PROGETTI DI CAMBIAMENTO NELLE AZIENDE ITALIANE

Daniela Clerici

Segretario Generale Assochange e Responsabile progetto Osservatorio

Iniziamo il report della settima edizione dell'Osservatorio di Assochange sul Change Management dall'analisi delle caratteristiche dei progetti di cambiamento delle aziende italiane emersi quest'anno e dal loro confronto con i dati raccolti negli anni precedenti.

### Numero dei progetti avviati, in corso o avviati nell'anno

E' un dato che viene raccolto dal 2017. Fino ad allora si è analizzato un unico progetto di cambiamento, il più significativo; ora viene chiesto alle aziende di considerare i 3 progetti più importanti nel rispondere alle domande, pur consapevoli che si tratta comunque di effettuare una scelta nell'ambito di tutti i progetti dell'azienda.

Nel 2017 il 17% dei rispondenti alla survey aveva in essere un solo progetto, numero che scende al 9% nel 2020. Scende di 10 punti percentuali anche il numero delle aziende che hanno da 2 a 4 progetti (dal 53% al 43%) mentre aumentano al 25% le aziende che hanno più di 10 progetti in contemporanea.

Questo dato si può confrontare con la tendenza 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 2019 questo dato scende al 13%. Nel 2014 il 24% dei progetti dura tra i 7 e i 12 mesi e solo il 3% aveva una durata inferiore ai 6 mesi, mentre nel 2019 queste percentuali diventano rispettivamente il 48% e 18% (dal report Osservatorio Assochange 2019)

### L'ambito dei progetti

Come già segnalato in apertura, in questa domanda l'indagine è suddivisa su due lassi temporali distinti per tener conto dell'impatto del Covid 19.

Analizzando le risposte date dalle aziende nei 6 anni precedenti, possiamo vedere stabilmente al primo posto la voce "Struttura organizzativa/Riorganizzazione" come l'ambito prevalente. Per la prima volta nel 2020, anche se di poco, questa voce si trova al secondo posto, sia nella prima parte dell'anno con una percentuale del 37% delle risposte, sia nella seconda parte dove, con una percentuale del 45%, fa uno scatto in avanti, ridimensionato però al 39% nelle previsioni per il prossimo anno.

Quest'anno si posiziona al primo posto la voce "Tecnologia e digitalizzazione" con una percentuale del 38% per la prima parte dell'anno e del 52% da marzo in poi. Le previsioni per il 2021 vedono prevalere questo ambito di cambiamento con una percentuale del 50%. Interessante confrontare questo dato con quanto emerso nel 2016 quando alla prima parte della voce "Tecnologia", già esistente dal 2014, è stata aggiunta "Digitalizzazione". Nel 2016 questo ambito di cambiamento venne scelto solo dall'8% delle aziende rispondenti.

Per quanto riguarda la voce "Cultura e comportamenti" dopo la crescita esponenziale nel triennio 2015-2017, si attesta ora stabilmente al terzo posto con percentuali del 27% e del 34% pre e post marzo 2020, con previsioni del 31% per il prossimo anno.

Al 4° posto la voce "Missione & strategia", con il 23% sia nella prima che nella seconda parte dell'anno. E' in calo, lieve ma costante, negli ultimi anni e nelle previsioni future.

Molto interessante analizzare l'andamento negli anni dell'ambito "Processi di lavoro". Dal 2014 in cui era al 2° posto ha avuto una discesa anno dopo anno, fino al 5° posto nella prima parte del 2020, mentre risale al 3° posto dopo marzo con una percentuale del 39%. Nelle previsioni si conferma l'interesse delle aziende per questo ambito con una percentuale pari al 31%, in linea con quella della voce "cultura e comportamenti".

Anche la voce "Prodotti e servizi" che fino a marzo si attestava al 6° posto con una percentuale del 13% passa al 21% dopo marzo e al 19% nelle previsioni.

Seguono "M&A" con previsioni di crescita nel 2021, mentre "Internazionalizzazione e delocalizzazione delle attività" è in ultima posizione con previsioni in calo.

## Le ragioni dell'avvio dei progetti

Nella prima edizione del 2014 dell'Osservatorio la ragione principale per avviare un progetto di Change Management è "Ridurre i costi / accrescere l'efficienza" e così rimane negli anni successivi, con percentuali che sono state sempre di molto superiori alla seconda voce della classifica. Sono gli anni della crisi che influenza le priorità delle aziende, ma nel 2019 si assiste al sorpasso con la "Trasformazione digitale" come prima motivazione di un progetto di cambiamento. 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 motivazione "Cambiamento delle esigenze dei clienti" per diventare la prima voce nel 2019 e nel 2020. Se prendiamo poi i dati della seconda metà di quest'anno risulta che oltre il 55% dei progetti sono stati avviati per questo motivo.

Secondo le aziende l'accelerazione data dalla Trasformazione digitale, spinta dal lockdown della primavera, non si esaurirà nel 2020 ma proseguirà con la stessa intensità nel 2021.

Al terzo posto troviamo "Sviluppo di nuove competenze e professionalità" che prende forza nella seconda parte dell'anno e diventa la seconda voce nelle previsioni del prossimo anno con una percentuale del 37%.

Nella seconda parte dell'anno e nel 2021 aumentano anche altre voci come il "Cambiamento delle esigenze dei clienti", "Inclusione ed engagement dei lavoratori" e "Lancio di nuovi prodotti e servizi".

Rimane immutata la voce "Sostenibilità" che apparentemente non risente dell'impatto del Covid 19 né è previsto un aumento di interesse per il prossimo anno.

## 4. COVID 19, È CAMBIATO IL NOSTRO MODO DI CAMBIARE?

Mariano Corso

Responsabile Scientifico

Osservatorio HR Innovation Practice

Il Covid-19 è stato ed è ancora una delle principali ragioni di cambiamento in molte organizzazioni in Italia e nel mondo. Quest'anno la ricerca sul Change Management non poteva quindi esimersi dall'indagare gli impatti della pandemia sulle modalità di gestione del cambiamento e sul nostro modo di cambiare.

Oltre ad essere una delle principali cause di nuove progetti di trasformazione, la pandemia ha impattato, soprattutto nella prima fase dell'emergenza, il portafoglio dei progetti in corso: meno di 1 azienda su 3 ha subito un rallentamento di alcune delle attività programmate, mentre quasi 1 azienda su 2 un'accelerazione. Inoltre, indipendentemente dall'aver accelerato o decelerato i progetti, ne ha modificato la tipologia. La pandemia ha aumentato l'incidenza dei progetti riconducibili alla trasformazione digitale e, fattore di rilievo, le organizzazioni prevedono di continuare a lavorare su questi ambiti anche per i prossimi anni. Dalla digitalizzazione, alla revisione della struttura organizzativa e sviluppo di nuovi modelli di organizzazione del lavoro, come lo Smart Working, alla revisione dei processi di lavoro come loro conseguenza.

Non tutti i progetti però hanno successo. Considerando i progetti più importanti implementati dalle aziende intervistate solamente l'8% supera l'80% degli obiettivi prefissati. Quali sono allora i fattori che contraddistinguono i fattori di successo e di fallimento?

Ci sono alcuni fattori che se presenti facilitano il successo dei progetti: la qualità della sponsorship del top management, l'engagement delle persone al cambiamento e la qualità dell'approccio metodologico seguito. Altri fattori, invece, possono essere definiti "igienici", non riferibili alle specificità del singolo progetto, ma all'organizzazione nel suo insieme. Sono questi quelli che riescono a spiegarne maggiormente il fallimento e sono l'assenza di una cultura aperta al cambiamento e la rigidità della struttura organizzativa.

In futuro sarà inoltre sempre più importante riuscire a motivare e coinvolgere le persone al cambiamento, trasformandole in veri promotori della trasformazione. Ad oggi le iniziative che le organizzazioni riescono a mettere in campo per aumentare l'engagement al cambiamento sono ancora piuttosto tradizionali ed

indirette. Il fattore ritenuto più importante è l'organizzazione stessa del lavoro e, più in particolare, la capacità di rendere le persone maggiormente autonome e responsabilizzate sui risultati. Proprio responsabilizzazione e l'autonomia sono i due principi chiave nell'adozione matura di modelli di Smart Working, modello che quindi emerge non solo come una risposta tattica all'emergenza, ma anche come una vera e propria leva strategica per ottenere engagement al cambiamento, un fattore sempre più critico per il successo. Altre azioni per aumentare l'engagement, risultate particolarmente importanti in quest'anno, sono l'introduzione di nuovi canali e modalità di interazione e socializzazione, come l'introduzione di momenti virtuali di allineamento sulle attività operative o l'introduzione momenti di condivisione non strettamente legati alle attività operative per favorire socialità e innovazione. Questo testimonia la grande necessità di ricreare ambienti di interazione e condivisione che facilitino il cambiamento anche in un contesto digitale o ibrido.

La pandemia ha inoltre modificato come le persone vivono la trasformazione: se negli anni passati l'atteggiamento prevalente era passivo o di resistenza al cambiamento, quest'anno la maggior parte delle aziende dichiara che le persone hanno partecipato con disponibilità e spirito costruttivo o addirittura in modalità proattiva al cambiamento. La pandemia, evidentemente, costringendo le persone ad uscire dalla routine e dalla loro area di comfort, ha fatto aumentare la consapevolezza e la percezione di urgenza del cambiamento.

Di fronte a questa disponibilità e mutato atteggiamento delle persone evolve anche il concetto di leader. Se in passato le competenze riconosciute di maggior valore erano quelle legate al pragmatismo e la capacità di execution, in futuro l'approccio dovrà essere diverso: resta fondamentale la capacità di infondere entusiasmo e motivazione dando senso e direzione al cambiamento, ma diventano sempre più importanti anche altri fattori come la capacità di delega e di empowerment, l'orientamento all'innovazione e al futuro e la capacità di focalizzarsi sulle sfide future trasmettendo una visione comune. Ovvero un leader in grado di delegare l'operatività e concentrarsi sulla capacità di infondere visione, entusiasmo e innovazione.

Sono queste le doti chiave per riuscire a non perdere quella che può essere definita un'occasione storica. Molti elementi di resistenza al cambiamento, in questo momento, stanno venendo meno: le persone da una parte sono più consapevoli e aperte al cambiamento, ma dall'altra vogliono essere chiamate in prima persona a essere parte del cambiamento, a scrivere il loro futuro piuttosto che subirlo.

## 5. FOCUS SU CHANGE MANAGEMENT & SOSTENIBILITÀ: 3 DOMANDE PIÙ 1

### In estrema sintesi, possiamo definire virtuoso il rapporto tra Change Management e Sostenibilità?

Questa è l'ultima e la più importante delle 3 domande più 1 a cui proveremo a dare risposta. Certo, se ci trovassimo costretti a rispondere con un sì o un no a questa domanda, rischieremo di restituire un quadro eccessivamente semplicistico di un rapporto articolato, a volte contraddittorio, ancora nelle sue prime fasi di sviluppo. Quindi, ci sentiamo di accantonarla per ora.

Anche perché i risultati che emergono dall'Osservatorio 2020, infatti, ci suggeriscono una realtà multi-sfaccettata, che si presta a diverse interpretazioni. Per questo, cercheremo di fornire gli elementi principali che possano aiutare il lettore a trarre le sue conclusioni, senza esimerci dal trarre le nostre, lasciando al giudizio insindacabile di chi legge la possibilità di essere d'accordo o in disaccordo con la nostra interpretazione.

### In che modo la sostenibilità viene considerata all'interno della sua organizzazione?

Di primo acchito, la domanda sembra avere poco mordente. Eppure, ci offre la possibilità di dare una prima risposta decisa: la realtà non esiste, esiste solo un insieme di percezioni. Sono secoli che la filosofia, soprattutto da Platone in poi, dibatte intorno a questo tema. Più di recente, anche diversi filoni in seno alle neuro-scienze sono arrivati alle stesse conclusioni.

Sì, ci siamo permessi di esprimere queste considerazioni a partire dalla domanda apparentemente più innocua. Tuttavia, leggendo i risultati al di là dei numeri, pensiamo che trarre questa conclusione non sia così azzardato.

Partiamo dai numeri però: sommando i 3 valori più alti del grafico emerge che la sostenibilità è un tema importante per l'89% delle organizzazioni. Riguarda processi, stakeholder e strategia organizzativa. Un sospiro di sollievo per tutti coloro i quali, noi compresi, speriamo in una presa di posizione sempre più forte da parte delle organizzazioni su questi temi. Un quadro che dovrebbe infondere ottimismo al di là di ogni ragionevole dubbio.

Tuttavia, i lettori più scrupolosi avranno già scoperto il lato oscuro di questi stessi, freddi, numeri: sommando i 3 valori più bassi del grafico, scopriamo che la sostenibilità non è un tema strategico per il 55% delle organizzazioni. Importante, forse, ma non strategico. Una doccia fredda, forse nemmeno troppo inaspettata.

A cosa credere dunque? La sostenibilità è un tema prioritario per le organizzazioni o no? Difficile dirlo. Come abbiamo già detto in premessa, se ci trovassimo costretti a rispondere con un sì o un no, rischieremo di restituire un quadro eccessivamente semplicistico di un rapporto articolato, a volte contraddittorio, ancora nelle sue prime fasi di sviluppo. Non esiste la realtà, solo un insieme di percezioni. Lasciamo al lettore, al suo mindset, al suo modo di vedere il mondo ("Weltanschauung" come lo chiamano alcuni tedeschi in altri ambiti), l'insindacabile giudizio finale.

### Su quali dei seguenti aspetti di sostenibilità la sua organizzazione ha lavorato negli ultimi 3 anni?

Anche in questo caso, la risposta è articolata. Andiamo dritti al punto: il 43% delle risposte convergono sulle dimensioni finanziarie e pre-finanziarie insieme. In pratica, queste organizzazioni hanno capito che la sostenibilità non è essere solo "green" oppure lavorare solo sul capitale umano o altro ancora. Queste organizzazioni hanno capito che la sostenibilità è il più grande cantiere organizzativo possibile, che permea tutte le variabili organizzative: strategia, prodotto, processi, sistemi, persone, cultura, rapporto con gli stakeholder. Il tutto nelle per generare valore per l'organizzazione stessa e i suoi stakeholder interni ed esterni. È questa la visione più estensiva del concetto di sostenibilità che modella il modo di lavorare e di intendere l'organizzazione e di generare profitto e valore.

Allo stesso tempo, non possiamo non rilevare che alcune organizzazioni lavorano solo sulle sue dimensioni sociali o solo sulle sue dimensioni ambientali. È questa una visione parziale oppure propedeutica ad abbracciare il concetto di sostenibilità nel più ampio spettro possibile? Un passaggio inevitabile prima di arrivare a maturazione completa? Al lettore, le sue conclusioni.



## Qual è il rapporto tra Change Management e Sostenibilità?

Mai? A volte? Sempre?

I dati non mentono si dice. Ma non sempre chiariscono, ci sentiamo di aggiungere. Certo, ben il 35% delle organizzazioni che sta implementando un programma di sostenibilità dichiara che non ci sono legami con le metodologie e gli strumenti del change management. È una presa di posizione forte, per certi versi sconcertante. La più grande trasformazione organizzativa (almeno nel suo potenziale e sempre ammesso che le organizzazioni intendano la sostenibilità nel modo più sistemico) non prevede supporti di change management per queste organizzazioni. Questo significa che molte organizzazioni non sfruttano il potenziale del change nella messa a terra della sostenibilità.

Allo stesso tempo, per il 63% delle organizzazioni un rapporto tra change e sostenibilità esiste e per il 22% esiste sempre. È un dato confortante dopo tutto? Anche in questo caso, in fondo, è una questione di prospettive e punti di vista.

Ci permettiamo però di ricordare al lettore un dato che, dal nostro punto di vista, deve essere associato a questa riflessione. Solo il 29% dei progetti di change management raggiunge dall'80% al 100% dei risultati prefissi.

In altre parole, i programmi di cambiamento che pur sono disegnati per facilitare la messa a terra del cambiamento stesso sono in perenne stato di tensione e, per dirla con una sorta di darwinismo organizzativo, solo i migliori ce la fanno.

Ora, quali chance possono dunque avere le trasformazioni organizzative che la sostenibilità richiede senza essere accompagnate da metodologie, strumenti e approcci che hanno proprio l'obiettivo di facilitare i cambiamenti?

Come ormai avete capito bene, lasciamo al lettore l'ardua sentenza.

## Torniamo dunque alla prima domanda: *in estrema sintesi, possiamo definire virtuoso il rapporto tra Change Management e Sostenibilità?*

Certo, se ci trovassimo costretti a rispondere con un sì o un no a questa domanda, rischieremmo di restituire un quadro eccessivamente semplicistico di un rapporto articolato, a volte contraddittorio, ancora nelle sue prime fasi di sviluppo.

Allo stesso tempo, come Associazione, non possiamo esimerci dal definire "fragile" questo rapporto. Diciamolo in modo chiaro: la sostenibilità nelle organizzazioni rischia di avere ben poca presa e, quindi, efficacia.

Al lettore e a tutte le organizzazioni che vogliono affrontare questa impresa diciamo esplicitamente: fate attenzione. La sostenibilità è vitale per le organizzazioni come per i suoi stakeholder: se volete avere più chance di metterla a terra efficacemente, fatevi aiutare dalle metodologie, dagli strumenti e dalle esperienze che il change management ha costruito negli anni. Questa è la nostra conclusione.

Come sempre, lasciamo al giudizio insindacabile di chi legge la possibilità di essere d'accordo o in disaccordo con la nostra interpretazione.



## 6.FOCUS SULLA FIGURA DEL CHANGE MANAGER: 3 DOMANDE

Luca Steis

Consigliere direttivo Assochange e Responsabile del Gruppo di Lavoro sul Change Manager

### Nella sua Organizzazione esiste il Change Manager come ruolo aziendale specifico?

Per chi si occupa di Change Management, questa domanda resta sempre una pietra miliare al fine di comprendere se ci sia o meno un'evoluzione in merito alla figura del Change Manager nelle aziende italiane. Ogni anno ci si aspetta qualcosa di diverso e probabilmente, la maggior parte di noi, auspica che le cifre indichino un trend di crescita. Poi, immancabilmente, a inizio dicembre, i dati dell'Osservatorio arrivano a confermare che, ironia della sorte per chi si occupa di cambiamento, nulla è cambiato. Quasi tre aziende su quattro delle 122 rispondenti, confermano anche per quest'anno di non avere tale ruolo nella propria organizzazione e di non prevederla neanche per i 12 mesi successivi. Gli indicatori sono immobili. Tutti impietosamente impaludati.

Questo potrebbe far sorgere una serie di interpretazioni tra le più variegata: forse il mercato non è ancora ricettivo o è sordo o è cieco su questo ruolo e su questa professionalità all'interno delle aziende.

Forse le aziende volutamente non intendono investire in questo ruolo perché, pur comprendendone razionalmente l'importanza, non lo ritengono essenziale per gestire progetti di cambiamento e preferiscono affrontare il rischio, anche se questa scelta potrebbe portare al fallimento dell'operazione.

O ancora, in uno scenario ancor più pessimistico, questo tema è proprio lontano dai pensieri del Management e dalle proprie corde.

Esiste tuttavia anche un'altra possibile interpretazione che non possiamo dedurre dai dati ma che abbiamo raccolto in alcuni dei commenti forniti dai rispondenti. Ed è un risvolto, per certi versi, sorprendente e incoraggiante per chi ama questo mestiere. Si comincia infatti a parlare di un approccio, di una cultura di Change Management diffusa. Non più un solo ruolo quindi che lo interpreta bensì qualcosa che più Manager aziendali fanno propria e portano avanti nella propria Organizzazione.

Sicuramente questa è una prospettiva futura che affascina e che lasciamo come spunto per una riflessione che vada oltre alle evidenze raccolte.

### Nella sua organizzazione il ruolo del Change Manager come è definito (o verrà definito nei prossimi mesi) rispetto alle seguenti combinazioni? Ruolo stabile vs temporaneo – Risorsa interna vs risorsa esterna

Questa domanda aveva lo scopo di investigare ulteriormente le caratteristiche del ruolo all'interno di quelle aziende che lo prevedono. Stabilità verso temporaneità.

Da una parte c'è chi si schiera interpretando il cambiamento come qualcosa di continuo in azienda ovvero: ogni anno nascono nuovi progetti e l'organizzazione, la vita aziendale è perennemente in evoluzione per cui è meglio affidarsi a qualcuno che possa seguire con costanza e nel tempo i vari fronti.

Dall'altra c'è invece chi naviga a vista, affrontando progetto per progetto e preferendo un presidio prettamente focalizzato sulle iniziative specifiche di cambiamento a forte impatto aziendale.

C'è chi intenderà questi differenti scelte come "approccio strategico verso approccio tattico" oppure "visione di lungo verso visione di breve medio periodo".

Ritroviamo questa dicotomia anche nella seconda parte delle combinazioni proposte nella domanda che tendeva a comprendere se le aziende preferiscano investire su risorse interne o affidarsi a risorse esterne all'organizzazione.

Ed anche sotto questo aspetto si pone un bivio per le aziende: partire da una conoscenza profonda dell'ambiente interno e sviluppare competenze di Change attraverso formazione ed esperienza oppure acquisire una professionalità esterna considerandola un fattore premiante o necessario in mancanza di una concreta alternativa interna?

Ebbene i dati ci dicono che la maggioranza delle aziende che prevedono il ruolo di Change Manager scelgono di averlo stabile con una risorsa interna all'organizzazione. Di fatto, anche in questo caso, si consolidano le evidenze emerse nella rilevazione del 2019. Stabilità e soluzione interna sembrano prevalere nettamente come modello seguito da coloro che considerano importante avere un Change Manager nell'organigramma aziendale.

## Quali conoscenze e competenze specifiche del Change Manager sono diventate più importanti a fronte dell'emergenza legata al COVID-19?

Infine, l'ultima domanda sulla figura del Change Manager. Forse quella più attesa e quest'anno modificata quasi come segno doveroso rispetto alla situazione emergenziale che abbiamo vissuto e che stiamo tuttora vivendo.

Le conoscenze e le competenze del Change Manager, anche in tempi di pandemia, non subiscono particolari variazioni rispetto all'elenco rilevato nella scorsa edizione.

Il Change Manager ideale deve saper amalgamare conoscenze e competenze tecniche con il volto umano della gestione del cambiamento.

Ecco, quindi, che la capacità di comunicare e di farlo in maniera efficace resta ben saldo in cima alle preferenze aziendali a testimoniare l'importanza della comunicazione, soprattutto in tempi difficili e imprevedibili. E qui si pone uno stimolo di riflessione: siamo sicuri che tutte le aziende che sottolineano l'importanza di comunicare e comunicare bene, preparando adeguatamente il terreno al cambiamento, facciano poi seguire concretamente i fatti alle intenzioni?

Non meno importante, la capacità di ascolto, che qui, volutamente, vogliamo integrare con l'attributo attivo, resta anch'essa in testa alle indicazioni proprio perché il saper comunicare non può prescindere dal saper ascoltare e viceversa.

“Il coraggio è quello che ci vuole per alzarsi e parlare: il coraggio è anche quello che ci vuole per sedersi ed ascoltare”. Quanto attuale risuona la sintesi di questa famosa frase di Sir Winston Churchill.

A completare la ricetta nelle posizioni top troviamo anche innovazione, pensiero creativo e Team Working. Il cambiamento non può che stizzare l'occhio e prendere a braccetto l'innovazione oltre alla creatività ed alla capacità di lavorare in gruppo. Tant'è che alcune aziende cominciano a riflettere sull'opportunità di mettere in stretta correlazione questi due fronti unificandoli nelle scelte organizzative interne in termini di presidio manageriale. Forse nel futuro non sarà poi così inusuale sentir parlare di posizioni di Change Innovation Manager.

Da ultima non poteva mancare nelle indicazioni, circa le conoscenze e le competenze, la regina delle soft skill del momento: la resilienza.

Il Change Manager non può e non potrà fare a meno della capacità di fronteggiare, superare ed evolversi di fronte alle difficoltà ed agli eventi negativi. E, ci sentiamo di aggiungere, dovrà essere in grado di darne esempio perché tutta l'organizzazione ne possa trarre ispirazione e giovamento.

## 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.

Oggi sono un punto di riferimento qualificato sull'innovazione digitale in Italia che integra attività di ricerca, comunicazione e aggiornamento continuo. La Vision che guida gli Osservatori è che l'innovazione digitale sia un fattore essenziale per lo sviluppo del Paese.

La mission 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.

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 digitali e modelli organizzativi. Si pone l'obiettivo di affiancare gli HR Executive 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 nella visione dei risultati finali.

## I GRUPPI DI LAVORO

### Osservatorio Assochange



**Daniela  
Clerici**  
*Segretario  
Generale  
Resp. progetto  
Osservatorio*



**Daniele  
Cantore**  
*Vice  
presidente*



**Luca  
Steis**  
*Consigliere  
Direttivo  
Resp. GdL  
Change Manager*

### Osservatorio HR Innovation Practice - Politecnico di Milano



**Mariano  
Corso**  
*Responsabile  
Scientifico*



**Martina  
Mauri**  
*Direttrice*