

School of Management - Politecnico di Milano  
[www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)



COMUNICATO STAMPA

Osservatorio HR Innovation Practice

## **LA DIREZIONE HR PROTAGONISTA NELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE, IL 47% PREVEDE NUOVE ASSUNZIONI PER EFFETTO DELLA DIGITALIZZAZIONE**

Il 91% delle Direzioni HR sta attuando iniziative per affrontare la Digital Transformation. Ottimismo sull'impatto occupazionale: per il 47% la Digitalizzazione richiederà nuovo personale nei prossimi due anni, per tutti è necessario un aggiornamento di competenze. Nei prossimi 10 anni, il 55% dei lavoratori pensa che il proprio lavoro richiederà aggiornamenti di competenze o non esisterà più

Il 48% delle aziende fa già leva sull'Employer Branding per attrarre nuovi talenti. I social media professionali sono sfruttati dall'87% delle Direzioni HR

Solo un'impresa su cinque utilizza già Cloud, Social, Mobile e Analytics in almeno un processo HR

Allianz, Amplifon, HEINEKEN, Intesa Sanpaolo, Leroy Merlin, Retail Care, SACE vincono l'HR Innovation Award, menzione speciale a Siram

*Milano, 25 maggio 2017* - Le Direzioni HR delle imprese italiane sono sempre più consapevoli di dover giocare un ruolo da protagonista nella Digital Transformation: lo sviluppo di cultura e competenze digitali è la principale sfida del 2017 (indicata dal 45% delle organizzazioni), mentre nel 2016 era tra le ultime priorità. La quasi totalità dei responsabili risorse umane (il 91%) italiani si è già mosso per affrontare la sfida digitale con iniziative specifiche, in particolare con progetti di Open Innovation. A dispetto degli scenari più foschi, emerge un nuovo - seppur cauto - ottimismo sulle prospettive occupazionali: il 47% dei Direttori HR pensa che nei prossimi 2 anni la trasformazione digitale genererà una richiesta di nuovo personale. Mentre praticamente tutti prevedono una crisi di competenze: per il 97% dei referenti HR sarà necessario adeguare le skills dell'organico aziendale (per il 69% di tutte le persone, per il 28% solo di alcuni). Intanto, i lavoratori non vedono in un impatto imminente, ma entro i prossimi 10 anni il 55% ritiene che il proprio lavoro subirà cambiamenti o non esisterà più per effetto della Digitalizzazione.

Oltre a supportare l'organizzazione, la Direzione HR deve modificare i propri processi utilizzando le tecnologie digitali, ma le aziende che usano applicazioni Cloud, Mobile, Social e Analytics in almeno un processo HR al momento sono ancora una minoranza (il 22%). Se la maturità appare lontana, alcuni ambiti sono già ben sviluppati, come i Social, utilizzati dal 68% delle aziende per almeno un processo delle risorse umane.

Tra le priorità delle direzioni HR acquista sempre più importanza quella di attrarre e trattenere talenti, in particolare attraverso politiche di employer branding: il 48% delle aziende le adotta già e il 16% lo farà nel 2017. Per ricercare i candidati, i canali più utilizzati sono le segnalazioni (indicati dall'83% dei responsabili HR) e i social network professionali (81%), seguiti da agenzie del lavoro (76%), dai corporate career site (76%) e dalle società di ricerca e selezione (76%).

Sono questi i principali risultati della ricerca dell'**Osservatorio HR Innovation Practice** della School of Management del Politecnico di Milano\* ([www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)) presentata questa mattina al convegno "Costruire l'organizzazione del futuro partendo dalle persone: il ruolo della direzione HR nella Digital Transformation". La ricerca 2017 si è basata su un'analisi empirica che, attraverso survey e casi di studio, ha coinvolto oltre 170 HR Executive di medio-grandi aziende operanti in Italia.

"Le Direzioni HR sono ormai pienamente consapevoli che la Digital Transformation avrà un impatto significativo sul mondo del lavoro nel prossimo futuro, soprattutto per la richiesta di nuove professionalità, la necessità di un aggiornamento continuo delle competenze digitali in azienda e la revisione continua dei processi - afferma **Mariano Corso**, Responsabile scientifico dell'Osservatorio HR Innovation Practice -. Nei prossimi anni, la competitività e la sopravvivenza stessa delle organizzazioni dipenderanno dalla capacità di trasformare processi, prodotti e modelli di business per rispondere alle sfide della rivoluzione digitale. Alla radice di questa capacità, ancor prima che le risorse tecnologiche e finanziarie, ci saranno le competenze interne, il capitale umano dell'organizzazione".

"Le Direzioni HR sembrano aver compreso che tecnologie come Cloud, Social, Mobile e Analytics possono

essere a supporto delle loro attività, oggi tuttavia il livello concreto di adozione di queste tecnologie e per lo più nelle fasi iniziali. - sottolinea **Fiorella Crespi**, Direttore dell'Osservatorio HR Innovation Practice - Una crescente attenzione, inoltre, viene data all'utilizzo di strumenti e canali innovativi per l'acquisizione dei talenti, con il diffondersi di iniziative di employer branding on line per attrarre quei candidati, soprattutto giovani, abituati all'utilizzo di Internet e dei social per informarsi autonomamente sull'azienda ancor prima che questa riesca a comunicare con loro".

**Digital Transformation, la Direzione HR a supporto dell'organizzazione** - Il 91% delle Direzioni HR coinvolte nella rilevazione dell'Osservatorio HR Innovation Practice ha già attivato delle iniziative specifiche per supportare le proprie organizzazioni nella trasformazione digitale e chi non l'ha ancora fatto le introdurrà nel corso del 2017. Tra queste sono diffuse in particolare le pratiche di Open Innovation, che includono collaborazioni con Università e Centri di Ricerca (adottati dal 43% delle aziende del campione), con fornitori (31%) e startup (20%). Tra le iniziative per valorizzare competenze già presenti in azienda le più diffuse sono lo sviluppo di community e attività di formazione e sensibilizzazione dell'intera popolazione aziendale (40%), e lo scouting, assessment e sviluppo di competenze digitali all'interno dell'organizzazione (33%).

**L'impatto occupazionale** - La percezione dai responsabili HR sull'impatto occupazionale della Digital Transformation è complessivamente positiva: il 47% pensa che nei prossimi 2 anni la trasformazione digitale genererà richiesta di nuovo personale, il 31% non prevede nessun sostanziale cambiamento e solo il 22% considera una riduzione del personale. Negli scorsi due anni invece secondo i Direttori HR la Digital Transformation non ha comportato alcun sostanziale cambiamento degli organici (lo dice il 53%), mentre solo il 26% ritiene che abbia richiesto nuovo personale. I più ottimisti sono i referenti del settore Manifatturiero il 54% dei quali prevede che nei prossimi due anni la trasformazione digitale e l'industria 4.0 non avranno un impatto negativo sull'occupazione, ma al contrario genereranno una maggiore richiesta di personale. Nel settore Finanziario, al contrario, il 43% delle aziende prevede per i prossimi due anni una diminuzione del personale soprattutto per effetto dell'automazione di alcune attività.

**Competenze, servono digital soft skill** - Il 97% dei referenti HR sostiene che nei prossimi due anni tutte le persone dell'organizzazione dovranno adeguare le proprie competenze (il 69% per tutte le persone, il 28% solo per alcuni). All'interno della stessa Direzione HR in futuro saranno sempre più importanti le competenze funzionali di gestione del cambiamento (molto rilevanti per l'83%), mentre lo saranno meno quelle amministrative (altamente rilevanti solo per il 16%), sempre più in outsourcing o automatizzate. Tra le competenze digitali, servono soprattutto la conoscenza di applicazioni Social, Mobile, Cloud, Analytics per l'ambito HR ma contano anche le digital soft skill, la cui rilevanza aumenterà nei prossimi due anni per il 57% del campione.

**Le previsioni dei lavoratori** - I lavoratori italiani non credono che l'evoluzione delle tecnologie digitali avrà un impatto imminente sul loro lavoro: secondo il 31% degli intervistati nei prossimi due anni non ci sarà alcun cambiamento delle proprie attività e per il 41% i cambiamenti non saranno tali da richiedere un aggiornamento delle competenze, necessario solo per il 24%. Se si guarda ai prossimi 10 anni, tuttavia, il giudizio cambia: il 55% dei lavoratori pensa che il proprio lavoro subirà grandi cambiamenti o non esisterà più. Le principali modalità formative per l'aggiornamento secondo i lavoratori saranno i corsi di formazione aziendali (67%) e il confronto con i colleghi (37%), ma cresce la rilevanza di piattaforme esterne, come gli strumenti online (Youtube, TED, forum, evidenziati dal 30%) e i corsi presso Business School o Università (19%). Gli aspetti più ricercati dai lavoratori sono la sicurezza del posto di lavoro (43%), il contenuto del lavoro (41%) e la retribuzione (35%), seguiti dall'immagine dell'azienda (31%), possibilità di conciliazione tra vita privata e professionale (31%), rapporto con il capo (20%), formazione e opportunità di sviluppo professionale (17%).

**Tecnologie, la maturità lontana** - Le tecnologie digitali sono fondamentali nella trasformazione dei processi HR, per aumentare l'efficienza e preparare l'organizzazione a supportare multicanalità e virtualità. Ma Cloud Social, Mobile e Analytics sono ancora poco applicati a supporto delle attività della Direzione HR: le aziende che usano queste tecnologie in almeno un processo sono solo il 22%. Tuttavia alcuni ambiti sono ben sviluppati, come quello Social, utilizzato dal 68% delle aziende per almeno un processo di gestione HR. Il Mobile è usato per almeno un processo HR dal 66% del campione; seguono il Cloud (55%) e gli Analytics (53%).

Nei processi HR il Cloud è principalmente impiegato nei processi di employer branding e ricerca e selezione, amministrazione e valutazione delle performance, ma il 22% prevede di introdurlo anche in ambito formazione. Il Mobile si espande soprattutto nell'amministrazione, budget del personale, ricerca e selezione, formazione. Gli Analytics sono diffusi per il supporto dei processi di amministrazione, ma cresceranno quest'anno della valutazione delle performance e formazione. L'Intelligenza Artificiale è ancora una "nuova frontiera": l'interesse è alto ma sono pochissime le aziende che la utilizzano o prevedono di utilizzarla nel breve periodo a supporto dei processi HR.

**L'employer branding e la "guerra dei talenti"** - I due principali obiettivi di miglioramento per i processi di Talent Acquisition nel 2017 sono l'attrazione di giovani talenti capaci di guidare il cambiamento (per il 56% delle aziende intervistate) e l'introduzione di politiche di employer branding (per il 50%). Per ricercare i candidati, in particolare, l'83% delle aziende utilizzerà le tradizionali segnalazioni, soprattutto per la qualità delle candidature, e l'81% i social network professionali, che consentono di ridurre i tempi di reperimento. Seguono le agenzie del lavoro (76%), i corporate career site (76%), le società di ricerca e selezione (76%). I siti specializzati per le offerte di lavoro sono utilizzati da metà del campione (52%). Tra gli strumenti per selezionare i candidati, al primo posto il tradizionale screening via colloquio telefonico, effettuato dall'80% delle aziende del campione, seguito dall'intervista con video conference (75%); assessment tramite attività di gamification, contest, hackathon sono utilizzati da poco più di metà del campione (51%), mentre sono poco diffuse le metodologie più innovative come HR analytics, video CV e chat bot.

In forte espansione sono le politiche di employer branding: il 48% delle organizzazioni le adotta già, il 16% le adotterà nel 2017 e un ulteriore 17% le progetta per il 2018. I canali più utilizzati per fare employer branding sono sia quelli tradizionali come le iniziative di PR (87%), che quelli digitali tramite social network professionali (87%) e sito web aziendale (84%). Sempre più rilevanti le iniziative sui social media: già adottati dal 46% delle aziende, un ulteriore 22% li utilizzerà nel 2017. Tra le sfide organizzative prioritarie per il 2017 per le Direzioni HR c'è anche l'aumento della motivazione e della soddisfazione delle persone (36%), soprattutto tramite i piani di formazione (78%), l'introduzione di modelli di performance management basati sul raggiungimento dei risultati (53%) e le iniziative di Smart Working (54%).

"In futuro le Direzioni HR dovranno trasformarsi sempre più in abilitatori di una strategia che ruoti intorno alle persone - conclude **Mariano Corso** -. Per diventare motore della trasformazione di processi e servizi in chiave digitale serve una "people strategy" che anticipi le necessità delle organizzazioni sviluppando sia le competenze specifiche che le soft skill. Perché questa strategia sia efficace, però, è fondamentale l'allineamento strategico tra Direzione HR e le linee di Business".

**Gli HR Innovation Awards** - In occasione del convegno, l'Osservatorio ha assegnato gli HR Innovation Award 2017 alle organizzazioni che si sono distinte per la capacità di utilizzare le tecnologie digitali come leva di innovazione e miglioramento dei principali processi di gestione e sviluppo delle risorse umane.

**Allianz** è il vincitore per la categoria "*Coinvolgimento e motivazione del personale*" con il progetto **Allianz Expo 2016** che si pone l'obiettivo di promuovere l'engagement dei dipendenti attraverso la creazione di un ambiente collaborativo digitale dove ogni direzione ha la possibilità di co-creare piani di azione, supportarne la realizzazione e darne visibilità all'interno e all'esterno della direzione stessa, grazie all'implementazione di esperienze sia fisiche sia digitali.

**Amplifon** per la categoria "*Employer Branding*" per un progetto volto a ripensare l'intera strategia di employer branding e talent acquisition a livello globale e basato sull'integrazione dei careers websites locali, nei quali l'azienda si presenta attraverso i suoi collaboratori e su cui sono pubblicate le posizioni vacanti, con le pagine globali careers presenti sui social media per intrattenere un dialogo costante con i giovani talenti.

**HEINEKEN** per la categoria "*Employer Branding*" con il progetto **Go places!** che ha contribuito a rafforzare l'immagine dell'azienda come datore di lavoro e rendere più attrattivo il brand in termini di employability grazie a una campagna digitale rivolta a giovani laureandi e laureati molto interattiva che, attraverso una videointervista, permette di fornire informazioni sull'azienda e allo stesso tempo provocare il candidato per verificarne l'allineamento con la cultura aziendale.

**Intesa Sanpaolo** per la categoria "*Formazione*" con il progetto di Digital Learning **Innovare la formazione** ha ripensato i percorsi formativi di tutta l'azienda, innovando le modalità di fruizione e di interazione tra partecipanti al fine di avvicinare la modalità di apprendimento aziendale a quella reale delle persone, migliorando l'esperienza dei fruitori e consentendo allo stesso tempo di ottenere importanti risparmi.

**Leroy Merlin** è stato premiato per la categoria “*Performance Management*” con il progetto #amisuradipersona che ha portato alla revisione del tradizionale processo di Performance Management, passando a un sistema basato sul feedback continuo per l’evoluzione e la crescita della persona, grazie all’implementazione di una piattaforma che permette la valutazione da parte del manager, l’autovalutazione e la possibilità di dare e ricevere feedback a 360 gradi.

**Retail Care** per la categoria “*Ricerca e Selezione del personale*” per l’avvio di un progetto che ha permesso di innovare l’iter di selezione dei candidati attraverso l’implementazione una piattaforma aziendale che consente ai candidati di sostenere video-colloqui in modalità live o in differita al fine di valutare accuratamente le qualità dei candidati, assicurare equità nella valutazione ed eliminando la necessità di spostamenti fisici delle persone.

**SACE** per la categoria “*HR Transformation*” per l’avvio di un importante percorso di digitalizzazione dei processi HR che ha consentito di uniformare le informazioni del personale, fornendo una vista complessiva e unica del dipendente e che ha permesso di innovare le pratiche organizzative e di sviluppo grazie all’implementazione di soluzioni per la gestione delle performance, la definizione di piani di crescita e di formazione e la ricerca e selezione del personale.

A **SIRAM** una *menzione speciale* per l’iniziativa **Innovation Map**, una campagna di ingaggio dei dipendenti in un percorso di sviluppo sul tema dell’innovazione attraverso un gioco, una piattaforma on-line di e-learning e un progetto social, che ha portato allo sviluppo del primo incubatore di Siram, Siram L@b, allo scopo di rendere continuativo il processo di miglioramento e alimentare la cultura di innovazione in azienda.

\* L’edizione 2017 dell’Osservatorio HR Innovation Practice è realizzata con il supporto di Cornerstone OnDemand, Infojobs, Oracle e Skylab Italia; Speexx.

#### Ufficio stampa School of Management del Politecnico di Milano

Barbara Balabio  
Tel.: 02 2399 9578  
email [barbara.balabio@polimi.it](mailto:barbara.balabio@polimi.it)  
Skype [barbara.balabio](https://www.skype.com/name/barbara.balabio)  
[www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

#### d’I Comunicazione:

Stefania Vicentini  
[sv@dicomunicazione.it](mailto:sv@dicomunicazione.it)  
Mob.: 335 5613180  
  
Piero Orlando  
[po@dicomunicazione.it](mailto:po@dicomunicazione.it)  
Mob.: 335 1753472

La School of Management del Politecnico di Milano, costituita nel 2003, accoglie le molteplici attività di ricerca, formazione e alta consulenza, nel campo dell’economia, del management e dell’industrial engineering, che il Politecnico porta avanti attraverso le sue diverse strutture interne e consortili. La Scuola ha ricevuto nel 2007 il prestigioso accreditamento EQUIS. Dal 2009 è nella classifica del Financial Times delle migliori Business School d’Europa. Nel Marzo 2013 ha ottenuto il prestigioso accreditamento internazionale da AMBA per i programmi MBA e Executive MBA. Dal 2014, la Scuola è membro di UniCON, PRME e Cladea. La Scuola può contare su un corpo docente di più di duecento tra professori, ricercatori, tutor e staff e ogni anno vede oltre seicento matricole entrare nel programma undergraduate. Fanno parte della Scuola: il Dipartimento di Ingegneria Gestionale e MIP Graduate School of Business che, in particolare, si focalizza sulla formazione executive e sui programmi Master.

Gli Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano ([www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)) nascono nel 1999 con l’obiettivo di fare cultura in tutti i principali ambiti di Innovazione Digitale per favorire lo sviluppo del Paese. La Vision che guida gli Osservatori è che l’Innovazione Digitale sia un fattore essenziale per lo sviluppo del Paese. La Mission degli Osservatori è produrre e diffondere conoscenza sulle opportunità e gli impatti che le tecnologie digitali hanno su imprese, pubbliche amministrazioni e cittadini, tramite modelli interpretativi basati su solide evidenze empiriche e spazi di confronto indipendenti, pre-competitivi e duraturi nel tempo, che aggregano la domanda e l’offerta di innovazione digitale in Italia. Gli Osservatori sono oggi un punto di riferimento qualificato sull’innovazione digitale in Italia che integra attività di Ricerca, Comunicazione, Formazione e una Community sempre più ampia di professionisti. Gli Osservatori sono ormai molteplici e affrontano in particolare tutte le tematiche più innovative: Agenda Digitale, Big Data Analytics & Business Intelligence, Cloud & ICT as a Service, Cloud nella PA, Contract Logistics, Digital Finance, Digital Transformation Academy, Digital Insurance, eCommerce B2c, eGovernment, Enterprise Application Governance, Export, Fatturazione Elettronica e Dematerializzazione, Gestione Progettazione e PLM (GeCo), Gioco Online, HR Innovation Practice, Hubility/Multicanalità, Industria 4.0, Information Security & Privacy, Innovazione Digitale in Sanità, Innovazione Digitale nel Retail, Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali, Innovazione Digitale nel Turismo, Internet Media, Internet of Things, Mobile B2c Strategy, Mobile Banking, Mobile Payment & Commerce, Omnichannel Customer Experience, Professionisti e Innovazione Digitale, Smart Agrifood, Smart Working, Startup Hi-tech, Startup Intelligence, Supply Chain Finance.

