

time for change

Quanto e come cambiano le aziende in Italia?

Adattarsi alle nuove sfide del mercato richiede un cambiamento non solo di organizzazione, procedure e strategie, ma anche di cultura. Secondo Assochange i dati relativi alle iniziative di change management nel nostro paese sarebbero poco confortanti: delle 100 aziende intervistate, solo l'8% avrebbe raggiunto gli obiettivi prefissati. Ma anche all'estero la situazione non è delle migliori, con una media di tre progetti su quattro falliti

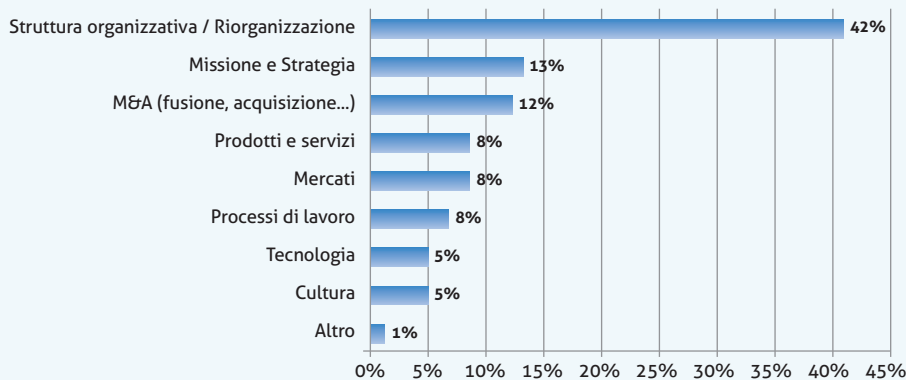
➡ Gaia Fiertler

Dover cambiare è all'ordine del giorno. Cambiamenti organizzativi, di business, di strategia, di prodotto e processo per combattere ad armi pari con una concorrenza globale sempre più agguerrita e, perché no, ritagliarsi un po' di vantaggio. Gli interventi nelle aziende riguardano soprattutto l'assetto organizzativo, la mission, la strategia, la lean production per rendere più efficaci ed efficienti i processi di lavoro mentre, solo in coda (per un'azienda su quattro), si agisce sulla cul-

tura per renderla più coerente con le sfide del mercato.

I progetti intrapresi presentano una forte trasversalità tra funzioni, business unit e società dello stesso gruppo; durano più di un anno e nel 42% dei casi non hanno rispettato i tempi, evidenziando un certo grado di complessità. Ma, alla fine, quanto e come cambiano le imprese? Gli obiettivi prefissati vengono raggiunti? I risultati della prima indagine dell'Osservatorio di Assochange, l'associazione che

Obiettivi del cambiamento



Fonte Assochange



Salvatore Merando,
presidente di Assochange
e senior advisor Accenture

riunisce docenti, consulenti, manager e aziende impegnati nella diffusione di una cultura di change management in Italia, non sono confortanti.

Delle 100 aziende intervistate, per lo più multinazionali con oltre mille dipendenti, per metà del settore industriale e un terzo con oltre un miliardo di euro di fatturato, solo l'8% ha raggiunto gli obiettivi di cambiamento prefissati, percentuale che arriva al 16% con il 90% raggiunto, ma la media si attesta al 70% dei risultati.

Le aree su cui lavorare di più

La notizia consolante è che non siamo messi tanto peggio degli altri Paesi, perché le ricerche internazionali parlano del fallimento di tre progetti su quattro quando si parla di cambiamento. Quali sono allora le aree su cui le aziende potrebbero lavorare di più per essere più performanti? «Serve più metodo e sistemi di monitoraggio del processo», suggerisce **Salvatore Merando**, presidente di Assochange e senior advisor Accenture, «un budget dedicato, capacità, competenze, comunicazione a due vie e coinvolgimento dal basso». Invece, oltre un terzo delle aziende non destina un budget specifico (anche se il 62% dice che investirà di più in futuro); non coinvolge la comunicazione nel piano e non dà abbastanza peso al metodo, come neppure all'ingaggio delle persone. La principale causa di successo viene ravvisata nella sponsorship e nel supporto del top management, in una logica top down: se ci crede il board, se c'è il commitment dell'amministratore delegato, allora il progetto funziona. Poi, però, proprio i fattori non indicati come elementi di successo sono ai primi posti come fattori di debolezza: mancanza di cultura orientata al cambiamento, di comu-

nicazione, di monitoraggio e di coinvolgimento delle persone».

Quindi le aziende saprebbero cosa fare per accompagnare in modo più efficace il cambiamento, ma non lo fanno. «Agire dall'alto, con decisioni top down, è relativamente più facile che non lavorare sui comportamenti di chi si trova a dover accettare, gioco-forza, il cambiamento organizzativo», precisa **Gianfranco Rebola**, professore di organizzazione aziendale all'Università Cattaneo - Liuc di Castellanza. «I vertici intervistati indicano nella propria sponsorship il principale fattore di successo (73%), mentre danno meno valore al coinvolgimento dei collaboratori (39%) e a un approccio metodologico strutturato (35%). E proprio la scarsa attenzione a queste componenti forse spiega quel 30% di gap nel completare i progetti».

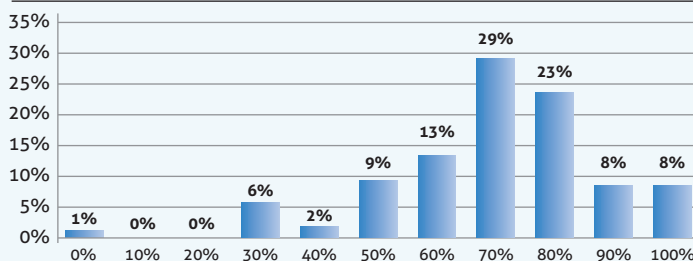
Più occasioni di scambio *bottom up*

Un metodo che guidi il cambiamento e il coinvolgimento dell'organizzazione a tutti i livelli sono dunque due leve importanti per cambiare le cose. «Va bene il supporto dei vertici», spiega il professore, «ma servono anche momenti di partecipazione



Gianfranco Rebola,
professore di
organizzazione aziendale
all'Università Cattaneo -
Liuc di Castellanza

Raggiungimento degli obiettivi



Fonte Assochange



Alessio Vaccarezza, managing partner e responsabile Cultural change management practice di Methodos e vicepresidente di Assochange

Punti di debolezza di un cambiamento



Fonte Assochange

e condivisione diffusa, come gruppi interfunzionali su progetti comuni. Non si inventa niente, si tratta di mescolare in modo più efficace gli strumenti, portando l'attenzione sugli aspetti soft: comunicazione puntuale, formazione ad hoc e occasioni di scambio bottom up per raccogliere indicazioni dal campo, durante la progettazione e durante l'esecuzione. Ma questo richiede tempo, attenzione e risorse da parte dei capi, i quali, quando si decidono i budget, dovrebbero ritagliarsi un po' di risorse anche per promuovere il cambiamento». Coinvolgere di più le persone e farle sentire protagoniste aiuta a superare la resistenza al nuovo che, fisiologica nelle imprese, non deve diventare un alibi per l'insuccesso. Quindi, a monte, bisognerebbe proprio lavorare sulla cultura organizzativa.

«Sono tre i fattori da triangolare perché un cambiamento avvenga: sapere cosa fa-

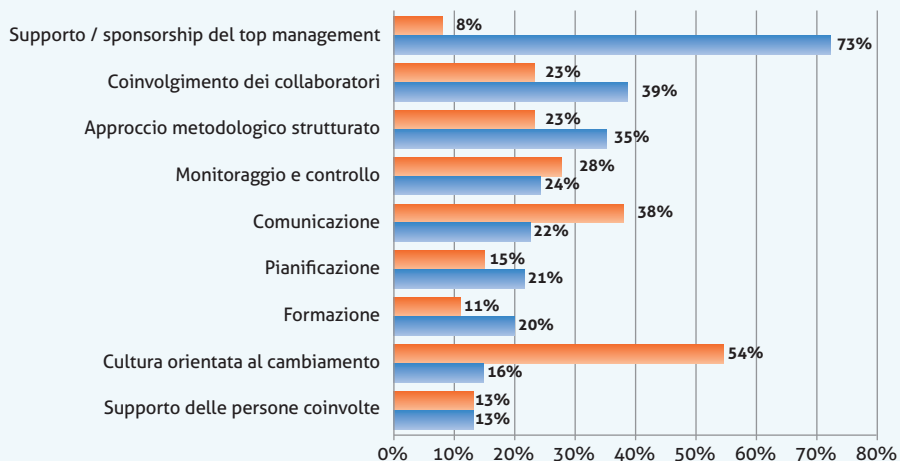
re, saperlo fare e volerlo fare, agendo, appunto, su cultura organizzativa ed engagement delle persone per farle sentire parte attiva del processo. La mancanza di uno solo di questi fattori pregiudica l'esito finale», spiega **Alessio Vaccarezza**, managing partner e responsabile Cultural change management practice di Methodos e vicepresidente di Assochange.

Le best practice

Non mancano però le best practice, quelle esperienze positive che dovrebbero fare da driver anche per le altre imprese, quell'8% del campione che conclude con successo i propri processi di change management.

Per **Cariparma**, per esempio, il vero cambio di paradigma è stato coinvolgere i diretti interessati. La sfida del triennio 2013-2015 è stata infatti ridisegnare il modello commerciale retail, che prevede un

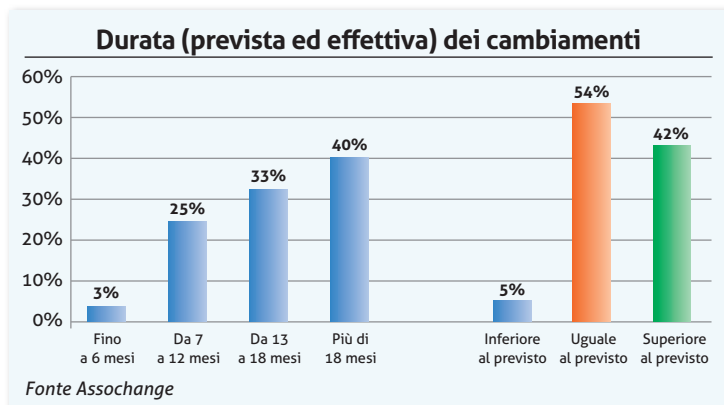
Fattori critici di un cambiamento



Fonte Assochange

nuovo approccio al servizio, integrato con la multicanalità. In pratica, niente più casse in filiale, né addetti operativi ma assistenti alla clientela, che sbrigherà da sola le operazioni al monitor e troverà sì supporto nel personale, ma con uno spirito più consulenziale. Sarebbe stato impensabile un simile cambio di passo, senza una reale adesione dal basso. Così, accanto a un comitato guida con il top management, la capogruppo francese e tutte le funzioni chiave (commerciale, marketing, marketing strategico, HR, comunicazione, organizzazione e IT), si è aperto un canale a due vie di comunicazione e costante aggiornamento bottom up per raccogliere sensazioni, difficoltà, indicazioni di miglioramento dai dipendenti e dai clienti. «Lo sforzo è di portare tutti a condividere e cogliere i benefici del cambiamento. E vediamo già i risultati, c'è grande entusiasmo nelle filiali che hanno già adottato il nuovo lay-out», racconta **Cesare Cucci**, direttore risorse umane di Cariparma Credit Agricole.

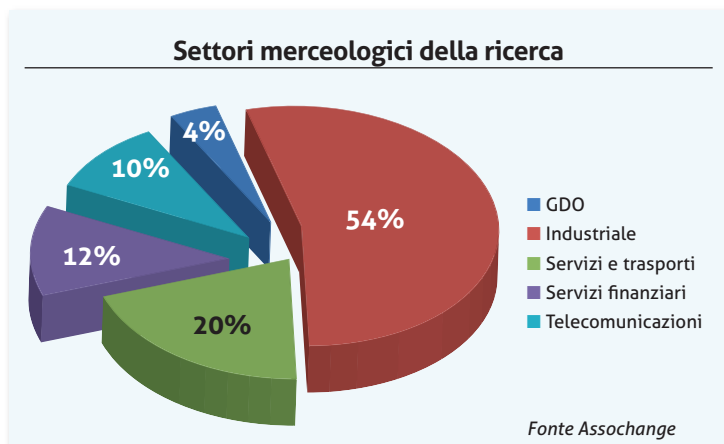
A sua volta il **Gruppo Sirti**, a inizio anno ha creato la posizione del Chief Transformation Officer, affidata a **Clemente Perrone**, già direttore sviluppo, organizzazione e formazione dal 2014. La posizione riporta direttamente all'amministratore delegato, a testimonianza della stretta relazione tra il business e la strategia di cambiamento applicata all'organizzazione aziendale. «L'organizzazione è la traduzione, nei modelli di funzionamento aziendali (struttura, processi e competenze), della strategia che ci siamo dati. Per cambiare un modello il fattore umano è fondamentale e per questo stiamo investendo moltissimo sul potenziamento delle nostre risorse interne», spiega il manager. Il Gruppo italiano con 93 anni di storia, 650 milioni di fatturato all'anno e 4.000 dipendenti, process e system integrator per le telecomunicazioni, l'energia, i trasporti e Ict, si pone tra i vari obiettivi quello di rafforzare il proprio posizionamento in linea con la strategia industriale. «Bisogna essere tempestivi nel fare le scelte, perché il mercato si trasforma velocemente e le risorse migliori si guardano attorno. Noi dobbiamo rappresentare per loro una scelta valida e competitiva nel tempo». Così, per accrescere il contributo del management alla trasformazione, il Gruppo

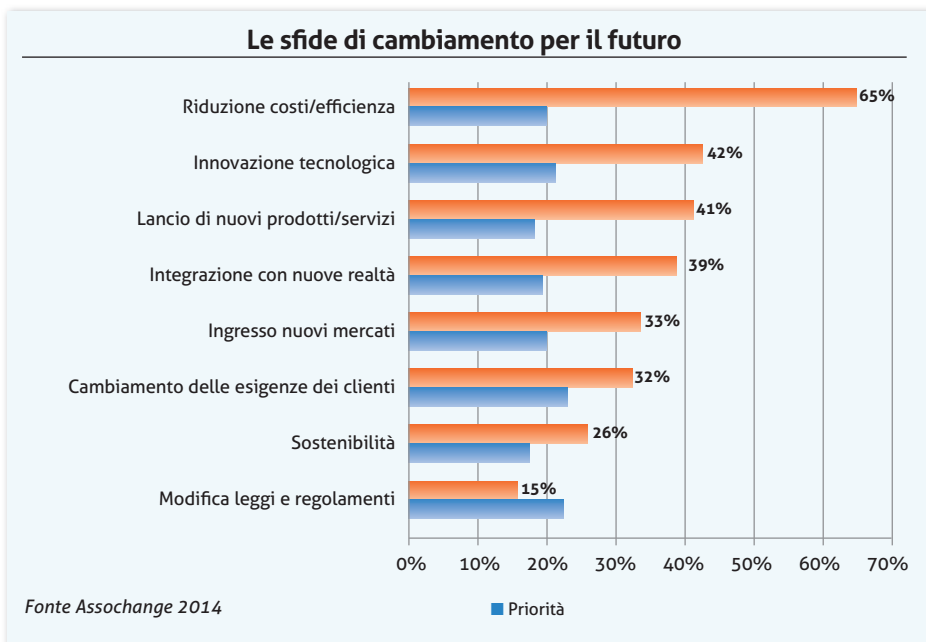


ha deciso di spostare l'enfasi dal classico "cosa" al "come" il manager agisce per traguardare gli obiettivi assegnati. «Per fare questo abbiamo deciso di investire in un modello manageriale distintivo come leva di empowerment in grado di ri-orientare una serie di comportamenti e competenze chiave, in coerenza col percorso di business transformation della nostra azienda. A tal proposito abbiamo studiato un percorso, che coinvolge oltre 300 risorse tra dirigenti, funzionari e quadri, in grado di accompagnare il management in un vero e proprio performance journey». Come portarsi a bordo, dunque, il middle management, quella preziosa cerniera tra vertice e base, tra chi decide e chi opera? Sirti ha scelto di portare avanti una importante azione di education, partendo dall'assessment center con un'analisi dei bisogni e diversificando tecniche e strumenti. Dalla scelta del coaching per dotare i manager di strumenti efficaci per la gestione dei propri collaboratori, al potenziamento delle aule in una logica di action learning; all'introduzione della metodologia Lean Six Sigma per favorire la misurazione strutturata delle performance di processo, fino al focus sull'Agile project management per incrementare quali-



Clemente Perrone, direttore sviluppo, organizzazione e formazione del Gruppo Sirti





tà e velocità di implementazione delle soluzioni. Al fine di avere un approccio deterministico alla misurazione delle presta-

zioni, è stata introdotta una piattaforma di performance management che, sulla base delle evidenze emerse in corso d'an-

Oggi la principale causa di successo viene individuata ancora nella sponsorship e nel supporto del top management, in una logica top down. Quando tra i fattori principali di debolezza ci sono lo scarso coinvolgimento delle persone e la mancanza di cultura orientata al cambiamento



no, sarà in grado di segnalare i principali gap su cui intervenire. «In questo modo siamo in grado di riprogettare in maniera iterativa le nostre iniziative di sviluppo, dando risposte tempestive e “personalizzate” rispetto alle competenze bersaglio da potenziare», conclude Perrone.

Sul fronte del monitoraggio e della misurazione degli step del cambiamento, inoltre, lacuna lamentata dagli esperti e indicata nella ricerca come fattore di debolezza, si è invece attrezzata la **Banca Popolare di Milano**, che da un paio di anni si è dotata di un sistema di monitoraggio e reporting sulla capacità di change della funzione Operations. Cinque le aree con indicatori di qualità: tempistica dei progetti, erogazione del servizio, economics, incidenti/rischi e risorse umane. «Il sistema offre una fotografia dell'andamento del servizio con dati di sintesi, trend e



dettaglio di rilevazione per tutte le strutture dell'Operations, che coinvolgono 800 persone», spiega **Giovanni Sordello**, Chief operation officer di Bpm. «È molto reattivo sul decadimento delle performance e ci permette di intervenire subito con azioni correttive, oppure di agire a livello organizzativo per non trovarci impreparati la volta successiva. Una risposta utile a quegli allarmi che non andrebbero mai sottovalutati».

Sta infine agendo sulla cultura organizzativa **Assolombarda**, per la realizzazione del piano strategico 2014-2016. Accanto all'attività ordinaria, i dipendenti si stanno impegnando in 50 progetti per rilanciare le imprese e il territorio, dal credito alla scuola, dall'energia alle infrastrutture. Partiti dalla vision del nuovo presidente, **Gianfelice Rocca**, e dai principi guida sottesi, si è costruito un modello culturale fatto di comportamenti attesi e di competenze chiave associate, agendo su quattro leve del cambiamento: comunicazione integrata, formazione dedicata, revisione dei meccanismi gestionali e cantieri di miglioramento. Si è introdotta una nuova cultura della valutazione con un sistema di performance management, che misura il raggiungimento degli obiettivi e l'allineamento dei comportamenti individuali ai principi aziendali e, per realizzare l'ambizioso progetto di cambiamento, è stata costituita una unità organizzativa con un Pmo (Project management officer) in staff alla direzione, con un ruolo trasversale di regia e supporto. ■

Sono tre i fattori da triangolare perché un cambiamento avvenga: sapere cosa fare, saperlo fare e volerlo fare, agendo, appunto, su cultura organizzativa ed engagement delle persone

Il 24 giugno si è tenuto a Milano l'XI Convegno nazionale di Assochange "Cambiamento: da progetto a cultura diffusa", dove è stato presentato il decalogo per sviluppare la Change Capability in azienda

