

BearingPoint®



La Digital Transformation nella gestione delle risorse umane

TALENTSOFT

Indice

Prefazione	3
Introduzione	6
Metodologia	7
Situazione attuale	7
Strategia HR: Digital Transformation	
non pervenuta	9
Retention: alla ricerca del	
worklife balance	22
Tecnologie: l'importante é	
che siano social	32
Approfondimenti	36
Talent Garden	39
BearingPoint	40
Talentsoft	40

PREFAZIONE

Tecnologia, new way of working e reskilling: così si vince la sfida della People Transformation

La direzione è quella giusta, ma il ritardo si mostra evidente.

La figura dell'HR si sta evolvendo, c'è la consapevolezza che dovrà guidare il processo di trasformazione digitale (per il 61% degli intervistati il ruolo HR sarà quello di change leader), ma al momento il suo contributo non è sufficiente: quando si parla di Digital Transformation la People Transformation è effettivamente centrale, ma le aziende – oltre 600 i People Manager che hanno partecipato a questa prima survey nazionale su digitale e risorse umane – scontano lentezza, paura del cambiamento, incapacità di comprendere le priorità e l'innovazione nel suo insieme.

“
emerge
la forte
necessità
di un new
way of
working
e di un
reskilling
”

E questo è un problema perché, sebbene sia ormai diffusa la convinzione che una trasformazione è necessaria e che si tratta di un cambiamento prima di tutto culturale (per il 35% la Digital Transformation è una nuova cultura del lavoro), le aziende sono ancora confuse, risentono della mancanza di una strategia chiara (54%) e soprattutto di una guida forte. È quindi urgente un mutamento dell'approccio che punti sulla preparazione tecnica e culturale per eliminare i timori ancora diffusi, che vedono la paura di non riuscire a stare al passo con la trasformazione acquisendo le necessarie skill (41%) come il maggior ostacolo davanti al riposizionamento del ruolo di People Manager ed HR.

Lo scopo di questa ricerca è fotografare la situazione delle aziende italiane a cavallo tra trasformazione digitale e centralità delle persone: emerge la forte necessità di un new way of working e di un reskilling, è evidente che non basta inserire nuovi talenti e che si deve coinvolgere l'intera azienda se si vuole realmente cambiare. Proprio qui emerge chiaro il ruolo dell'HR: troppo ai margini oggi, essenziale però se si vuole davvero riuscire nella Digital Transformation. Spetta cioè all'HR – è quanto emerge dalla ricerca – affiancarsi al CEO nella guida della trasformazione digitale, come viene richiesto da tutte le funzioni aziendali che da una parte temono

che la Digital Transformation venga considerata solo un “affare tecnologico” e dall'altra non trovano un vero e proprio change leader all'interno dell'azienda. Gli HR dovranno essere in grado di fornire ai colleghi gli strumenti necessari ad affrontare la trasformazione (il 59% richiede agli HR un upgrade di competenze), riconoscendone e abbracciandone i vantaggi, ma, se questo non succederà, l'azienda mancherà l'occasione di rinnovare i propri processi interni, diventerà meno attrattiva per le nuove professionalità e rischierà di soccombere in un mercato completamente mutato. La sfida è lanciata, il digital è una grande opportunità per mettere davvero le persone al centro delle imprese, del business, dell'innovazione, l'HR può disegnarsi un nuovo ruolo fondamentale. Lo dicono i dati raccolti, l'interesse nella survey stessa, i movimenti in atto nella People Transformation delle imprese italiane. Tecnologia, new way of working e reskilling sono i tre punti chiave, alle aziende che credono nel proprio futuro – e agli HR che vogliono diventare change leader – l'opportunità di vincere una sfida che diventa sviluppo del business e delle persone.

Alessandro Rimassa

Director & Cofounder Innovation School di Talent Garden

Nicola Spadoni

Director BearingPoint Italy

Introduzione

La Digital Transformation sta rivoluzionando il mondo del lavoro, processi e metodologie si evolvono, attività un tempo fondamentali diventano obsolete e nuovi ruoli e competenze le sostituiscono. Per ogni azienda è quindi imprescindibile acquisire una visione chiara dell'impatto della trasformazione digitale nella propria organizzazione, conoscendo in anticipo i trend che si stanno sviluppando per attrarre i nuovi talenti del mondo digitale e aggiornare le competenze dei propri dipendenti.

Un ruolo chiave nel processo di trasformazione sarà ricoperto da chi gestisce persone e organizzazione, una funzione HR da ridisegnare che dovrà essere leader del cambiamento, indirizzando l'azienda e i suoi collaboratori verso quella trasformazione che significa successo.

Il rischio, per le aziende che non metteranno in atto un processo di trasformazione, è di rimanere legati a una visione ormai superata e di perdere l'occasione di innovare i processi e di conseguenza i prodotti, diventando così meno competitive sul mercato e meno attrattive per le nuove professionalità, specialmente i giovani talenti.

Secondo il World Economic Forum¹, favorire il reskilling dei collaboratori imposto dalla trasformazione delle professionalità ora in atto sarà determinante per il successo economico delle aziende.

Per capire come le aziende interpretano la Digital Transformation, a che livello di avanzamento sono nel processo di trasformazione e in che direzione andranno nel prossimo futuro, nei primi mesi del 2018 Talent Garden, in particolare la sua Innovation School, e Bearing Point, col supporto di Talentsoft, hanno realizzato una ricerca su digital e human resources a cui hanno risposto oltre 600 People Manager di altrettante aziende italiane. Quella che abbiamo in mano oggi è una fotografia puntuale dello stadio di evoluzione digitale nelle nostre imprese e, quindi, nel nostro Paese.

¹ Towards a Reskilling Revolution, gennaio 2018

Metodologia

Oltre 600 persone hanno compilato e commentato le risposte al questionario sulla Digital Transformation e le risorse umane. Il campione è estremamente vario sia per età e ruolo dei partecipanti, che per settore e dimensione dell'azienda in cui lavorano. Nello specifico, il 32% ricopre un ruolo di classico HR (il campione più vasto, con oltre 200 intervistati), il 15% lavora nel marketing e comunicazione, l'11% nelle vendite e il 10% nell'It. Un altro 10% si occupa di innovazione digital, un 7% di operation, un 5% di amministrazione e finanza e quote minori di general management, affari legali e ricerca e sviluppo. Tutti gli intervistati sono coinvolti nel people management e nel design di nuovi processi. Il 50% appartiene alla generazione X e quasi il 40% è un millennial, oggi la più vasta generazione di lavoratori, composta da persone che stanno man mano conquistando posti di responsabilità. Passando alle aziende, il 27% supera i 500 milioni di euro di fatturato. L'11% (oltre 70) ha più di 10 mila collaboratori, il 22% (più di 100) ne hanno tra i mille e i diecimila, due terzi ne hanno meno di mille.

Situazione attuale: (im)maturità digitale

Il concetto che la Digital Transformation non è un mero passaggio all'utilizzo di nuove tecnologie, ma un cambiamento prima di tutto culturale, è ormai sdoganato. Ma, secondo quanto emerso, le aziende italiane, a prescindere dalla dimensione e dal settore in cui operano, non hanno una chiara strategia per affrontare la trasformazione digitale e la conseguente People Transformation. Anche il livello di maturità digitale, pertanto, è piuttosto scarso, e il contributo degli HR al processo di innovazione è ancora troppo limitato.

Cos'è la Digital Transformation: processi, business o new way of working?

La Digital Transformation viene percepita principalmente come digitalizzazione dei processi attraverso l'introduzione di nuove tecnologie, solo il 42% degli intervistati la identifica con l'innovazione dei modelli di business (il 48% se guardiamo ai professionisti non HR e solo il 37% per gli HR, evidenziando una consapevolezza ancora più bassa rispetto a quella che è la vera chiave della trasformazione) e il 40% con l'innovazione delle modalità di lavoro. Cambiamento delle modalità di relazione con il cliente e innovazione dei modelli operativi interni sono invece pari con il 39% delle preferenze, seguite a stretto giro dall'idea che la Digital Transformation sia in fondo una nuova cultura basata sulla sperimentazione di nuove soluzioni, prodotti, servizi e cambiamento continui, che ottiene il 35% delle preferenze. Ultima scelta, la trasformazione digitale come introduzione di nuove figure professionali e competenze digital, con il 33% delle preferenze. Un dato, questo, che viene confermato anche dalla scarsa importanza attribuita all'assunzione di nuove professionalità tra le attività in carico all'HR.

Sorge quindi il dubbio che questo rilevante processo di trasformazione digitale, che si conferma essere sempre più centrale e di impatto in più livelli dell'organizzazione, non si sia tradotto ancora appieno in una consapevolezza altrettanto forte e diffusa della necessità di introdurre nuove professionalità capaci di sostenerlo: un trend crescente, certo, ma non ancora prioritario.

Chi è il principale sponsor della Digital Transformation: guida il CEO

L'idea diffusa è che la Digital Transformation debba essere parte di una visione dirigenziale e che la principale guida in azienda sia rappresentata dal CEO (Chief Executive Officer), scelto come sponsor della trasformazione digitale dal 49% degli intervistati. Il Chro (Chief Human Resources Officer) è la guida indicata dal 7% (dopo CIO, CMO e COO), dato confermato dagli stessi HR che lo scelgono appena nell'8% dei casi. Portare la trasformazione digitale in azienda, insomma, è vista come una cosa da piani altissimi e al ruolo dell'HR in questa fase non viene ancora attribuita la dovuta rilevanza. Di più: è l'HR stesso che non si sente a pieno titolo una leva fondamentale di questo processo di trasformazione.

Strategia di HR Digital Transformation: non pervenuta

Poche sono le aziende in cui la strategia di HR Digital Transformation è definita in modo chiaro. Oltre la metà dei partecipanti sostiene infatti che non ci sia una strategia chiara, quota che sale al 58% tra gli HR e arriva addirittura al 73% se guardiamo alle risposte di Manager di diverse funzioni. Un quarto è, invece, convinto che una strategia ci sia, ma solo per alcune specifiche funzioni o per alcuni specifici business, mentre solo il 14% risponde che la strategia c'è senza se e senza ma. La percezione dominante è di una generale inadeguatezza a livello strategico.

**Livello di
maturità
digitale:
insufficiente**

Gli intervistati riconoscono alle imprese un livello di maturità digitale basso, solo il 29% è convinto che la propria azienda sia in fase di implementazione delle tecnologie digitali in modo strutturato, oltre il 50% dei Manager sostiene che si sia ancora in una fase in cui si stanno semplicemente esplorando le nuove metodologie e tecnologie digitali. Le aziende che operano nell'ambito dei servizi finanziari e le organizzazioni no profit si percepiscono più mature, ponendosi al fianco di quelle che operano nel campo dei servizi software e dei computer. La trasformazione è arrivata, quindi, ma c'è ancora molto da fare.

**Maturità digitale
della funzione
HR: integrazione
questa
sconosciuta**

La situazione si complica ancora di più quando si parla del ruolo HR, a cui viene complessivamente riconosciuto un livello di maturità digitale più basso. Per il 43% gli HR sono infatti in fase di esplorazione delle tecnologie e metodologie digitali, per il 27% stanno sperimentando soluzioni e per il 20% le stanno implementando. Solo l'8% sostiene che gli HR stiano integrando metodologie e tecnologie digitali a livello avanzato. I Manager riconoscono agli HR una maturità leggermente superiore, sebbene il 46% sostenga che siano in fase di esplorazione, il 31% è convinto che si trovino in fase di sperimentazione e per il 23% stanno addirittura integrando diverse metodologie e tecnologie a livello avanzato. In generale le giovani generazioni ritengono che la maturità degli HR sia minore, mentre la Generazione X e i baby boomers tendono ad attribuire una maturità digitale maggiore.

Dal canto loro gli HR dicono di essere in fase di esplorazione nel 56% dei casi, confermando la percezione dei Manager. Il 28% degli HR si sente in fase di sperimentazione, il 13% in quella di implementazione e solo il 3% è convinto di star integrando tra le diverse metodologie a livello avanzato. Appare piuttosto chiaro come per la funzione HR ci sia ancora molto da investire in fatto di digitale, a partire da cultura, conoscenza e new way of working.

Il contributo HR alla Digital Transformation: lorem ipsum (no, non è un errore di stampa)

Gli HR che hanno partecipato alla survey tendono a vedersi più attivi nel processo di Digital Transformation di quanto non facciano i loro colleghi con altri ruoli, in particolare i Manager di tutti i livelli. Questi, infatti, considerano il contributo HR più vicino alle competenze tradizionali, come la ricerca e assunzione di professionalità e competenze digital, messa al primo posto dal 63% dei Manager, o il supporto alle nuove modalità di gestione del personale, scelta dal 38% dei partecipanti. Gli HR, invece, si vedono più rilevanti come supporto alla digitalizzazione dei processi (35%) e si considerano essi stessi fautori della digitalizzazione (41%). Solo il 22% dei partecipanti, infine, ritiene che gli HR diano un impulso alla formazione mirata al superamento del digital divide, un dato significativo su cui è necessario riflettere. Un ruolo quindi, quello dell'HR, che stenta a superare il tradizionale posizionamento come funzione di staff e di supporto, per accedere a pieno titolo al grado di leva strategica della Digital Transformation.

Investimenti in digitale: non sono ancora adeguati

Gli investimenti fatti fino a questo momento dalle aziende riguardano soprattutto le funzioni e le attività su cui si ritiene che la Digital Transformation avrà un impatto maggiore: training, development e recruiting su tutte, seguite dall'internal communication. Va tuttavia rilevato che solo il 3% dei partecipanti giudica adeguato l'investimento in retention, il 4% quello in diversità e il 5% quello in career management. Poco meglio l'onboarding e l'engagement management, su cui sono stati fatti investimenti adeguati rispettivamente secondo l'8% e il 9%.

Selezionare le soluzioni tecnologiche digitali? Si sperimenta ancora troppo poco

In generale emerge un atteggiamento di cautela e una bassa propensione al rischio nello sperimentare soluzioni digitali innovative. Solo un quinto dei People Manager seleziona nuove soluzioni basandosi sull'evidenza di un ritorno economico, e ciò porta a propendere per soluzioni più conservative. Rimane poi scarsa la propensione ad affidarsi ai suggerimenti di influencer del settore, possibilità scelta solo dal 12%, e anche le soluzioni fornite da startup o piccoli vendor non convincono se non l'11% dei partecipanti alla survey. Non va molto meglio agli analisti di mercato, considerati dal 15%. Nel quadro complessivo, il primo criterio di scelta è la possibilità di integrare facilmente le soluzioni individuate con le tecnologie già esistenti in azienda, che ottiene il 46% delle preferenze, seguito dal consiglio di fornitori noti e solidi, al 30%, e dall'esempio dato dalle aziende simili, al 25%. Rilevante che oltre un quinto evidenzia la propensione a scegliere anche soluzioni sconosciute qualora ritenga che possano avere un potenziale impatto differenziante rispetto al mercato.

**Reclutare
i ruoli digitali:
servono ponti
tra percorsi
di studi e
aziende**

Quando si tratta di selezionare ruoli digital, gli HR preferiscono affidarsi a soluzioni di head hunting (44%) e al network (41%), mentre i Manager di altre funzioni guardano alle aziende concorrenti (38%) e alle università (38%). Gli HR tendono a osservare anche le business school (21%), ma a livello generale il ruolo dominante è riconosciuto alle università (39%).

Visto il ruolo centrale assegnato ai canali di ricerca informali da un lato e specialistici (oltre che costosi) dall'altro, i player della formazione dovranno lavorare sicuramente meglio per creare un ponte più efficace tra percorsi di studi e aziende.

**UNIVERSITÀ
(neolaureati) 40%**

NETWORK 36%

**SOCIETÀ DI
HEAD HUNTING 27%**

INTERNO IT 19%

**ECOSISTEMA
ALLARGATO 18%
DELL'INNOVAZIONE**

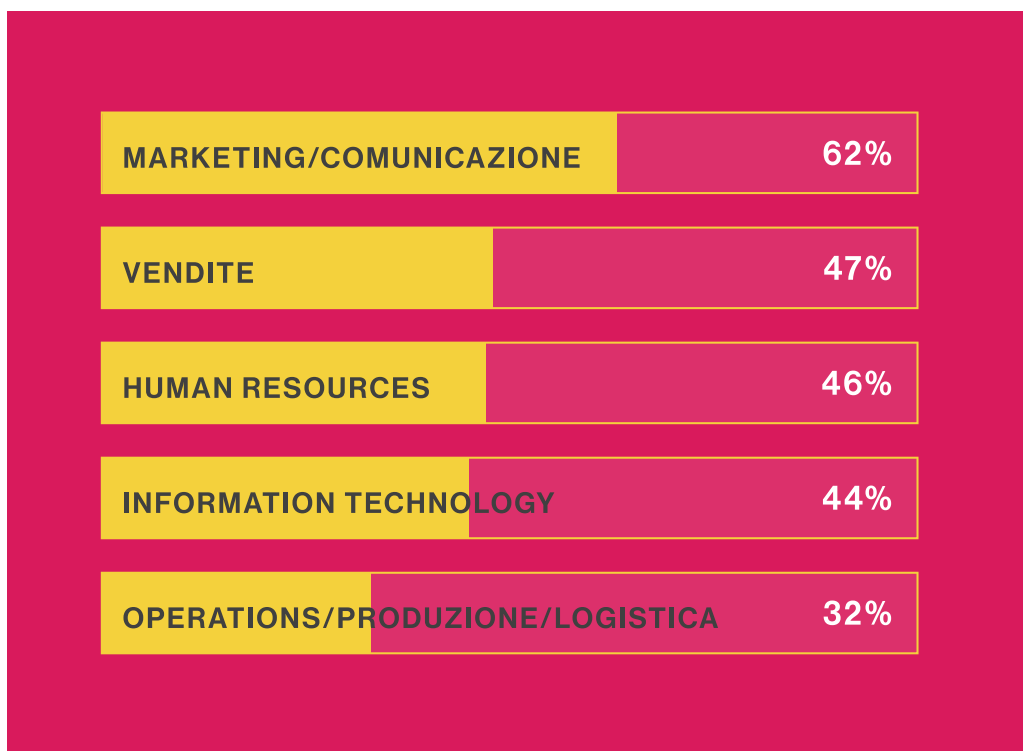
Cosa serve per realizzare la Digital Transformation lato people

Le aziende italiane sembrano avere chiaro cosa serve per affrontare in modo efficace la Digital Transformation, ma il timore del cambiamento risulta ancora un elemento bloccante e si sente il bisogno di una guida. Un ruolo che, secondo i partecipanti alla nostra ricerca, spetta all'HR.

Reskilling: gli HR ne hanno un gran bisogno

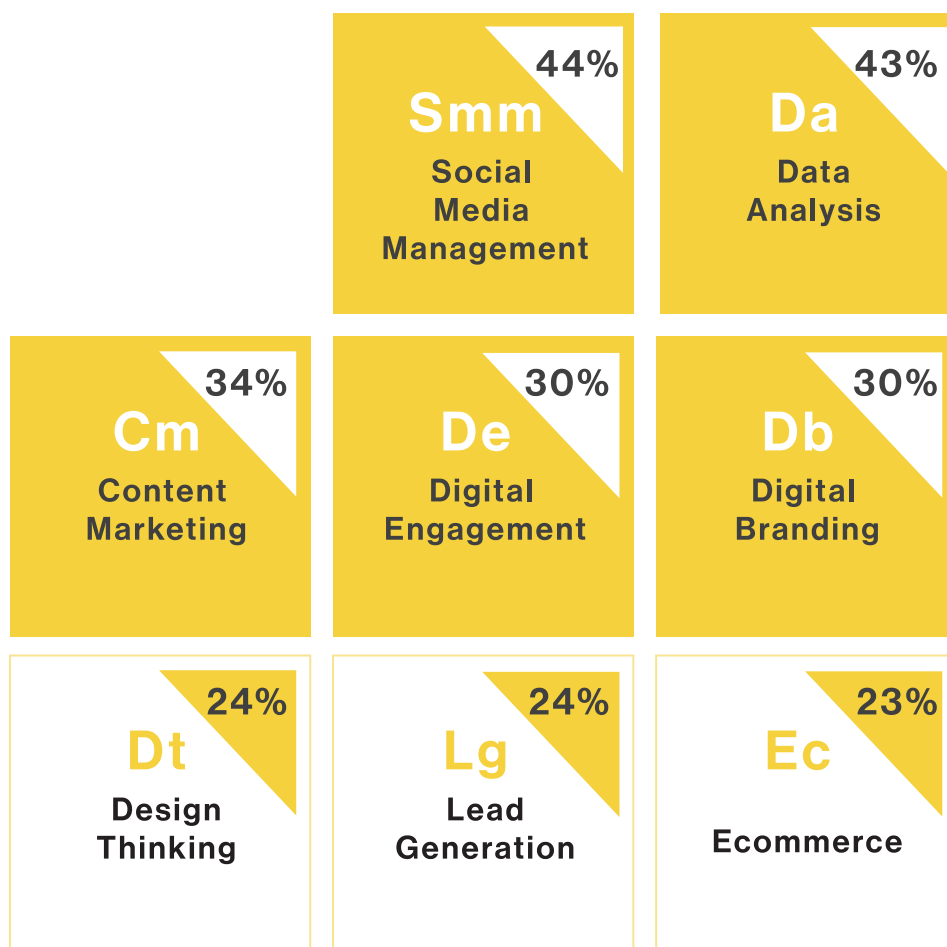
Un importante cambiamento dovuto alla trasformazione digitale è riconosciuto alla figura HR stessa, che secondo il 46% dei rispondenti avrà bisogno di reskilling. Percentuale che tra gli interessati, gli HR appunto, sale addirittura al 56%.

In generale la percezione è comunque che a cambiare maggiormente siano il lavoro di marketing e comunicazione (62%) e quello del venditore (47%).



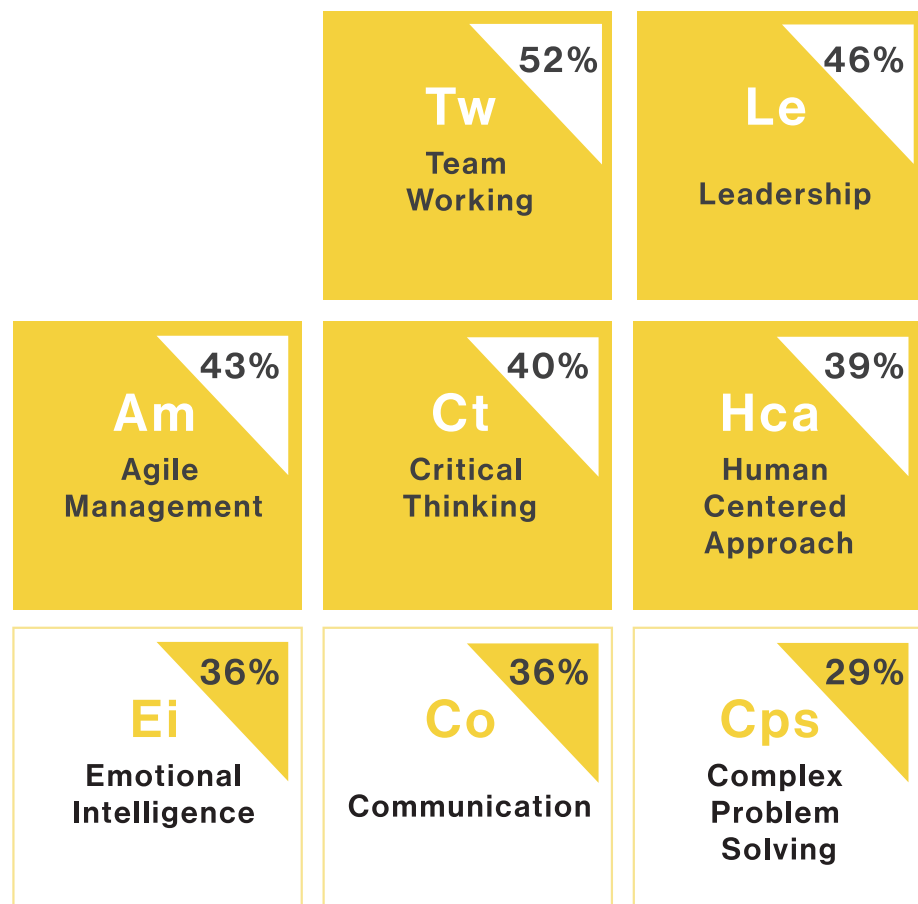
**Le nuove
hard skill: più
capacità di
analisi e meno
programmazione**

Per il 44% dei People Manager il social media management è una hard skill che non può assolutamente mancare all'interno dell'azienda, così come la data analysis, scelta dal 43%, e il content marketing (34%). Web esign e app development passano invece in secondo piano e ottengono rispettivamente appena il 13% e l'11% delle preferenze, risultato che rimane costante anche tra le aziende che si occupano specificatamente di computer, software e internet. Saper comunicare e sfruttare i social da un lato ed essere data driven dall'altro, a prescindere dal proprio ruolo, emergono quindi come priorità trasversali per le organizzazioni.



**Le nuove
soft skill:
fondamentale
saper affrontare
la complessità**

Team working, leadership e agile management sono le soft skill necessarie in ogni organizzazione, ma una grande importanza è attribuita anche al critical thinking, allo human centered approach e all'emotional intelligence. Il 56% degli HR individua nel complex problem solving una skill indispensabile, capacità che chi ricopre altre funzioni considera meno rilevante, ma che secondo il World Economic Forum (2) è al primo posto tra le competenze primarie per avere successo nel mondo del lavoro nel prossimo futuro. Del resto il World Economic Forum conferma che anche il pensiero critico è fondamentale, così come la creatività, segnalata dal 27% dei partecipanti al questionario, e la capacità di coordinarsi con gli altri. Tutte le competenze evidenziate come prioritarie dai rispondenti sono proprie della cultura digitale, che impone di saper lavorare bene in team per poter essere anche un leader credibile per gli altri, con un approccio agile e centrato sulla persona, come pure consapevole della complessità contemporanea e capace di gestirla.



Cosa si chiede agli HR: nuove skill e processi

Quello che dipendenti e Manager delle aziende chiedono agli HR per affrontare il processo di Digital Transformation è principalmente un upgrade delle proprie competenze e l'acquisizione di nuove skill (59%), ma anche nuovi modi di gestire e motivare le risorse (48%), nuovi processi interni e strutture organizzative (43%) e nuove tecnologie e metodologie di lavoro (42%). La tendenza è quella di percepire la trasformazione digitale come un processo in cui migliorare la propria professionalità, acquisendo nuove competenze e riorganizzando metodologie e modalità di lavoro, e non come il mero risultato dell'introduzione di strumenti tecnologici.

Formazione: si punta sulla Open Innovation

Il cambiamento culturale e l'acquisizione di competenze digitali sono due elementi chiave della Digital Transformation, ma anche le metodologie formative scelte per fare questo upgrade sono importanti. Dalle risposte date al questionario risulta evidente che l'era delle lezioni frontali pure e semplici è finita, ma anche l'e-learning non suscita entusiasmo, soprattutto tra le generazioni più giovani (letteralmente nessuno la sceglie ponendola allo 0%, mentre tra baby boomer e Generazione X arriva al 33%) e la sessione in aula classica è considerata limitata. La scelta dei People Manager si orienta quindi da tutt'altra parte. In particolare, il 58% degli HR punta su approcci che sfruttano l'ottica dell'Open Innovation, mentre a livello generale la prima scelta è un mix di contenuti ispirazionali, experience diretta e workshop applicativi, indicata dal 39% degli intervistati come la soluzione ideale per attuare lo shift culturale e fare il corretto update delle skill. La formazione on the job, infine, non riscuote molti consensi fermandosi al 10%.

Resistenza alla trasformazione: il cambiamento fa ancora paura

Le principali cause della resistenza al cambiamento derivante dalla Digital Transformation sembrano essere l'abitudine e la paura rispetto al cambiamento stesso, ma il 47% dei rispondenti ammette che la mancanza di chiarezza su cosa sia effettivamente la Digital Transformation rappresenti un grosso freno, così come lo è la mancanza di skill digitali e il timore di non riuscire ad acquisirle (41%), che deriva almeno in parte dalla mancanza di conoscenza delle nuove tecnologie e della loro utilità (35%). Per il 29% dei partecipanti alla survey, inoltre, manca una guida ai processi di trasformazione, al 23% manca una visione dei digital trend. Formare e metter al centro dei processi di trasformazione un change leader, ruolo che in futuro pare spettare sempre più a HR, sembrerebbe quindi la migliore soluzione per ridurre la resistenza alla Digital Transformation.



Resistenza alla trasformazione: si sconfigge con la formazione sul digital mindset

Forte attività di comunicazione interna con trasmissione di una vision dall'alto e formazione diffusa sul digital mindset sono le strategie scelte dal 50% degli HR per vincere le resistenze alla Digital Transformation. La formazione di team di lavoro che possano produrre risultati tangibili per dimostrare l'utilità dell'approccio digital è invece la strategia vincente per il 36% dei partecipanti alla survey, e per il 31% è utile la creazione di digital ambassador.

FORTE ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE INTERNA E VISION DALL'ALTO 43%**FORMAZIONE DIFFUSA SU DIGITAL MINDSET 39%****FORMAZIONE DI TEAM 36%****CREAZIONE DI DIGITAL AMBASSADOR 31%****ATTIVITÀ DI OPEN INNOVATION 29%**

Nuovi ruoli: si assumono analisti e specialisti del digital marketing

Le figure di punta che le aziende ritengono di dover inserire o stanno già inserendo sono gli analisti e gli specialisti di digital marketing e comunicazione. Gli specialisti verticali come User Experience Designer e Sviluppatori di app rimangono importanti, ma sembra non sia ancora percepito come strettamente necessario averne una squadra interna di Digital Transformation. Alcune aziende stanno inserendo Digital HR (10%), un dato già significativo perché parliamo di una novità quasi assoluta nel panorama italiano. Ancora meno sono quelle che stanno assumendo Change Manager (7%), che è poi il ruolo verso cui si ritiene si evolverà l'HR diventando digital, ovvero adottando un nuovo approccio in cui l'utilizzo delle tecnologie permette di migliorare l'esperienza lavorativa delle persone.



39%

**DATA ANALYST/
DATA SCIENTIST/
BUSINESS DATA
ANALYST**



36%

**DIGITAL MARKETING
& COMM SPECIALIST
(SEO/SEM/ADV)**



20%

**PROGRAMMATORE
& APP DEVELOPER**



14%

**DIGITAL
OFFICER**



14%

**UX/UI
DESIGNER**

Retention: alla ricerca del worklife balance

Tra gli elementi utili a ingaggiare e a tenere in azienda le nuove figure del digitale spicca la capacità di garantire l'equilibrio tra vita e lavoro, il worklife balance, prima scelta per il 55% dei partecipanti, seguita dalla flessibilità di condizioni, spazi e tempi di lavoro (49%). La possibilità di crescere attraverso percorsi di sviluppo, job rotation ed esperienze all'estero è poi determinante per il 44% degli intervistati, la possibilità di fare carriera per il 40%, la formazione per il 37% e l'investimento in attività di coaching e mentoring per il 35%. Le nuove figure del digitale, insomma, sono attratte da posti di lavoro che permettano un'altra e alta qualità della vita, garantiscano flessibilità e possibilità di fare carriera accrescendo le proprie competenze e facendo esperienze diverse. Welfare e incentivi monetari, infatti, vengono dopo, rispettivamente con il 31% e il 20% delle preferenze.

Digital leader: lo diventerà chi sa migliorarsi continuamente

I digital leader del futuro dovranno essere preparati a essere flessibili e a migliorarsi continuamente per il 21% , ma per un altro 20% dovranno anche essere creativi, avere una forte cultura del fallimento e della sperimentazione. Il dato è in sintonia con quanto indicato dal World Economic Forum, secondo cui la creatività è al terzo posto tra le skill fondamentali per avere successo nel lavoro. Secondo il 18%, per formare i digital leader gli HR dovranno poi puntare su lean e agile approach, e per il 15% sulla customer centricity. Quest'ultima caratteristica sembra importante soprattutto per i più giovani, mentre la Generazione X e i baby boomer preferiscono la creatività. Un dato rilevante è che nel complesso solo il 10% giudica importante che gli HR lavorino sullo spirito imprenditoriale.

**CREATIVITÀ,
CULTURA DEL
FALLIMENTO
E DELLA
SPERIMENTAZIONE**

21%

**FLEXIBILITY &
CONTINUOUS
IMPROVEMENT**

20%

**LEAN & AGILE
APPROACH**

18%

**CUSTOMER
CENTRICITY**

15%

**DATA
DRIVEN
MINDSET**

12%

**Aziende digital:
serve una
governance
dell'innovazione**

Le priorità per rendere più digital le aziende sono la formazione di team con competenze diverse (45%), l'introduzione di processi di innovazione continua (44%) e la definizione di una governance dell'innovazione (40%). Sono invece considerati meno interessanti gli approcci e gli strumenti di collaborazione orizzontale (22%), i modelli aperti all'ecosistema (20%), l'appiattimento della struttura organizzativa (17%) e la democratizzazione della struttura organizzativa. La Digital Transformation viene quindi apprezzata nel suo essere un'occasione per aprire alla libera contaminazione interna e innovare, ma meno per aprire l'organizzazione all'esterno e cambiarne la sua natura in modo strutturale.

**Trasformazione
digitale: si
pensa solo al
cliente**

Per il 30% dei rispondenti la Digital Transformation deve essere applicata in via prioritaria allo sviluppo di prodotti e servizi rivolti al cliente esterno e al mercato, il 23% punta a intervenire sul modello di business complessivo e il 22% a portare la trasformazione digitale nei processi e nei servizi interni. Tecnologie e modello produttivo non sono invece ritenuti campi prioritari in cui intervenire, così come paradossalmente non sembra urgente l'inserimento di nuove professionalità e competenze. Il valore di disruption del digitale in tal senso sembra concentrato primariamente sullo sviluppo di aspetti rivolti al cliente esterno piuttosto che interno, quasi fossero totalmente disgiunti e scollegati.

Come sarà

Le aziende che sapranno cambiare culturalmente, innescando un processo di formazione continua dei loro collaboratori che permetta di rimanere sempre al passo con la trasformazione digitale, saranno in grado di eccellere nel prossimo futuro.

Digital: si parte dalla riorganizzazione interna

Secondo il 43% dei Manager le aziende che affrontano la Digital Transformation tendono a coinvolgere maggiormente consulenti esterni, mentre solo il 7% di loro punta su formazione di strutture, processi e team leader *ad hoc* per il digital. Gli HR, al contrario, privilegiano le risorse interne e ritengono importante il coinvolgimento di consulenti esterni solo nel 18% dei casi.

Un dato, questo, che si avvicina al risultato espresso dalla survey a livello generale, che vede la riorganizzazione interna tramite la formazione di strutture, processi e team leader opportuni al primo posto con il 30% delle preferenze, seguita dal coinvolgimento di consulenti al 23% e dalla costruzione di team misti interfunzionali con risorse dedicate a progetti digital al 20%. L'organizzazione e le strutture interne delle aziende stanno quindi cambiando e impattando sulle prospettive di ruolo e le modalità di lavoro delle risorse interne. I programmi di Open Innovation, che per contro sono considerati tra le metodologie non solo formative più utili per migliorare cultura e competenze digitali in azienda, non sono ancora molto considerati dalle organizzazioni mappate e sono la prima scelta di trasformazione solo per il 18% dei partecipanti.

FORMAZIONE DI STRUTTURE, PROCESSI
E TEAM LEADER AD HOC PER IL DIGITAL

30%

COINVOLGIMENTO DI CONSULENTI ESTERNI
SU PROGETTI DIGITAL SPECIFICI O A SUPPORTO
DI PIÙ FUNZIONI AZIENDALI

23%

COSTRUZIONE DI TEAM MISTI INTERFUNZIONALI
CON RISORSE ALLOCATE PART TIME
SU PROGETTI DIGITAL

21%

PROGRAMMI DI OPEN INNOVATION
(COINVOLGIMENTO STARTUP, UNIVERSITÀ, CALL
FOR IDEAS, HACKATHON, ECC.) AFFIANCATI ALLO SVI-
LUPPO BUSINESS TRADIZIONALE

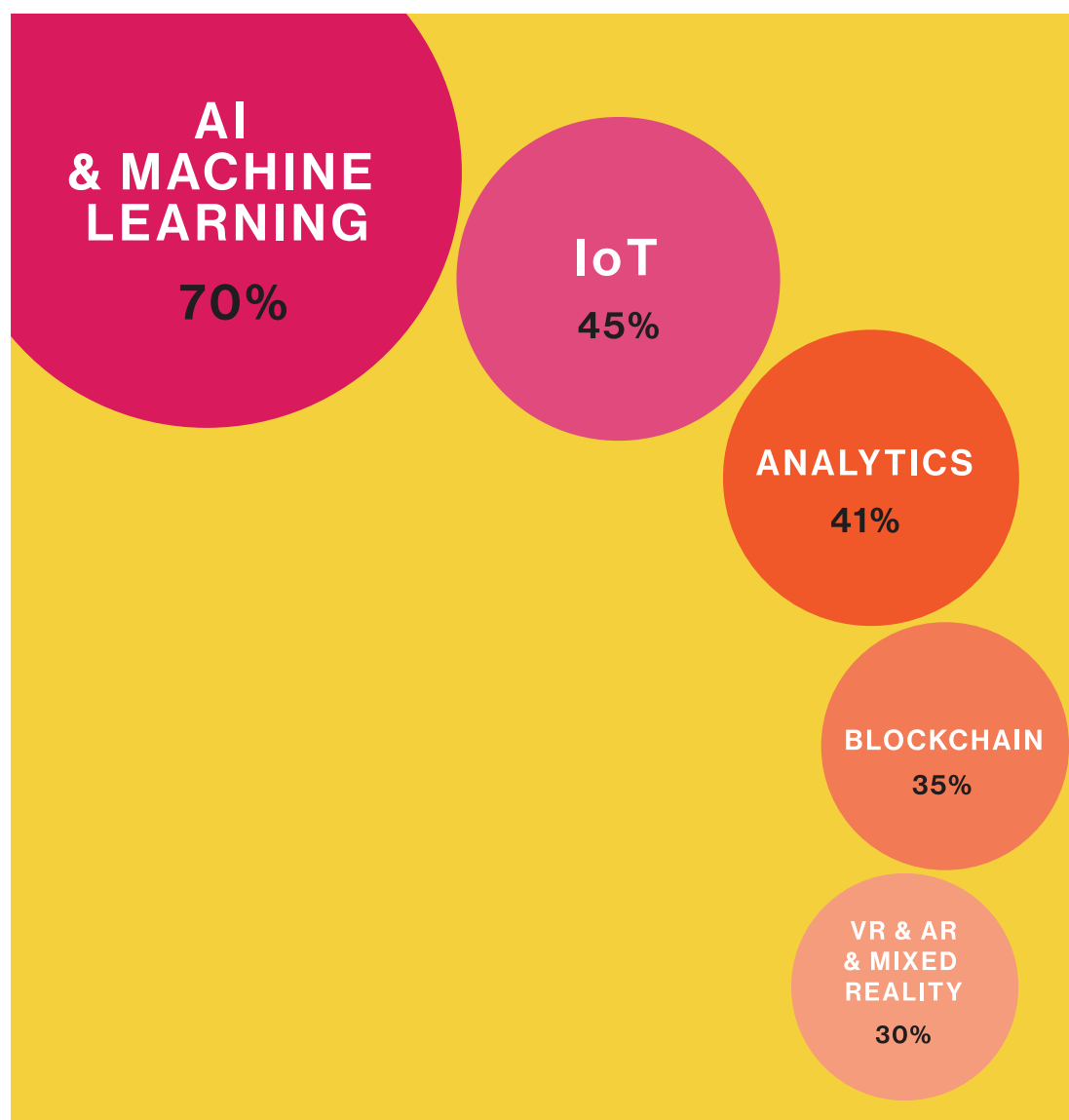
18%

ACQUISIZIONE/COSTRUZIONE DI STARTUP
E ALTRE NUOVE REALTÀ DIGITAL ESTERNE
ALL'AZIENDA 'TRADIZIONALE',
PER DIVERSIFICARE E POTENZIARE
IL BUSINESS

7%

Trend disruptive: l'intelligenza artificiale fa il botto

Per il 70% l'intelligenza Artificiale e il Machine Learning sono i trend tecnologici che avranno una maggiore rilevanza nei prossimi anni. L'Internet of Things viene subito dietro, indicato dal 45% dei partecipanti alla survey, con un risultato vicino all'uso degli analytics, che ottiene il 41% delle preferenze. Ben più indietro finiscono altri trend tecnologici attuali, come il cloud, le mobile app e la robotica, rispettivamente al 30%, al 28% e al 26%. Ciò evidenzia un'evoluzione nella visione a livello generale e la progressiva integrazione di trend che fino a poco tempo fa apparivano rivoluzionari e ora sono considerati normali strumenti di lavoro.

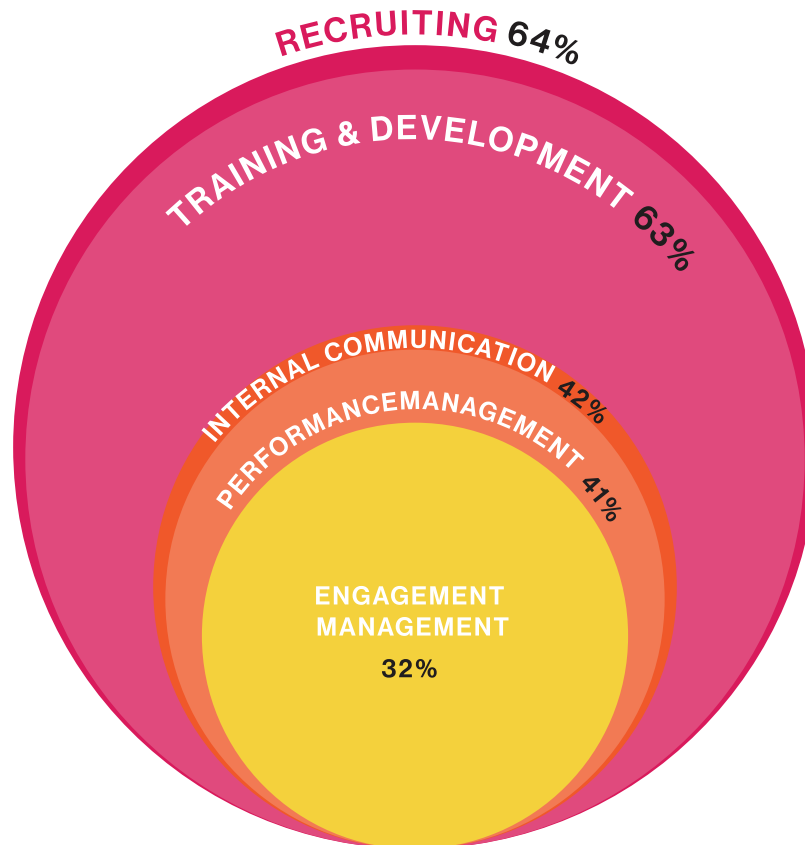


**Diversity:
generazioni
e skill a
confronto**

La diversity del futuro non sarà tanto un problema di integrazione tra culture differenti (13%) o di rapporti tra esseri umani e robot (24%, probabilmente un trend che si dimostrerà più significativo tra un po' di tempo), quanto di gestione delle differenti modalità di lavoro (62%) e di integrazione tra chi possiede skill digital e chi no (56%). Anche la gestione delle diverse generazioni è ritenuta un tema complicato, tanto da essere la priorità per il 74% degli HR partecipanti alla survey.

HR: cambia il modo di selezionare e formare il personale

In generale, i partecipanti alla survey ritengono che l'impatto della Digital Transformation riguarderà principalmente le attività di selezione del personale, la formazione e la gestione della performance. Secondo il 64%, tra le attività prettamente HR l'impatto maggiore del digital sarà sul recruiting, seguito da training e development con il 63% delle preferenze. Vengono poi il performance management, scelto dal 42%, l'internal communication, scelta dal 41% dei partecipanti, l'engagement management, al 32%, e l'organization design, al 31%. Onboarding, career management, retention, welfare, legal, diversity e industrial relation sono invece considerate attività su cui la Digital Transformation impatterà meno.



**Fattori critici:
fondamentale
agire sulle
risorse umane**

Il 62% degli intervistati ritiene che l'acquisizione di un nuovo mindset e di una cultura digitale diffusa sia un fondamentale fattore critico per il successo dell'attività dell'HR nella Digital Transformation, mentre il 54% indica come fondamentale la riprogettazione di processi e modi di lavorare. Solo il 24% considera importante la riprogettazione degli spazi di lavoro, l'abilitazione a nuove tecnologie e al loro utilizzo e l'assunzione di nuovi professionisti del digital. Le aziende ritengono quindi che per avere successo nella Digital Transformation si debba agire prima di tutto sulle risorse umane, intervenendo sulla loro impostazione culturale e sul loro modo di lavorare senza tralasciare l'ampliamento delle nuove skill, che per gli HR è il fattore più importante (65%). Un accento particolare sul reskilling delle risorse già integrate in organico fa da contraltare, quindi, rispetto alla minore rilevanza che in generale i rispondenti assegnano all'introduzione diretta di nuove figure digital.

Attività obsolete: spariranno quelle meccaniche

All'interno di una panoramica di attività HR potenzialmente "a rischio", per i rispondenti la Digital Transformation ne renderà effettivamente obsolete alcune, ma l'idea diffusa è che a essere rimpiazzate saranno le attività meccaniche, mentre quelle in cui il fattore umano è più rilevante rimarranno importanti. Il 49% indica infatti la rilevazione delle presenze come la prima attività che sarà rimpiazzata dalla tecnologia. Tra le attività presto obsolete seguono lo screening dei curricula e il massive recruiting (48%), il supporto alle pratiche amministrative basilari (41%), la gestione delle note spese (35%) e le attività di sportello (32%). Perdono rilevanza anche aspetti meno scontati come la stesura delle job, la pesatura delle posizioni e la valutazione degli obiettivi, che vengono subito dopo le attività meccaniche e amministrative, probabilmente ormai ovvie. Costruzione di percorsi di carriera, short term incentive management e valutazione del potenziale dei dipendenti occupano invece le ultime posizioni in classifica, ciò vuol dire che secondo la maggior parte degli intervistati alla survey la Digital Transformation non le cancellerà.

Questi dati confermano l'impressione che le attività su cui gli HR possono dare maggior valore aggiunto abbiano a che fare con gli aspetti "prettamente umani", relazionali ed emotivi del lavoro, e sempre meno con quelli pratici, operativi e ripetitivi rispetto ai quali la tecnologia ha un indubbio potere di sostituzione dell'uomo. Una valutazione condivisibile, anche se bisognerà mantenere il controllo e sfruttare il valore della tecnologia anche rispetto a queste attività.

**Tecnologie:
l'importante
è che siano
social**

Una notevole rilevanza è attribuita alla dimensione social delle nuove tecnologie. Social media aziendali, tool di social collaboration e di digital gamification sono infatti tra le tecnologie considerate più importanti nei prossimi tre anni. Anche il cloud computing e le piattaforme di servizi HR sono tra le prime scelte dei rispondenti. Le piattaforme di servizi HR, in particolare, spiccano come prima scelta tra chi ricopre un ruolo di gestione del personale.

Bassa rilevanza viene attribuita a tecnologie più disruptive come blockchain, VR e robotica (poco coraggio o scarsa conoscenza?), ma possiamo notare un timido trend crescente di AI e chatbot.

SOCIAL MEDIA AZIENDALI **44%**

CLOUD COMPUTING **43%**

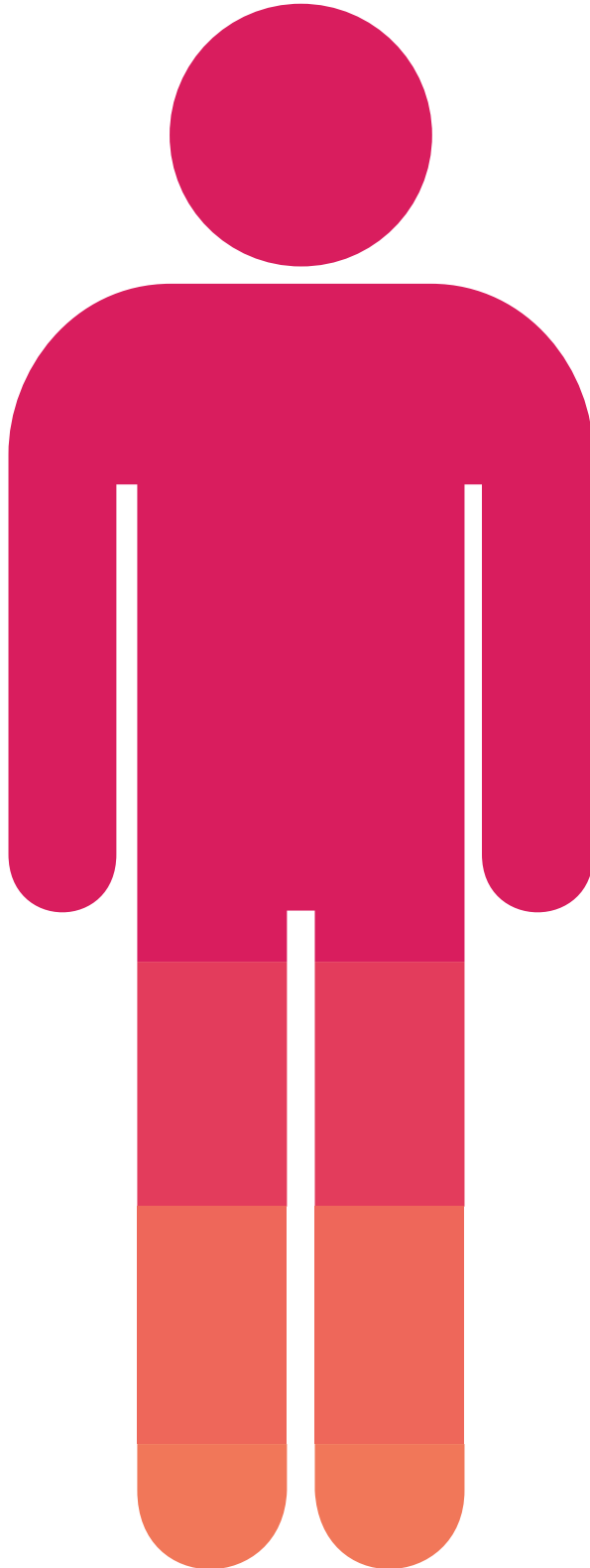
PIATTAFORME SERVIZI HR **35%**

TOOL DI SOCIAL COLLABORATION **29%**

DIGITAL GAMIFICATION **22%**

**Cambiamento:
a guidarlo
sarà l'HR**

Attualmente il primo sponsor della Digital Transformation è il CEO, ma il futuro del ruolo HR è quello di essere sempre di più la guida del cambiamento. Ben il 61% (con quasi 400 risposte sulle 600 totali) è infatti convinto che l'HR deve diventare il change leader del futuro. In seconda battuta, all'HR viene assegnato anche un ruolo di Data Analyst, a conferma di come le competenze in materia di dati siano sempre più rilevanti anche per questa figura professionale, con lo scopo di guidare le scelte strategiche attraverso la raccolta e l'analisi di informazioni e dati certi.



61%

HR AS
CHANGE LEADER

16%

HR AS MARKETER

15%

HR AS DATA ANALYST

8%

HR AS UX DESIGNER

Il futuro è digitale, ma al centro restano le persone

Attualmente l'HR non riesce a imporsi come la guida della Digital Transformation che colleghi e Manager gli chiedono di essere e che l'HR stesso vorrebbe essere.

Serve quindi un cambiamento di approccio, di modalità di lavoro e di posizionamento interno, un upgrade in termini di consapevolezza e preparazione sia culturale che tecnica che fornisca all'HR gli strumenti necessari ad affiancare il CEO nel ruolo di change leader. In questo modo chi lavora come HR può riuscire a far pesare realmente la centralità delle persone nell'organizzazione, la leva strategica del digitale nei processi interni e la rilevanza di tutto questo per l'innovazione del business complessivo. Ponendo le persone al centro e abilitandole a innovazione e cambiamento digitali, l'HR si pone a sua volta come funzione essenziale e determinante per gli sviluppi delle organizzazioni del futuro.

Approfondimenti

Le risposte date dai People Manager che ritengono di aver già sviluppato una discreta maturità digitale permettono di tracciare un quadro delle caratteristiche fondamentali. Abbiamo quindi selezionato e messo in evidenza le dieci principali:

Come si comportano le aziende più mature?

- Capiscono che la Digital Transformation è sì digitalizzazione dei processi, ma anche innovazione dei modelli di business e adozione di una cultura fondata su sperimentazione e rapida prototipazione
- Hanno un CEO che si fa sponsor e guida della trasformazione digitale
- Concentrano i propri sforzi nella trasformazione di prodotti e servizi in senso digitale e dell'intero modello di business
- Conoscono il potenziale disruptive di Intelligenza Artificiale, IoT e blockchain, hanno già affrontato la cloud transition, utilizzano i social media aziendali e i tool di collaborazione in modo massivo, ora affrontano l'implementazione di chatbot, Rpa e gamification
- Stanno plasmando la propria organizzazione, creando e formando strutture processi e team leader pensati *ad hoc* per affrontare le sfide della Digital Transformation
- Quando selezionano le tecnologie digitali ne valutano l'integrabilità con gli altri sistemi, ne calcolano il ritorno sull'investimento e cercano tecnologie anche sconosciute con potenziale impatto differenziante rispetto al mercato
- Ricercano e integrano nella propria organizzazione skill di social media management, data analysis, content e digital marketing e UX Design
- Cercano e sviluppano al proprio interno principalmente competenze di team working, critical thinking e agile

- Chiedono all'HR di ricercare e formare le competenze digitali del futuro e modi per tenere la forza lavoro ingaggiata, ritenendo worklife balance e smart working gli strumenti più utili a questo fine
- Sanno che la Digital Transformation renderà obsolete tutte le attività HR più amministrative, ma anche inutili stesura di job description, pesatura delle posizioni aziendali e valutazione periodica degli obiettivi

Cosa inserire nell'agenda digitale dell'HR?

Alcuni suggerimenti possono arrivare dal cluster degli HR che hanno dichiarato di avere una strategia chiara in ambito digital HR, per cui, ad esempio, la Digital Transformation è più chiaramente *in primis* cambiamento dei modelli di business:

- Tecnologie: gamification e social collaboration sono considerate chiave anche in questo caso, ma AI e VR emergono come tecnologie da sperimentare e su cui investire molto di più
- L'organizzazione deve evolvere più marcatamente in chiave Open Innovation
- Il digital impatterà, secondo questi HR, non solo sul training ma anche su onboarding e organizzazione
- Ecosistema è una parola chiave, sia se parliamo di canali per il reclutamento delle nuove risorse, sia per la selezione delle nuove tecnologie: queste devono essere facilmente integrabili e garantire il ritorno dell'investimento (come dichiara la maggioranza), ma rispetto ai "soliti" fornitori si punta maggiormente sulla sperimentazione guardando a startup
- Nell'ambito delle hard e soft skill emergono delle sorprese: da una parte questi HR pongono l'accento su community management e UX Design e dall'altra su intelligenza emotiva e startup business approach

- Se guardiamo ai nuovi ruoli, si sottolinea l'introduzione di Growth Hacker, al secondo posto in classifica. Una professionalità digital fondamentale per la crescita delle organizzazioni, su cui è opportuna un'approfondita riflessione
- Per quanto riguarda la nuova diversity, chi ha una chiara strategia HR digital sente come già attuale l'arrivo dei robot e il loro rapporto con le persone. È consigliabile iniziare a sperimentare di più su automazione e chatbot per fare esperienza in questa direzione
- Se guardiamo a come questi HR vedono il proprio ruolo in futuro, diventa più forte la vision dell'HR come Change Leader, ma il quadro si fa più articolato ed equilibrato
- Una rilevanza diversa, in particolare, viene data al saper costruire soluzioni centrate sull'utente attraverso le tecniche di UX Design: un approccio letto come centrale, persino più dei dati. Consigliabile quindi un'integrazione omogenea delle competenze attorno alle diverse anime costitutive dell'HR del futuro

Talent Garden

È il luogo dove i professionisti della tecnologia, del digitale e della creatività possono lavorare, imparare e connettersi. Talent Garden offre spazi di coworking, la formazione sui temi del digitale di Innovation School e una serie di diversi eventi per connettere imprese e territori con l'innovazione.

Talent Garden è il più grande network europeo di spazi di coworking dedicato ai talenti del digitale. I campus sono luoghi che esaltano la creatività e la collaborazione 24 ore al giorno e che comprendono TAG Café, aree eventi e meeting room, aule di formazione, laboratori di fabbricazione digitale e tutto ciò che serve agli innovatori per realizzare i propri progetti connessi in una rete europea.

Innovation School è la scuola dell'innovazione digitale che sviluppa percorsi di formazione per studenti, professionisti e aziende: Master full time, part time, Masterclass e programmi di Digital Transformation, per cambiare ed essere leader in un mondo sempre più digital.

Attraverso eventi e attività di networking, che spaziano dai community meetup agli eventi corporate, innovatori e aziende entrano in connessione con l'obiettivo comune di promuovere e celebrare l'innovazione. Organizziamo hackathon, talk, festival, workshop e meetup in tutta Europa.

Fin dalla sua nascita nel 2011 Talent Garden si è posizionato come il luogo in Europa per i professionisti della tecnologia, del digitale e della creatività. Risultato raggiunto anche grazie al supporto di grandi famiglie imprenditoriali europee capitanate da Tamburi Investment Partners e di fondi internazionali, come Endeavor Catalyst, che hanno voluto supportare l'innovazione concretamente. Oggi Talent Garden è una delle aziende in più rapida crescita in Europa, e collabora con grandi partner come Cisco, BMW, banche leader in Italia e all'estero, istituzioni e altre aziende della classifica Fortune 500.

BearingPoint

È una società di consulenza indipendente, specializzata in ambito management e technology, con radici europee e portata globale. Sono tre i rami d'azione dell'azienda: *Consulting*, *Solutions* e *Ventures*. *Consulting* è dedicata alla consulenza in ambito business; *Solutions* supporta i clienti e fornisce strumenti per la realizzazione di progetti in ambito *Digital Transformation*, *regulatory technology* e *advanced analytics*; infine, *Ventures* si occupa di scovare, supportare e finanziare le più promettenti startup innovative.

BearingPoint annovera tra i suoi clienti molte tra le principali realtà e organizzazioni leader a livello mondiale.

Grazie a un network di oltre 10 mila consulenti, l'azienda serve i propri clienti in più di 75 paesi e, insieme a essi, si pone l'obiettivo di raggiungere risultati misurabili e successi sostenibili.

In Italia, BearingPoint è presente a Milano e Torino.

Talentsoft

Talentsoft, leader in Europa nel settore dei software Cloud per la gestione dei talenti e la formazione, è presente in 15 paesi al mondo con più di 600 collaboratori. Le soluzioni Talentsoft permettono all'azienda di gestire in maniera ottimale le attività di recruitment, performance & competencies management, mobility, compensation e digital learning attraverso una piattaforma unica e intuitiva, che offre un'esperienza coinvolgente ai collaboratori.

Adatta ai bisogni di Talent e Training Management, la soluzione Talentsoft è utilizzata da oltre 9 milioni di utenti in 130 paesi senza distinzioni in merito a settore o dimensioni: dalle piccole imprese alle multinazionali, dalle imprese private a quelle pubbliche, dal retail al farmaceutico, sono diverse le aziende che utilizzano Talentsoft per trovare, sviluppare e mantenere i propri talenti.

In Italia, Talentsoft è presente a Torino e Milano.

BearingPoint®

f BearingpointItaly

🐦 BearingPoint

in BearingPoint



f taginnovationschool

🐦 TalentGardenit

📷 talentgarden

in TAG Innovation School

TALENTSOFT

f TalentsoftGroup

🐦 TalentsoftGroup

📷 talentsoftlife

📺 TalentSoft1

in Talentsoft

digitaltransformationhr.com