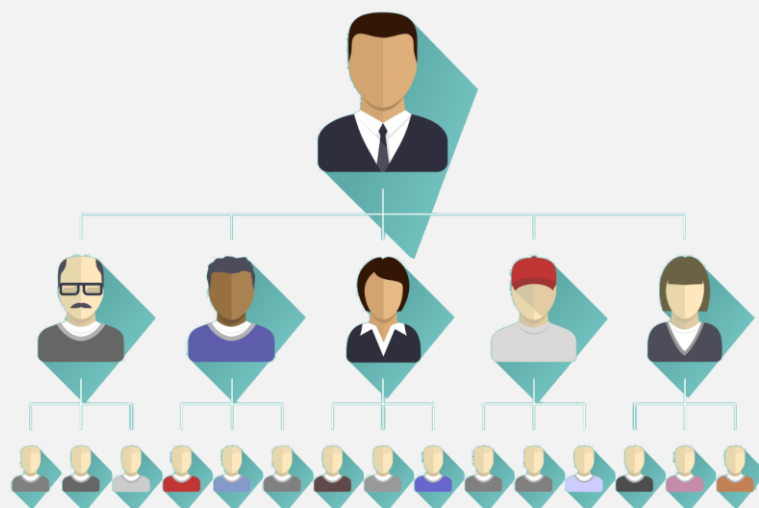


# HR Transformation

Benchmark sull'evoluzione delle Direzioni HR di fronte alla sfida della rivoluzione digitale

Edizione 2018



Si ringraziano le aziende che hanno partecipato all'indagine.

Hanno dato il consenso ad essere menzionate:

ACI Informatica, Aeroporto di Bologna, Aeffe - Alberta Ferretti, Benetton, Camst, Comet, Finservice, Florim Ceramiche, Giorgio Armani Operations, Gesac - Aeroporto Internazionale di Napoli, Lottomatica, Lucart, Italo - Nuovo Trasporto Viaggiatori, Penny Market, PLT Energia, Prysmian Cabluri, Sacchi Giuseppe, Gruppo Sea, Sogin, Solidarietà e Servizi Cooperativi

# Contenuti

05 Introduzione

06 Approccio

07 Modello di riferimento

09 Profilo del Direttore HR

11 Profilo della Struttura HR

14 Indici di analisi sintetica

15 Cluster

18 Sintesi



# Introduzione

Negli ultimi anni si è discusso molto sul ruolo della Direzione HR.

I cambiamenti determinati dalla prolungata fase recessiva e da evoluzioni degli equilibri geopolitici hanno messo in crisi molte organizzazioni e chiamato la funzione responsabile del capitale umano ad un impegno straordinario.

Da un lato gli esperti di HR hanno dovuto garantire la tenuta del sistema azienda mettendo in atto azioni volte a trattenere le risorse chiave, dall'altro hanno dovuto affrontare situazioni di crisi gestendo i rapporti con le organizzazioni sindacali e garantendo l'impiego ottimale degli strumenti messi a disposizione dal legislatore per ridurre il costo del lavoro.



Oggi lo scenario che si va delineando è del tutto nuovo. La sfida che la Direzione HR si trova ad affrontare è quella della **Trasformazione Digitale** e del cambiamento dei modelli di lavoro.

La Direzione HR è impegnata a comprendere come favorire l'adozione, da parte dell'azienda, di tre grandi classi di tecnologie a servizio (e non in sostituzione) delle risorse umane: **automazione, connettività e intelligenza artificiale**.

Su questo fronte la Direzione HR si muove con finalità ben chiare:

- **sfruttare gli strumenti digitali per perseguire al meglio la propria mission** e operare nel modo più efficiente possibile,
- **guidare il cambiamento dell'azienda** valorizzando la propria posizione privilegiata di attore trasversale e "super partes", forse l'unico in grado di comprendere il grado di pervasività delle nuove tecnologie e il loro reale impatto sulle persone.

# Approccio

Gli obiettivi che hanno animato la presente ricerca sono molteplici:

- comprendere qual è il profilo attuale dei Direttori HR;
- comprendere qual è il profilo attuale delle Strutture HR;
- verificare il grado di «readiness» delle Direzioni HR rispetto alla sfida della Digital Transformation.



La prospettiva adottata per leggere le dinamiche che attraversano le Direzioni HR è stata quella di indagare come viene utilizzata la risorsa primaria a loro disposizione: il tempo.

Coerentemente con questo approccio, è stato chiesto a una serie di organizzazioni appartenenti a diversi settori e di diversa dimensione sia in termini di fatturato (da 40 a più di 1.500 milioni euro) che di organico (da 80 a più di 12.000 dipendenti), di dichiarare come è stato allocato il tempo delle risorse della Direzione HR nel corso dell'anno 2017.

In particolare, è stato chiesto di distinguere tra la distribuzione del tempo del Direttore della funzione e la distribuzione del tempo delle altre risorse, consapevoli che in una funzione di staff il contributo richiesto al Responsabile non si limita al coordinamento delle risorse a suo riporto ma è anche (soprattutto?) quello di apportare competenze tecnico specialistiche e di costituire la principale interfaccia della funzione verso il resto dell'azienda e il leadership team.

Il tempo, così come la dotazione finanziaria, costituisce una risorsa strategica (e finita) a disposizione delle organizzazioni.

Anche il tempo richiede di essere ottimizzato e allocato nel modo più opportuno. Anche il tempo può essere investito o sprecato. Anche il tempo richiede di essere gestito con una pianificazione strategica a lungo termine ma anche con livelli di programmazione operativa che rispondono ad obiettivi tattici.

Ma le Direzioni HR faticano a misurare e gestire l'impegno della risorsa «tempo» per una serie di motivi:

- sono tradizionalmente poco orientate all'efficienza;
- sono caratterizzate da una debole cultura della misura;
- dispongono di scarse informazioni sul proprio funzionamento;
- anche dove prestano attenzione all'impegno della risorsa «tempo» la modalità di misurazione rischia di essere eccessivamente aggregata.

## LA VISIONE EVOLUTIVA

E' solo attraverso la capacità di rifocalizzare le risorse della Direzione HR riducendo il tempo dedicato alle attività a basso impatto sui dipendenti (i clienti della funzione) per spostarlo verso attività a valore che la funzione può assolvere al meglio al suo ruolo di agente del cambiamento.






# Modello di riferimento




Il questionario utilizzato per la raccolta dei dati richiede di distribuire il 100% del tempo delle persone tra 25 processi HR riferibili a tre categorie.



La prima categoria è composta dai processi "Core", quelli che giustificano l'esistenza di una Direzione HR.

Attraverso i processi «Core» vengono erogati i servizi fondamentali destinati all'azienda e ai dipendenti. I processi "Core" di una funzione HR sono identificati a partire dall'«employee lifecycle», cioè dalle diverse fasi, tendenzialmente sequenziali, che scandiscono la vita lavorativa.

	<b>BUDGET E WORKFORCE PLANNING</b> È il processo attraverso il quale si identifica il fabbisogno prospettico di risorse e si pianifica l'evoluzione della forza lavoro (entrate e uscite) per mettere in grado l'azienda di disporre sempre della «capacità produttiva» adeguata.
	<b>SELEZIONE E ASSUNZIONE</b> E' il processo che segue quello di pianificazione e che assicura l'"approvvigionamento" di risorse.
	<b>AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE</b> L'ingresso dei nuovi collaboratori comporta l'espletamento di una serie di adempimenti amministrativi ricorrenti finalizzati a garantire l'equità e la correttezza dello scambio tra risorse e azienda in termini di tempo/competenze vs retribuzione.
	<b>VALUTAZIONE DEL PERSONALE</b> Una proficua relazione tra azienda e dipendenti non si può limitare a un mero scambio tempo/competenze-retribuzione ma deve evolvere. Per questo è opportuno che l'azienda sia in grado di misurare regolarmente il livello di allineamento tra aspettative dell'azienda e apporto delle risorse e di riconoscere contributi in grado di produrre un differenziale di valore.
	<b>FORMAZIONE</b> E' nel reciproco interesse di azienda e dipendenti impegnarsi per fare crescere competenze che saranno funzionali alle future sfide del business.

	<p><b>ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO</b></p> <p>La disponibilità di competenze non è sufficiente a garantire la capacità dell'azienda di eccellere nel contesto competitivo se queste competenze non sono correttamente indirizzate e coordinate all'interno di un framework organizzativo.</p>
	<p><b>REPORTING E SISTEMI INFORMATIVI DEL PERSONALE</b></p> <p>Per una presa di decisione rapida ed efficace e per rendere più efficiente l'operatività della funzione HR è necessario che questa disponga di informazioni facilmente accessibili e sistemi di supporto adeguati.</p>
	<p><b>RELAZIONI SINDACALI E LEGALE</b></p> <p>Nell'evoluzione del rapporto tra azienda e lavoratori può accadere che i reciproci interessi divergano. E' quindi opportuno venga presidiato l'eventuale processo di uscita dall'azienda assicurando che ai lavoratori siano garantite le tutele dovute per legge e che l'azienda presidi le condizioni per la propria continuità operativa.</p>



La seconda categoria, definita dello "Sviluppo strategico", raccoglie le attività finalizzate all'evoluzione delle competenze della funzione HR e le attività di gestione/guida di Progetti Speciali a valenza strategica per l'azienda.

Tra i Progetti Speciali a valenza strategica negli ultimi anni ha assunto particolare rilievo il tema della Digital Transformation.



La terza categoria comprende i processi di «Management» cioè l'insieme di attività di gestione del Team HR non finalizzate al presidio di specifici processi operativi.

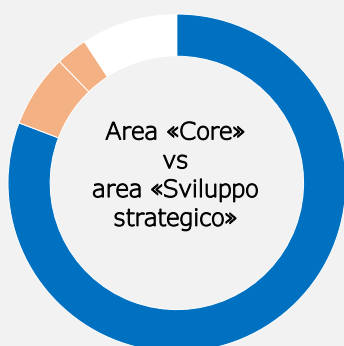
Si tratta di attività presenti in qualunque funzione e quindi non caratterizzanti la Direzione HR ma che è importante analizzare perché possono assorbire una quota consistente di tempo.



# Profilo del Direttore HR

Dal Benchmark emergono alcuni evidenze che delineano il profilo del Direttore HR.

Prima evidenza: il Direttore HR è focalizzato sui processi "Core" e questo limita il tempo da dedicare ai processi di «Sviluppo strategico».



In media l'**81%** del tempo del Direttore HR è dedicato ai processi «Core» mentre solo il **10%** del tempo complessivo è impegnato nei processi di «Sviluppo strategico». Questo 10% è diviso tra tempo dedicato a Progetti Speciali a valenza strategica aziendale (7%) e tempo dedicato allo sviluppo delle proprie competenze professionali (3%).

La situazione non è comunque omogenea: esistono realtà, tipicamente più piccole e sicuramente meno managerializzate, in cui il Responsabile HR non risulta assolutamente impegnato in Progetti Speciali mentre altre in cui la percentuale del tempo dedicato ad iniziative innovative sale fino ad oltre il 20%.

## LA VISIONE EVOLUTIVA

Se la Direzione HR ambisce ad assumere un ruolo forte nel processo di Digital Transformation è auspicabile che il responsabile della funzione abbia a disposizione un adeguato ammontare di tempo da dedicare agli altri senior executive per influenzarne le decisioni e guidarne le scelte progettuali qualificandosi come il garante della coerenza tra le azioni intraprese dalle differenti Direzioni.

Seconda evidenza: tra i processi "Core", il Direttore HR risulta maggiormente impegnato su quelli a più alto impatto sullo sviluppo del capitale umano.



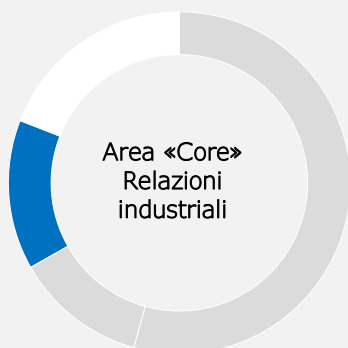
Si tratta per lo più di processi "stagionali" come il Workforce planning e il Performance management che lo impegnano in modo consistente ma per periodi limitati dell'anno. O di attività di supporto al management per le decisioni di tipo organizzativo che rappresentano ambiti di responsabilità qualificanti del ruolo.

Complessivamente questi processi assorbono il **54%** del tempo disponibile contro il **12%** assorbito dai processi «Core» di natura amministrativa.

#### LA VISIONE EVOLUTIVA

Quanto emerge è positivo poiché delinea un profilo del Direttore HR evoluto e sicuro delle leve a sua disposizione per governare l'asset assegnato: il capitale umano.

Terza evidenza: il Direttore HR continua ad essere fortemente connotato come la figura di riferimento per le Relazioni Industriali



Mediamente il tempo dedicato ai vari ambiti delle Relazioni industriali (rapporti con il sindacato, gestione del contenzioso e relazioni con le associazioni datoriali)

impegna quasi il **14%** del tempo a disposizione del Direttore HR. E in diverse aziende l'impegno sale fino a un quarto del tempo disponibile.

#### LA VISIONE EVOLUTIVA

Le Relazioni industriali costituiscono un'area di lavoro fondamentale per la Direzione HR ma, per quanto possibile, dovrebbero essere delegate a specialisti liberando il responsabile anche della necessità di un continuo aggiornamento normativo.

Quarta evidenza: il tempo dedicato dal Direttore HR alla gestione del proprio team è consistente ma variabile tra azienda ad azienda e poco correlato alla dimensione del team.



Di media il Direttore HR dedica alle proprie risorse circa il **9%** del tempo, più o meno 2 giorni al mese. Ma sono presenti apprezzabili differenze tra azienda ed azienda solo parzialmente giustificate dalla dimensione del team.

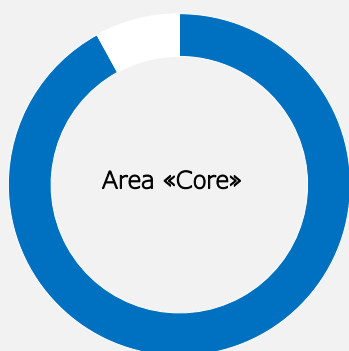
#### LA VISIONE EVOLUTIVA

E' corretto dedicare ai collaboratori la giusta attenzione ma con la consapevolezza che oggi esistono strumenti che permettono di abbattere significativamente il tempo da impegnare nelle attività di comunicazione interna e che un'organizzazione progettata correttamente è in grado di minimizzare il ricorso alla gerarchia (tempo del «capo») per il coordinamento e la composizione dei conflitti.

# Profilo della Struttura HR

Il ruolo del Direttore HR spesso si discosta da quello delle persone che governa. Anche per la Struttura HR la ricerca ha permesso di identificare una serie di interessanti evidenze.

Prima evidenza: la Struttura HR è fortemente orientata alla gestione dei processi «Core» e debolmente coinvolta nei processi di «Sviluppo strategico».

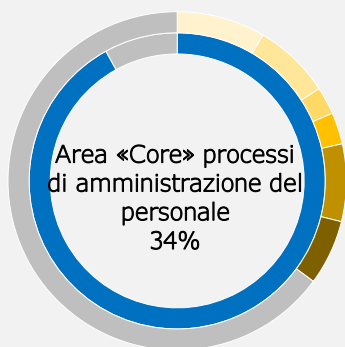


In media il **92%** del tempo complessivo della Struttura HR è dedicato alla gestione dei processi «Core». Risulta evidente lo scarso spazio disponibile per il presidio dei processi dell'area «Sviluppo strategico». E' una situazione ancora più marcata rispetto a quella registrata per i Direttori HR.

## LA VISIONE EVOLUTIVA

Il supporto alla linea per le iniziative strategiche non deve connotare solo il ruolo del Direttore HR. E' opportuno che la funzione HR si doti di figure in grado di interloquire con il business, capaci di contestualizzare modelli e sistemi HR alle esigenze e alla sensibilità dei diversi interlocutori.

Seconda evidenza: tra i processi «Core» la Struttura HR risulta più impegnata su quelli di amministrazione del personale



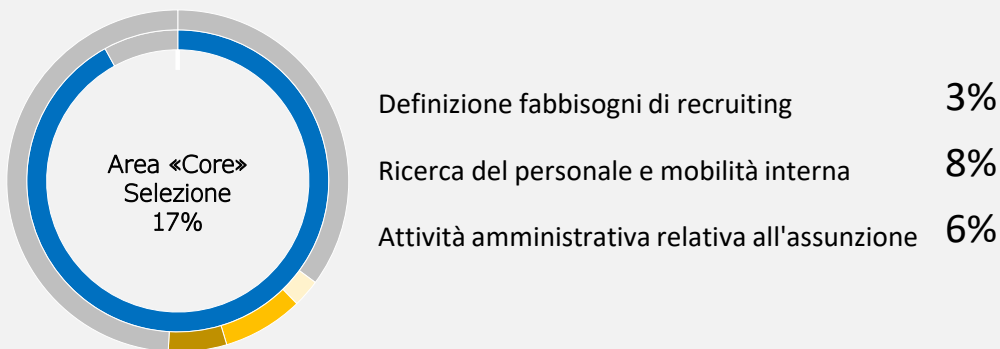
Gestione presenze, permessi e ferie	8%
Paghe e contributi	7%
Gestione dei benefit/bonus	3%
Adempimenti previdenziali ed assicurativi	3%
Attività amministrativa generica	7%
Supporto amministrativo ai dipendenti	6%

E' interessante sottolineare che "solo" il 7% di questo tempo è assorbito dal processo «payroll» in senso stretto (paghe e contributi). La gestione di presenze, permessi e ferie che precede l'elaborazione delle paghe impegna una quantità di tempo anche superiore. Mentre gli adempimenti previdenziali ed assicurativi, che seguono la produzione del cedolino, impegnano un altro 3% del tempo della struttura.

#### LA VISIONE EVOLUTIVA

La produzione dei cedolini è l'attività che più frequentemente viene esternalizzata e la scelta di ricorrere a un partner è spesso accompagnata da aspettative di riduzione significativa del carico di lavoro interno. Stando ai dati dell'indagine, i benefici rischiano di essere contenuti soprattutto se la scelta dell'outsourcing si limita alla singola fase di elaborazione paghe e non coinvolge anche le attività che precedono e seguono; o se l'outsourcing non si accompagna ad un intervento di reengineering/automazione delle fasi a monte e a valle che continueranno ad essere gestite «in house».

Terza evidenza: una quota consistente di tempo delle risorse del team HR è dedicato alla Selezione



Chiaramente si tratta di un ambito di attività con caratteristiche molto differenti dalla gestione amministrativa. Mentre quest'ultima va dimensionata in base allo "stock" di risorse a disposizione dell'azienda ed è composta da attività che almeno in parte vengono ripetute su base mensile (es. elaborazione paghe), il volume di attività di Selezione è influenzata dalla dimensione del "flusso" di risorse in entrata.

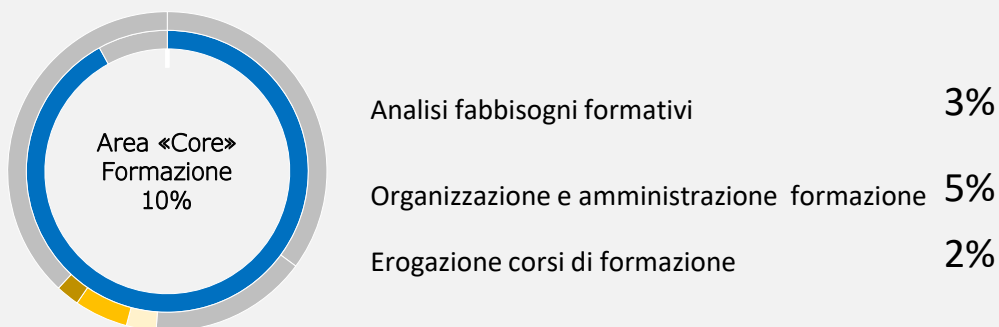
Esistono settori in cui la rotazione della forza lavoro è consistente nel corso di tutto l'anno per cui le aziende gestiscono la Selezione in modo stabile e altri in cui le organizzazioni sono impegnate nella Selezione solo per assicurare il fisiologico (e occasionale) ricambio di risorse in uscita.

Mediamente le imprese del campione dedicano all'attività di Selezione il 17% del tempo complessivo della Struttura HR, tempo ripartito tra attività che richiedono competenze specifiche (definizione fabbisogni di recruiting, ricerca del personale e mobilità interna) e attività più generiche, di natura prettamente amministrativa.

#### LA VISIONE EVOLUTIVA

Anche nella Selezione esistono spazi di intervento finalizzati a migliorare l'efficienza delle fasi più operative attraverso la razionalizzazione delle attività e la loro automazione (digitalizzazione) o esternalizzazione. Considerato l'ammontare di tempo assorbito, i benefici producibili con questi interventi potrebbero risultare apprezzabili e ripagare i costi del progetto molto velocemente.

Quarta evidenza: anche la Formazione comporta una quota consistente di tempo da dedicare ad attività di natura amministrativa.



La Formazione impegna l'10% del tempo totale a disposizione della Struttura HR. La metà di questo tempo è assorbito dall'organizzazione logistica dei corsi e dagli adempimenti amministrativi connessi al training.

Le altre attività dell'area Formazione, analisi fabbisogni formativi ed erogazione corsi, hanno natura differente e richiedono competenze specialistiche per essere presidiate al meglio.

#### LA VISIONE EVOLUTIVA

Nell'ambito HR esistono processi a contenuto professionale specialistico come la Formazione (o la Selezione) che, per essere presidiati, comportano lo svolgimento di numerosi attività operative fortemente proceduralizzate. La scelta di avviare iniziative progettuali tese a snellire e automatizzare questi processi non dovrebbe essere vissuta come una minaccia dagli specialisti ma come un'opportunità per liberare parte del proprio tempo da dedicare alle attività a maggior valore aggiunto.





# Indici di analisi sintetica

Sono stati costruiti 4 Indici sintetici per valutare quanto le Direzioni HR risultino pronte alla sfida della Digital Transformation.

Questi Indici sono stati calcolati per ognuna delle organizzazioni che hanno aderito al Benchmark.

Gli Indici si soffermano sulle quattro dimensioni critiche a cui deve porre attenzione una direzione del personale intenta ad evolvere verso un modello più adeguato per supportare le trasformazioni dell'azienda.

La scala di ciascun indice è stata parametrizzata sulla base del rispondente «best performer».

	<b>INDICE DI EFFICIENZA</b> E' costruito sulla base del rapporto tra numero di dipendenti e numero di addetti HR. Più alto è il valore più la struttura risulta efficiente perché è in grado di gestire un numero maggiore di risorse a parità di organico.
	<b>INDICE DI EFFICACIA</b> E' costruito sulla base del rapporto tra tempo dedicato a processi/attività finalizzate allo sviluppo del capitale umano e tempo dedicato ad attività amministrative. Più alto è il valore più la struttura risulta impegnata sull'evoluzione delle risorse anziché sull'erogazione di dei servizi di base.
	<b>INDICE DI LEADERSHIP</b> E' costruito sulla base del rapporto tra tempo dedicato ai Progetti Speciali a valenza strategica per l'azienda e tempo dedicato ad attività amministrative. Più alto è il valore, più la struttura si connota come partner per lo sviluppo del business.
	<b>INDICE DI FLUIDITÀ</b> E' costruito sulla base del rapporto tra tempo dedicato alla gestione interna del team HR e numero di addetti del team. Più alto è il valore, più la struttura risulta fluida nel suo funzionamento in quanto il coordinamento interno viene gestito minimizzando l'investimento di tempo.

# Cluster

Le organizzazioni che hanno aderito alla ricerca sono state ricondotte a due raggruppamenti in funzione del mix di popolazione aziendale presente al loro interno. Successivamente è stato calcolato il valore degli indici per ciascun cluster.

Il primo cluster è composto da aziende in cui prevalgono le risorse inquadrare come dirigenti quadri o impiegati e sono state chiamate organizzazioni a matrice Progettuale.

Si tratta di aziende in cui opera una percentuale di "white collar" superiore al 50% del totale organico.

Organizzazioni a matrice Progettuale:  
+50% di white collar



Sebbene il Cluster sia composto prevalentemente da imprese di servizi, sono ricomprese anche imprese manifatturiere il cui modello organizzativo prevede l'esternalizzazione delle fasi produttive. Si tratta di realtà moderne dove si è scelto di focalizzare la forza lavoro interna su processi in grado di garantire il vantaggio competitivo (ricerca & sviluppo, industrializzazione, vendita, ecc).

Il secondo cluster è composto da aziende in cui le risorse inquadrare come dirigenti quadri o impiegati sono inferiori al 50%. Sono state chiamate organizzazioni a matrice operativa.

A questo insieme appartengono le aziende con una percentuale di "blue collar", risorse operative, superiore al 50% del totale organico.

Organizzazioni a matrice Operativa:  
+50% di Blue collar

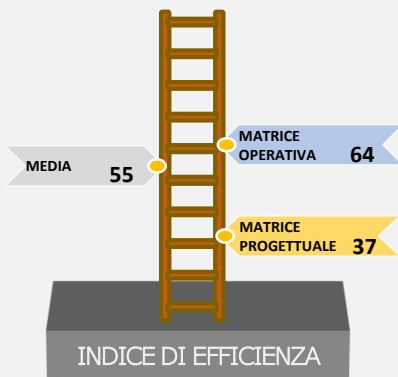


Sebbene il Cluster sia composto prevalentemente da imprese manifatturiere, sono ricomprese anche imprese di servizi dove il processo di erogazione risulta fortemente strutturato e per il quale è possibile impegnare risorse operative che svolgono attività manuali (es. società di facility management).

## Le Direzioni HR che operano all'interno delle aziende appartenenti ai due cluster identificati risultano chiaramente connotate.

Relativamente a ciascun indice, la media delle aziende di ogni Cluster risulta posizionata in modo differente rispetto alla media del campione complessivo.

### Indice di Efficienza: le organizzazioni a matrice Operativa risultano più performanti.



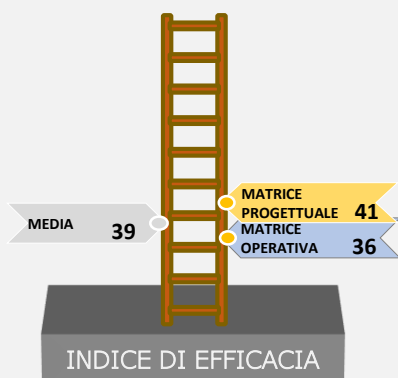
Il gap tra le organizzazioni a matrice Operativa e le Organizzazioni a matrice Progettuale è marcato.

Se da una parte questo dato dimostra che l'impegno delle Direzioni HR è fortemente condizionato dal livello professionale della popolazione gestita (più alto è il profilo più alto è il fabbisogno di tempo richiesto alla funzione HR), dall'altro può anche costituire una spia del fatto che nelle aziende con marcata presenza di processi operativi c'è minore attenzione a perseguire il vantaggio competitivo investendo sul capitale umano.

#### LA VISIONE EVOLUTIVA

Tanto più le Direzioni HR sono in grado di sfruttare le opportunità offerte dalla Digital Transformation tanto più possono gestire popolazioni crescenti a parità di risorse disponibili senza compromettere la qualità dei servizi.

### Indice di Efficacia: il risultato migliore si registra tra le organizzazioni a matrice Progettuale.



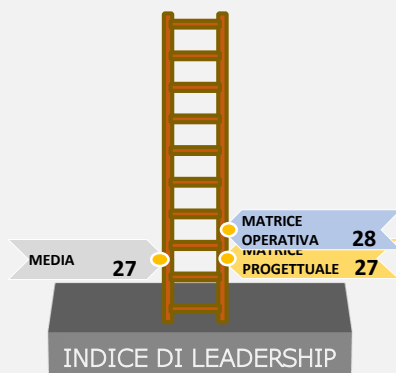
Nelle organizzazioni a matrice Progettuale le Direzioni HR si posizionano più chiaramente come attori della crescita professionale delle persone e come garanti dell'allineamento tra competenze ed esigenze del business.

#### LA VISIONE EVOLUTIVA

L'obiettivo da perseguire in via prioritaria è quello di sfruttare l'automazione per gestire in modo efficiente i processi «Core» di natura amministrativa. Solo successivamente è bene porsi il problema dello sfruttamento delle tecnologie per il miglioramento dei processi «Core» finalizzati alla crescita del capitale umano. Per questi le opportunità più interessanti sono offerte dall'adozione di soluzioni di business intelligence (o addirittura di artificial intelligence) a supporto dei processi decisionali.



Indice di Leadership: il risultato migliore si registra tra le organizzazioni a matrice Operativa ma la distanza tra i due cluster è minima.



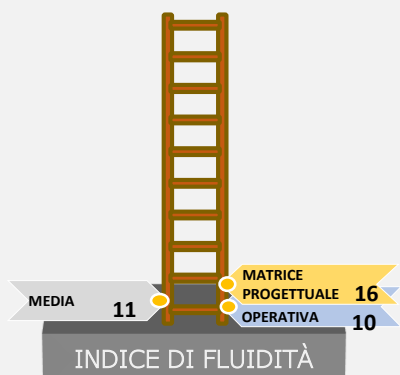
In entrambe i cluster il tempo dedicato dalle funzioni HR ai Progetti Speciali a valenza strategica è ancora ridotto. Il ruolo dell'HR come agente del cambiamento non appare pienamente valorizzato.

Il livello raggiunto dalle organizzazioni a matrice Operativa è comunque leggermente superiore a quella raggiunto dalle organizzazioni a matrice Progettuale.

#### LA VISIONE EVOLUTIVA

Non è possibile guidare il cambiamento aziendale senza disporre di tempo da dedicare ai responsabili delle diverse direzioni aziendali. Per questo motivo il tempo risparmiato con il miglioramento dei processi operativi non va allocato solo sui processi HR «Core» finalizzati alla crescita del capitale umano ma anche ai Progetti Speciali a valenza strategica.

Indice di Fluidità: il risultato migliore si registra tra le organizzazioni a matrice Progettuale.



Rispetto a questo indice emerge una maggiore maturità delle Direzioni HR che operano nelle organizzazioni a matrice Progettuale le quali richiedono un minore fabbisogno di tempo per la gestione delle risorse del team.

#### LA VISIONE EVOLUTIVA

La Direzione HR ha il compito di promuovere la crescita delle capacità manageriali dell'azienda e per questo deve rappresentare una sorta di laboratorio di sperimentazione di soluzioni in grado di ridurre il fabbisogno di tempo da dedicare alla gestione e coordinamento delle risorse interne.

# Sintesi

Le direttrici di sviluppo che deve perseguire una Direzione HR moderna sono diverse.



Strutturare i servizi di base (es. contratti di lavoro, payroll ecc) sfruttando al massimo le opportunità offerte dalla Digital Transformation per perseguire l'efficienza.

Questo obiettivo si raggiunge attraverso interventi tesi a snellire i processi, automatizzarli, standardizzarli e istituendo un presidio organizzativo per il loro governo composto da risorse con profilo prettamente amministrativo e adeguatamente formate all'uso della tecnologia.



Dotarsi di un team (ridotto) di specialisti dedicati ai servizi per lo sviluppo del capitale umano.

Gli specialisti devono essere focalizzati su processi quali Selezione, Formazione, Sviluppo, Comp & Ben, ecc. e sgravati da attività di tipo amministrativo in modo da sfruttare al meglio le proprie competenze distintive.



Introdurre/sviluppare competenze di business all'interno della funzione per agevolare l'interlocuzione con la linea e guidarla nel processo di Digital Transformation.

Anche in questo caso è opportuno identificare un numero limitato di risorse che costituiscano l'interfaccia con le altre funzioni (logica degli HR Business Partner) piuttosto che diffondere le competenze su un numero ampio di figure senza una chiara identità professionale (generalisti HR).

E' solo attraverso un corretto mix di interventi su processi, assetto organizzativo e competenze della Direzione HR che risulta possibile valorizzare la risorsa «tempo» e vincere la sfida della Digital Transformation.



VisAlta consulting

[www.visalta.com](http://www.visalta.com) | *Project Management & Execution*

VisAlta consulting è una società di consulenza direzionale specializzata in interventi di organizzazione e miglioramento dei processi. Le principali aree di intervento riguardano l'analisi di coerenza tra strategia e organizzazione, la definizione del modello di governance, la progettazione e il dimensionamento delle strutture organizzative, il miglioramento dei processi, l'introduzione metodologie di project management, lo sviluppo e implementazione di sistemi di controllo delle performance e di gestione del personale (role profile, valutazione, incentivazione, pesatura delle posizioni, ...). VisAlta consulting è membro di NoE Network of Excellence.



[www.noeconsulting.it](http://www.noeconsulting.it) | *Coordinamento scientifico*

NOE - Network of Excellence è una rete che offre servizi di consulenza direzionale, formazione, temporary management. NOE è in grado di assistere i propri clienti nelle diverse aree aziendali: strategia, marketing, operations, logistica, organizzazione, finanza e controllo. NOE mette a disposizione di Manager, Imprenditori, Pubbliche Amministrazioni un team composto da più di 60 professionisti altamente qualificati che operano in sinergia mettendo a fattor comune le loro eccellenze funzionali e metodologiche.

TOOLOD

[www.toolod.com](http://www.toolod.com) | *Partner tecnologico*

TOOLOD è un tool saas potente e intuitivo per incrementare l'efficacia del controllo direzionale. TOOLOD è costruito attorno ad un concetto-chiave: il tempo e le skills sono le risorse più preziose che un'organizzazione si trova a gestire. TOOLOD permette di raccogliere i dati sull'allocazione del tempo delle persone, di elaborarli e, attraverso viste predefinite di HR analytics:

- di rappresentare in modo sintetico il reale funzionamento dell'azienda
- di valutare l'allineamento tra risorse e obiettivi strategici.

Per aderire all'indagine e ricevere il proprio posizionamento rispetto al campione:

<https://it.surveymonkey.com/r/HRBenchmark>

Per informazioni: [roberto.bugatti@visalta.com](mailto:roberto.bugatti@visalta.com)