



# Dall'Intranet ai Digital Workplaces

Approfondimenti e istruzioni per un approccio globale  
ai nuovi ambienti di lavoro digitali

minsait

An Indra company



# Introduzione

L'Intranet è morta. Lunga vita ai nuovi ambienti di lavoro collaborativi e digitali! Un nuovo modo di concepire il lavoro, attraverso le esperienze rilevanti per i dipendenti e i collaboratori. Piattaforme digitali gestite in modo efficace che aumentano la produttività, la qualità percepita e la soddisfazione dei co-workers. Il lavoro diventa sempre più dinamico. I modelli organizzativi stanno cambiando, così come le esigenze dei colleghi. Le aziende e le organizzazioni devono adattarsi a questo nuovo scenario, modellabile e personalizzabile.

Le nuove esigenze e necessità dei dipendenti e delle organizzazioni hanno portato ad una proliferazione di applicazioni e piattaforme che introducono nuovi paradigmi nella gestione del tempo, nella produttività e nei modelli di relazione tra i collaboratori.

Ecco quindi come è nato il Digital Workplace, l'ecosistema che concentra tutti gli strumenti progettati per migliorare le capacità dei lavoratori. Una piattaforma globale che cerca di facilitare la comunicazione e il processo decisionale quotidiano, migliorando la competitività e aumentando la produttività, l'innovazione e la collaborazione.

Il discorso intorno agli ambienti lavorativi digitali e alla loro implementazione è, oggi, più attuale che mai. Per via delle misure anti Covid-19 che stanno regolando in maniera stringente i rapporti tra organizzazioni, dipendenti e clienti, si puntano ulteriormente i riflettori sull'importanza di agevolare il lavoro e le interazioni quotidiane, sia verso l'interno che verso l'esterno delle aziende stesse. A fare la differenza è, infatti, la capacità di innovazione e di adattamento che la trasformazione digitale porta naturalmente con sé. Da qui l'esigenza - resa ancora più pressante dal lockdown generale - per le imprese di fare propri determinati tool, tra i quali emerge senza dubbio la centralità dello "smart working".

Ma fornire solo la tecnologia non è di per sé sufficiente. Se vogliamo far sì che il Digital Workplace dia un valore aggiunto reale, deve essere accompagnato da un'esperienza digitale perfetta che soddisfi le esigenze dei lavoratori e che "impari" dalle loro interazioni. Dobbiamo elaborare un buon modello di adozione per evitare il disuso e per incoraggiare nuove abitudini e interazioni.

Questo white paper analizza come le nuove abitudini digitali adottate dai lavoratori e dalle aziende portino a inediti modelli di organizzazione del lavoro. Inoltre fornisce dettagli sul processo di costruzione di un Digital Workplace, sugli strumenti e le leve su cui esso deve basarsi. Valuta infine l'impatto che l'ecosistema digitale ha sull'ottimizzazione dei processi, sulla cultura aziendale e sulla soddisfazione dei lavoratori.

# Indice

1. Nuovi modelli di lavoro:  
motivi del cambiamento
2. Digital Workplace:  
Il nuovo ambiente lavorativo digitale
3. Istruzioni e suggerimenti  
per il cambiamento
4. Impatto oltre la produttività:  
un posto di lavoro migliore
5. Alcune raccomandazioni

# Nuovi modelli di lavoro: motivi del cambiamento

Sulla scia dei cambiamenti socio-economici e culturali, la forza produttiva sta subendo cambiamenti di vasta portata. Le nuove generazioni di dipendenti sono collegate in modo continuo e sono abituate a interagire con gli strumenti e i servizi digitali: chiedono la possibilità di lavorare da qualsiasi luogo attraverso piattaforme intelligenti che facilitino alti indici di produttività e permettano loro di incontrare e contattare facilmente altri professionisti, indipendentemente dalla loro ubicazione.

L'evoluzione del profilo del lavoratore ha portato a un cambiamento sia nelle esigenze che nelle aspettative. Sono emersi nuovi talenti e abilità, con la flessibilità e l'agilità che diventano attributi personali. I lavoratori si aspettano che le applicazioni e le risorse aziendali siano efficienti come quelle a cui sono abituati in qualità di consumatori.

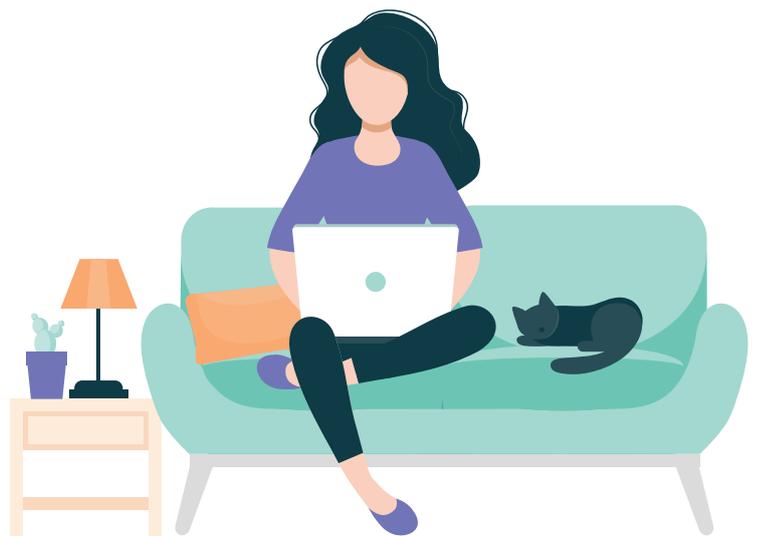
Oggi più che mai, la necessità di dotarsi di strumenti digitali si è fatta impellente come conseguenza della situazione sanitaria emergenziale che stiamo affrontando e i lavoratori stanno sperimentando l'efficacia e l'efficienza dei tool messi a loro disposizione dalle rispettive organizzazioni per digitalizzare l'ambiente lavorativo.

Cosa chiedono quindi oggi i dipendenti? Queste sono alcune delle loro principali esigenze, di cui le organizzazioni (e soprattutto i dipartimenti di recruiting) devono tenere conto se vogliono attrarre e trattene sempre più talenti.

## La necessità di lavorare da qualsiasi luogo

Omnicanalità e ubiquità sono ormai fondamentali nelle operazioni: il collaboratore dà per scontato di poter accedere a informazioni o applicazioni vitali senza alcuna restrizione, indipendentemente dalla posizione, dal dispositivo o dal canale di accesso. Elementi come la presenza fisica hanno perso importanza. **Sempre più aziende stanno introducendo modelli di "smart working"** e di lavoro a distanza, dove gli strumenti che facilitano il dialogo, la collaborazione e il coordinamento sono essenziali.

Allo stesso tempo, i modelli organizzativi si sono trasformati e diversificati. L'esperienza aziendale cambia radicalmente: le tradizionali strutture gerarchiche e inflessibili, sia fisiche che organizzative, hanno lasciato il posto a relazioni e spazi di lavoro più aperti e più agevoli. **Nuovi strumenti basati sul cloud hanno rotto i silos che separano le informazioni, gli organigrammi e i processi.** I paradigmi della comunicazione hanno subito profondi cambiamenti passando dall'essere unidirezionali a multidirezionali.



## La necessità di lavorare in modo produttivo

Trascorrere più ore al giorno lavorando non significa migliorare le prestazioni. Anzi, può essere controproducente. "Come ha dimostrato lo studio di John Pencavel, professore di economia all'Università di Stanford, la produttività per ora diminuisce drasticamente quando una persona lavora più di 50 ore alla settimana. Al di sopra delle 55 ore, la produttività cala così tanto che non ha senso metterci più ore. Infatti, se si raggiungono le 70 ore di lavoro alla settimana, non si ottiene alcun rendimento extra rispetto alle 55 ore"<sup>1</sup>. Pertanto, **è essenziale concentrarsi e orientare gli sforzi verso ciò che realmente contribuisce a dare valore.** L'automazione dei compiti e l'applicazione dell'intelligenza in ogni contesto può migliorare i rapporti di produttività tra il 25% e il 35%.

## La necessità di mettere in contatto i professionisti per crescere in modo più competitivo

Le strutture gerarchiche si evolvono in reti connesse e collaborative dove ruoli, competenze e talenti fluiscono a seconda delle richieste del mercato. Ciò genera la necessità di facilitare nuovi spazi di collaborazione e di comunicazione per raggiungere obiettivi di business che non possono più essere condizionati da ruoli o reparti tradizionali, ma che devono invece essere articolati intorno a interessi comuni, aree di competenza o progetti specifici. Se le organizzazioni aspirano ad andare avanti e a diventare più competitive, **devono favorire la connessione dei talenti superando l'individualità.**

## L'idea è di mettere la tecnologia al servizio del dipendente, non il contrario

In passato i dipendenti erano al servizio delle risorse aziendali: potevano andare solo fin dove queste lo permettevano. Ora la situazione è stata ribaltata e **i dipendenti si aspettano che le risorse lavorino per loro, che siano a loro completa disposizione.** Questo è possibile grazie alle nuove tecnologie che consentono la creazione di piattaforme globali, dotate di servizi e funzionalità innovative, che diventano un vantaggio competitivo determinante per le organizzazioni che le implementano.

Se i dipendenti utilizzano le risorse gratuite disponibili sul mercato per soddisfare le loro esigenze, è chiaro che l'azienda non è in grado di rispondere alle loro richieste

# La nascita della nuova cultura cultura *Employee-Centric*

Tutte queste trasformazioni hanno portato a un profondo cambiamento nelle organizzazioni e a un nuovo paradigma di coinvolgimento e relazione dei dipendenti: **si sta diffondendo un paradigma Employee-Centric che pone al centro le persone/dipendenti.** Ispirata ai modelli dei digital insurgents, la nuova proposta di valore dell'azienda fornisce ai dipendenti gli strumenti e le risorse necessarie per migliorare la loro soddisfazione e, di conseguenza, la loro produttività.

I dipendenti che non dispongono all'interno dell'azienda dei nuovi ambienti, piattaforme e risorse che si aspettano (ovvero spazi che facilitino la conversazione, strumenti di gestione della conoscenza, ambienti utilizzabili e accessibili e/o che favoriscano la collaborazione e la condivisione) cercheranno una soluzione esterna: si rivolgeranno a strumenti forniti da terze parti e liberamente disponibili sul mercato (Slack, Dropbox, WhatsApp, ecc.).

Quando ciò accade, c'è il rischio di violare la politica dell'organizzazione in materia di protezione e sicurezza dei dati o di relegare le risorse proprie dell'organizzazione ad un uso marginale. E, soprattutto, **le aziende dimostreranno di non essere in grado di soddisfare adeguatamente le richieste dei dipendenti di soluzioni agili, flessibili e intelligenti.** E questo influenzerà i loro livelli di produttività, soddisfazione e impegno.

Tutti questi fattori appena analizzati richiedono alle aziende investimenti sempre maggiori mirati all'introduzione di forme di lavoro agile. I dati del Bollettino annuale del Sistema informativo Excelsior di Unioncamere e Anpal (2019) rivelano delle stime di crescita importanti in relazione all'adozione dello smart working da parte delle imprese italiane: la spesa ad esso destinata è del +23,5% rispetto al 2018 e, con grandi probabilità, è destinata ad aumentare ulteriormente nel prossimo futuro<sup>1</sup>. I settori più interessati da questa impennata sono quelli delle Public utilities (34,7%), dei Servizi (25,5%), dell'Industria (22,5%) e delle Costruzioni (19,9%). Tra i grandi investitori nel mondo della fornitura di servizi emergono invece le organizzazioni operanti nell'ambito dei Servizi informatici e delle Telecomunicazioni (50,9%).

Questi numeri però, per quanto riflettano dei trend positivi, evidenziano non solo la ristrettezza di applicazione di nuovi paradigmi organizzativi a determinati ambienti lavorativi, ma anche che solo un'azienda italiana su quattro si è trovata pronta ad affrontare l'emergenza da Covid-19 e il conseguente lockdown: solo il 24,6% delle imprese nel quadriennio 2015-2019 ha infatti investito nell'adozione di sistemi di lavoro da remoto, una percentuale ancora troppo bassa per poter parlare di vantaggi su larga scala derivanti dall'adozione dei Digital Workplaces.



# Digital Workplace: Il nuovo ambiente di lavoro digitale

In mancanza di una definizione standard, il Digital Workplace può essere descritto come l'insieme delle applicazioni e degli strumenti che danno potere ai dipendenti. Una piattaforma integrata progettata per facilitare la collaborazione, la comunicazione e il processo decisionale quotidiano migliorando la competitività, la produttività e la capacità di innovazione e collaborazione.

Le aziende leader nell'implementazione di nuovi modelli di organizzazione digitale concentrano i loro sforzi sullo sviluppo di una visione olistica della cultura aziendale, che gravita attorno **alle esigenze del dipendente**. **In questo contesto, il Digital Workplace diventa un elemento centrale dell'intera strategia Employee-Centric:** uno strumento chiave per facilitare la collaborazione e la connessione tra i dipendenti e un fattore essenziale che accelera la digitalizzazione e rende i cambiamenti nella cultura aziendale una realtà.

## Il nuovo paradigma organizzativo: il modello *Employee-Centric*

L'"Intranet" è diventata ormai obsoleta. È associata alle prime fasi della trasformazione digitale e a una dinamica di comunicazione e produttività a senso unico, dall'azienda ai dipendenti. **Il modo in cui i dipendenti accedono e utilizzano le risorse interne dell'azienda è cambiato.**

I nuovi modelli di utilizzo per quanto riguarda la mobilità, l'ubiquità, l'utilità, la cooperazione, ecc. hanno definito e condizionato il nuovo spazio di lavoro digitale.

### Il nuovo paradigma del rapporto di lavoro e della comunicazione

Dal modello AS IS Intranet 2.0

#### "b2mass"

Intranet convenzionale  
Employee Journey generalista  
Unidirezionale e passivo  
Corporativo  
Dipartimenti Specifici  
Processo company-centric



#### *Employee-Centric*

#### "b2me"

Spazio di lavoro digitale DWS  
Ej personalizzato  
A doppio senso e proattivo  
Collaborativo  
Risposta distribuita  
Process customer-centric

Al modello TO BE Digital Workspace

Dall'evoluzione del modello intranet di base nasce il concetto di Digital Workplace: un nuovo ambiente di lavoro digitale dotato di applicazioni e strumenti, progettato per migliorare le competenze dei dipendenti.

In esso i processi non si basano più sulle priorità dell'organizzazione ma su quelle dei dipendenti. **Si stabilisce un nuovo paradigma di relazione con il collaboratore passando da un carattere di massa, a senso unico e indifferenziato (B2Mass), a uno proattivo e personalizzato (B2Me).**

## Le cinque leve del cambiamento più ricercate

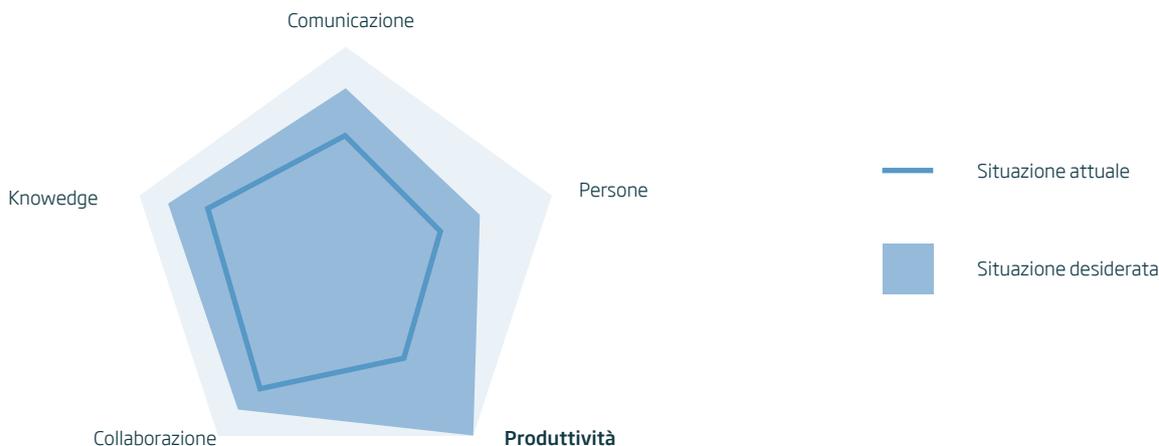
I dipendenti identificano l'intranet come il canale per ottenere informazioni e per accedere alle risorse aziendali che, però, non soddisfa pienamente le loro esigenze. **Vorrebbero piuttosto una soluzione che possa facilitare le loro attività quotidiane**, una soluzione in grado di centralizzare tutte le risorse aziendali, integrare le applicazioni, snellire le procedure, archiviare i documenti nel cloud, collaborare in modo agile, comunicare in modo pertinente e personalizzato, localizzare gli esperti e una ricerca intelligente delle conoscenze interne. Il Digital Workplace è la risposta.

Diverse indagini sui progetti interni hanno rivelato che **la produttività è l'aspetto più apprezzato dai dipendenti**. È anche la più difficile da affrontare, perché le aziende non l'hanno messa tra le loro priorità.

**Il secondo aspetto più apprezzato dai dipendenti è la comunicazione intesa come conoscenza quotidiana di ciò che accade all'interno e all'esterno dell'organizzazione.**

La facilitazione, la differenziazione e l'organizzazione della comunicazione interna richiede l'utilizzo di canali di abbonamento basati sull'interesse, nonché i giusti strumenti di gestione del pubblico per realizzare comunicazioni mirate applicando criteri di rilevanza e diversi mezzi e formati (notifiche, storie, articoli...) adattati ad ogni tipo di messaggio.

### Leve prioritarie del cambiamento per i dipendenti



Fonte: Minsait

Ogni organizzazione deve stabilire la propria strategia per adottare il nuovo paradigma Employee-Centric. Noi di Minsait abbiamo individuato cinque leve comuni per il cambiamento verso il Digital Workplace.

## Leva #1. Produttività

### **Molteplici strumenti combinati in un'unica interfaccia**

Ciò che i dipendenti ritengono possa veramente aumentare la produttività è **raggruppare tutte le risorse e le applicazioni** (ad esempio, esperienze di benvenuto personalizzate e assistenti virtuali, organigrammi dinamici e motori di ricerca intelligenti di contenuti e persone in grado di sollecitare raccomandazioni e velocizzare le richieste). Il motore di ricerca è la funzionalità più richiesta dai dipendenti, che passano troppo tempo a navigare cercando ciò di cui hanno bisogno, nella maggior parte dei casi, senza successo.

## Leva #2. Comunicazione

### **Da una comunicazione generale a senso unico a una comunicazione guidata bidirezionale**

I dipendenti si tengono aggiornati sulle questioni che li riguardano e richiedono una comunicazione immediata con i colleghi, indipendentemente dalla loro posizione. A questo proposito, danno per scontato che i nuovi ambienti di lavoro avranno spazi per il dialogo e la comunicazione bidirezionale, un flusso di informazioni personalizzato in base al profilo, agli interessi e ai criteri di rilevanza. La partecipazione dei dipendenti è incoraggiata attraverso la visibilità e l'interazione diretta attraverso likes e commenti, gamification, video tutorial, ecc.

## Leva #3. Knowledge

### **Dalle conoscenze contenute nei documenti alle conoscenze pratiche facilmente reperibili**

I dipendenti hanno bisogno di un accesso rapido e facile alle conoscenze interne. L'idea è quella di evitare di dover cercare documenti, avendo a portata di mano tutte le informazioni utili e pratiche (buone prassi, archivi, documentazione, ecc.) basate su criteri di ricerca interni e facilmente accessibili dal motore di ricerca.

## Leva #4. Collaborazione

### **Dai contributi individuali ai contributi di gruppo**

La collaborazione deve essere intesa come un concetto ampio che va oltre la partecipazione ai gruppi di lavoro. Essa implica una produttività costruita intorno a un concetto basato sulla mobilità e sul cloud. Inoltre, gli strumenti di lavoro collaborativo devono essere supportati da politiche chiare in materia di accesso da qualsiasi dispositivo e luogo e di cloud storage.

## Leva #5. Persone

### **Dai profili statici alla creazione di collegamenti dinamici con gli esperti**

L'individuazione di esperti all'interno dell'organizzazione richiede l'incorporazione di modelli di profilazione in grado di delimitare le aree di competenza, l'ubicazione e i dati di contatto.

Gli organigrammi non sono più directory statici ma diventano mappe e reti di esperti dinamici che incorporano potenti funzioni di filtraggio e di comunicazione istantanea. Le funzionalità intelligenti più avanzate permettono di catturare il volume e la qualità delle reti di contatto dei dipendenti, identificando il potenziale o la capacità di networking interno.

In una strategia incentrata sui dipendenti, i processi sono costruiti intorno alle priorità dei dipendenti a scapito di quelli dell'organizzazione.

Produttività e comunicazione interna sono i due aspetti più richiesti



## Tre elementi essenziali nella costruzione del Digital Workplace

Spesso scopriamo che i dipendenti hanno a disposizione risorse e funzionalità inutili o superflue. In questi casi, noi di Minsait consigliamo di semplificarle. Tuttavia, ci sono tre elementi che devono inevitabilmente far parte di qualsiasi ecosistema di lavoro digitale:

### **Mobile first**

Che lavorino da un PC o meno, i dipendenti si aspettano che lo spazio digitale sia accessibile sui loro Smartphone in modo da poter godere di un'esperienza perfettamente adattata. Nella versione mobile le notifiche, gli aggiornamenti dei contenuti e le applicazioni utilizzate di frequente sono prioritarie, mentre le funzionalità e le operazioni più complesse (che richiedono un'interfaccia più ampia) si utilizzano con la versione desktop.

### **Usabilità**

L'architettura e il design dello spazio digitale devono essere orientati verso una perfetta esperienza user-friendly, con un'interfaccia attraente e un design moderno per incoraggiare l'uso e il consumo dei contenuti. Allo stesso modo, devono essere garantiti l'accessibilità e l'adattamento a tutti i tipi di dispositivi. Gli utenti richiedono un aspetto e una facilità d'uso alla pari con le migliori applicazioni (Amazon, Google, Instagram, Apple, ecc.).

### **Customizzazione**

Una delle caratteristiche più richieste dai dipendenti è la profilazione automatica dei contenuti, delle funzionalità e degli strumenti in base ai loro ruoli, alle loro esigenze e ai modelli di consumo precedenti. Ogni utente può quindi configurare la propria versione personalizzata della piattaforma. Tutto può essere personalizzato (ad es. segnalibri, contenuti appuntati, informazioni associate ad ogni ruolo, ecc.). La tecnologia e gli strumenti digitali devono poter essere tutti personalizzabili, a differenza delle intranet del passato, sovraccaricate di contenuti e informazioni.

**Il mantra "Less is more" dovrebbe essere applicato allo spazio digitale, senza dimenticare i tre principali elementi: mobile first, usabilità e personalizzazione**

# Pilastri e istruzioni per il cambiamento

---

La metodologia per la progettazione e l'adozione di un Digital Workplace può essere affrontata a partire da diverse prospettive e modelli di lavoro. Ci sono quattro pilastri fondamentali: una strategia incentrata sul dipendente e un approccio di co-creazione; la consapevolezza che la tecnologia è un facilitatore piuttosto che un fattore limitante; l'idea che l'innovazione debba essere incoraggiata attraverso tecnologie stimolanti e dirompenti una volta raggiunti gli obiettivi base; e l'idea che il modello di adozione non debba essere rinviato.



# I quattro stadi di maturità verso il Digital Workplace avanzato

Il percorso verso il modello più avanzato di Digital Workplace è tracciato attraverso un processo evolutivo con quattro scenari di maturità. L'evoluzione non è sempre lineare: in alcuni casi le aziende passano dal primo al terzo stadio. Possono anche decidere di non evolvere oltre il terzo stadio e implementare funzioni del livello più avanzato.

## Stage 01 Intranet di base

Limitato a un canale informativo a senso unico che trasmette la visione aziendale

### Canale informativo con una visione aziendale

News	Elenco degli Archivi
Informazioni corportative	Motore di ricerca basico
Politiche e benefits	Accesso ai servizi per i dipendenti

## Stage 02 Intranet esteso

Diventa un canale di comunicazione e collaborazione che si concentra sul dipendente, aumenta la produttività e introduce un certo grado di dialogo

### Canale di comunicazione e collaborazione incentrato sui dipendenti

Adattamento al mobile	Gruppi di collaborazione
Segmentazione dei contenuti	Posizione delle persone
Accesso personalizzato ai servizi	Motore di ricerca avanzato
	Attività in sospenso

## Stage 03 Digital Workplace Basico

Un canale digitale collaborativo incentrato sulla produttività e sullo sviluppo delle relazioni tra le aree.

### Canale digitale focalizzato sulla produttività e sullo sviluppo delle relazioni tra le aree

Spazio personale/ segnalibri	Service integration con altri sistemi
Comunicazione istantanea	Sistemi di file delivery
Gestione della Knowledge	Processi di innovazione
Profili esperti	Motore di ricerca semantico
	Servizi di assistenza e consulenza

## Stage 04 Digital Workplace Avanzato

Canale digitale che serve pienamente allo scopo della trasformazione cultural, a través del empoderamiento del empleado.

### Canale digitale focalizzato sulla trasformazione digitale dell'azienda

Centro di trasmissione	Intelligenza Artificiale
Gestione delle notifiche Push in tempo reale	Contestualizzazione
Tracciabilità dello Status	Modelli sociali avanzati
Supporto Cross-funzionale	Apps e mobile/tablet
Motore di ricerca Smart	Automazione di processo
	Integrazioni trasparenti
	Mobilità locale e globale

# I pilastri principali per lo sviluppo del Digital Workplace

Lo scopo principale del Digital Workplace (oltre al raggiungimento degli obiettivi aziendali) è quello di fornire valore ai dipendenti. Più che utenti, dovrebbero essere considerati clienti e, come tali, si aspetteranno le stesse prestazioni di altri servizi web (social network, siti di notizie, e-commerce, ecc.). Così, quando leggono, acquistano o comunicano attraverso un canale digitale, gli utenti daranno per scontata sia la reattività che un'esperienza utente pienamente soddisfacente.

Quando pensiamo alla velocità e alla user experience, non dovremmo pensare solo ai tempi di caricamento delle pagine. Dobbiamo chiederci, ad esempio, se la struttura di navigazione permette agli utenti di trovare rapidamente ciò che cercano, se stiamo usando una corretta tassonomia o se l'architettura delle informazioni ci permette di trovare ciò che cerchiamo con il minor numero di click. Insomma, se l'interazione con lo spazio digitale è un'esperienza impeccabile dal punto di vista della fruibilità.

## Pilastro #1. Il dipendente al centro della strategia. Co-creazione dell'approccio

L'intero processo di progettazione del Digital Workplace parte dalla **comprensione del consumatore**. Applicando le metodologie del Design Thinking saremo in grado di rilevare le richieste presenti e future dei dipendenti. I processi di ideazione e di esplorazione, insieme alle sessioni di co-creazione, ci permetteranno di tracciare la mappa delle esigenze e delle aspettative dei dipendenti.

Seguiamo la metodologia del Solving Problems e iniziamo con una serie di sessioni che ascoltano ciò che un campione rappresentativo di dipendenti e collaboratori ha da dire. Queste sessioni ci permettono di individuare macro e micro attriti, consentendoci di definire le soluzioni e il modo migliore per realizzarle.

## Entrare in empatia con il dipendente e comprendere la sua attività quotidiana: mappa dell'Employee Journey

Il primo obiettivo della progettazione strategica è quello di acquisire una conoscenza approfondita dell'azienda e dei suoi dipendenti. È importante sapere con che tipo di dipendenti si lavora (sono davanti a un computer o no?). In quale settore si muovono (hanno accesso da dispositivi mobili? In quali condizioni lavorano?). Che tipo di mansioni svolgono (in un supermercato ci sarà qualcuno che lavora in un ufficio e qualcuno che distribuisce prodotti alimentari). L'esperienza sarà diversa per ogni dipendente e ognuno di loro vorrà vedere riflesso il proprio ambiente di lavoro ideale.

In questa fase applicheremo tecniche di indagine ed esplorazione basate sull'osservazione e sull'empatia: interviste personali, barometri, sondaggi, ecc. Ascolteremo la voce dei diversi profili dei dipendenti, in sessioni collettive e individuali, per avere una visione d'insieme del collaboratore. Studieremo nel dettaglio i loro punti di contatto con lo spazio digitale attuale (quando vi accedono, per cosa lo utilizzano, quali punti sono i pain points, che tipo di emozioni vengono mostrate, ecc.) per disegnare la loro mappa di journey completa.

Attraverso indagini su campioni di dipendenti e collaboratori dell'azienda possiamo valutare l'attuale modello As Is in questa fase (valutazione quantitativa e qualitativa, pain points, ecc.) e configurare il modello To Be, o il benchmark della piattaforma di lavoro ideale.

È inoltre consigliabile coinvolgere nel processo di co-creazione tutte quelle unità di business, aree e stakeholder che sono coinvolti nella creazione e nel mantenimento dell'ambiente di lavoro. In molte intranet convenzionali i problemi e gli attriti nascono non solo dalla componente tecnologica o dalla configurazione della piattaforma, ma anche dal grado di coinvolgimento e di responsabilità che le persone di ogni area devono assumersi per garantire che le informazioni siano aggiornate e accurate e che non manchino le funzionalità e i servizi adeguati alle loro esigenze.

## Co-creazione e funzionalità di mappatura dei valori: Card Sorting

In questa seconda fase, continueremo ad utilizzare un'altra serie di tecniche di esplorazione e comprensione dei dipendenti. Utilizzando le tecniche di Card Sorting, chiederemo ai dipendenti di raggruppare e associare le funzionalità del Digital Workplace per avvicinarsi a una prima concezione del modello ideale. Vivendo con loro sul posto di lavoro, ci impegneremo in una conversazione alla ricerca di nuove opinioni, contraddizioni, raccomandazioni e chiavi di valore.

Con tutte le informazioni raccolte fino a questo punto, saremo in grado di segmentare i risultati e disegnare l'archetipo del dipendente. È comune che questa situazione possa essere ricorrente: il dipendente medio è abituato ad usi e pratiche digitali che non possono essere gestite sulla intranet del proprio lavoro. In altre parole, la loro cultura digitale è superiore alle possibilità offerte dallo spazio di lavoro aziendale, il che, in una certa misura, limita la loro capacità di performance.

## Prototipo e sfida l'esperienza digitale: *mock-ups*

Possiamo infine trasferire la proposta di valore ad un primo prototipo (mock up). Valuteremo l'esperienza di utilizzo di questo primo progetto attraverso diverse iterazioni: utilizzando test A/B valuteremo l'idoneità dei messaggi, dei contenuti e dell'architettura dell'informazione, e in che misura essi soddisfano le aspettative dell'utente, apportando le dovute modifiche.

## Progettare un'esperienza UX/UI/CRO superiore: Digital Experience

Dopo la relazione conclusiva e la sua validazione, costruiremo il design finale dell'interfaccia utente, incorporando l'identità visiva (look & feel), integrando i servizi e le risorse aziendali e affrontando la creazione dei contenuti, che seguirà il manuale di tono e stile definito da Brand e Comunicazione.

In questa fase, si raccomanda di affrontare il progetto di design da una prospettiva multidisciplinare del talento, combinando UX, UI e CRO. Ciò significa definire il sito pensando a migliorare l'attenzione degli utenti e la conversione. Per prima cosa è necessario definire gli obiettivi strategici e gli strumenti che si vogliono promuovere in azienda per evidenziarli in fase di configurazione del design, copywriting e posizionamento dei CTA (pulsanti *Call To Action*).

Tipo di progetti per fasi

Metodologia del Design Thinking per la progettazione del Digital Workplace



## Pilastro #2. Capire che la tecnologia è un facilitatore

Nell'ultima fase della costruzione del Digital Workplace, quella che di solito dura più a lungo, la tecnologia viene messa al servizio dell'esperienza proposta. Specialisti in progettazione strategica, UX/UI e contenuti, analitica e CRO accompagneranno gli architetti e i tecnici che selezioneranno la piattaforma, il tipo di sviluppo e le tecnologie che trasformeranno il prototipo contenuto nel mock up in un Full Digital Workplace pienamente funzionante.

È importante sottolineare che questi specialisti e architetti sono stati coinvolti nel progetto fin dalle prime fasi di comprensione e definizione, in modo che tutta l'esperienza proposta sia validata dal punto di vista della piattaforma, cioè che sia possibile costruire i mock up in quanto tali senza influire sul progetto o sulla manutenzione delle piattaforme.

In questa fase, si raccomanda di lavorare con metodologie agili, applicando in volata la strategia e la progettazione finale, facilitando il coordinamento e il trasferimento di conoscenze tra aree e profili.

Come abbiamo già detto, è essenziale coinvolgere un profilo tecnico fin dall'inizio del progetto, quindi è normale che almeno una persona del team tecnico partecipi (anche se non a tempo pieno) alle fasi di progettazione strategica e di prototipazione. In caso contrario si potrebbero verificare delle discrepanze (tecniche e di bilancio) tra ciò che si vuole e ciò che si può fare.

Tecnologia, marketing e UX devono lavorare insieme fin dalle prime fasi di progettazione, collaborando fianco a fianco senza perdere di vista gli obiettivi comuni, il che è una garanzia di successo dei progetti.

### **Piattaforme ad alta produttività**

Prima di iniziare la fase di progettazione, effettueremo un'analisi approfondita delle esigenze del cliente, decideremo quali sono le tecnologie più appropriate che possono fornire una risposta e presenteremo la relativa offerta. Questo è il motivo per cui la tecnologia deve essere presente fin dall'inizio di ogni progetto.

Allo stesso modo, è importante che la tecnologia sia flessibile e garantisca un certo margine di manovra, sia per adattarsi alle richieste dei clienti, sia per consentire future estensioni una volta completato il progetto.

I tecnici specializzati sono responsabili di assicurare le aree di Progettazione (front), Supporto (back) e Mobilità. L'approccio omnicanale è un requisito obbligatorio: Tutte le applicazioni e i dati necessari al lavoro devono essere accessibili da qualsiasi dispositivo. È importante ricordare che la mobilità non si limita ai cellulari e ai tablet, ma comprende anche gli smartwatch, i dispositivi IoT, gli assistenti virtuali come i chatbot, ecc.

Gli architetti e i programmatori più esperti saranno in grado di individuare le opzioni più appropriate tra le tante disponibili fin dall'inizio del processo di creazione del Digital Workplace. In sostanza, la scelta della piattaforma tecnologica deve essere fatta tra le due:

### **Sviluppi proprietari a partire da zero**

È la soluzione più rischiosa e costosa. Di solito è l'opzione scelta per lo sviluppo di funzionalità molto specifiche, con poca portata o capacità molto limitate. Esempi di questo tipo di sviluppo sono le nuove piattaforme di microservizi (che utilizzano le librerie Node, Angular, React, Vue) e le librerie più tradizionali, come Struts, Hibernate o Spring.

## Pacchetti commerciali

Sono state individuate tre opzioni:

- **Soluzione aziendale supportata:** l'opzione più comune per i grandi sviluppi, generalmente associata a un prodotto su licenza o abbonamento con garanzie comprovate nel mondo degli affari. Si distinguono le piattaforme di esperienza digitale, dove Gartner ha recentemente riconosciuto come leader, tra gli altri, Adobe AEM, Liferay DXP o SiteCore. Senza dimenticare aziende come Oracle, che con la sua piattaforma Oracle CX inizia un percorso di migrazione per i clienti dei vecchi Oracle WebCenterSites. o a Microsoft e alla sua suite Office365.
- **Soluzioni create da strumenti low-code:** nel caso di sviluppi che non richiedono un codice personalizzato ma che possono essere molto estesi, è possibile scegliere strumenti low-code che permettono di creare un codice personalizzato tramite drag & drop, e incorporare connettori per piattaforme ampiamente utilizzate, come SAP o Salesforce, oltre a strumenti di lavoro per risorse come i documenti Microsoft. Esempi di questi strumenti sono Appian o OutSystems.
- **Soluzioni Open Source:** comuni su siti web con uno scopo specifico, senza dati estremamente sensibili, dove un crash di sistema avrebbe un impatto economico sull'azienda. Si basa su prodotti ampiamente utilizzati, supportati da una vasta community, come WordPress o Drupal.

Quale opzione scegliere? In un mercato inondato da opzioni tecniche, tutte valide, è consigliabile - al momento di scegliere quella più appropriata - considerare la compatibilità con l'ecosistema tecnologico già disponibile, oltre che con le nuove tecnologie da incorporare in futuro.



Fonte: Gartner (Gennaio 2020)

## Pilastro #3. Incentivare l'innovazione con tecnologie sfidanti e dirompenti

Il maggiore vantaggio competitivo per le organizzazioni deriva dalla capacità dei loro dipendenti di esplorare e utilizzare in modo creativo le tecnologie digitali. Negli ultimi anni si è assistito a un forte aumento di molte tecnologie: se ben utilizzate, non solo contribuiranno al raggiungimento degli obiettivi del Digital Workplace, ma aggiungeranno anche un importante fattore competitivo all'organizzazione e ai suoi dipendenti.

La versione base del Digital Workplace può essere implementata su piattaforme ad alte prestazioni che soddisfano le loro esigenze di base. Ma man mano che la trasformazione digitale si sposta verso le organizzazioni intelligenti, è il momento di adottare tecnologie più sofisticate o specializzate che spingeranno l'organizzazione al livello di efficienza successivo.

Tecnologie digitali sul posto di lavoro		
Per aumentare Produttività & Efficienza	Per migliorare la Mobilità	Per potenziare Cultura e motivazione
<p><b>Informatica cognitiva</b> Sistemi interattivi con capacità di dialogo e di memoria. Trae la comprensione del contesto dai dati digitali e/o sensoriali</p> <p><b>Ricerca proattiva</b> Rispondere alle domande prima che vengano poste, mettere in relazione i contenuti con le persone, scoprire i risultati e sapere in tempo reale chi fa cosa</p> <p><b>Processo di business integrato di comunicazione</b> Servizi di comunicazione integrati con i nostri processi aziendali per velocizzare i compiti semplici</p> <p><b>Analisi predittiva</b> Strumenti cloud come la posta elettronica, la condivisione di file, la gestione e la modifica dei documenti e la messaggistica istantanea</p>	<p><b>Cloud Office</b> Strumenti cloud come la posta elettronica, la condivisione di file, la gestione e la modifica dei documenti e la messaggistica istantanea</p> <p><b>IoT</b> Connettività degli oggetti fisici per la gestione della sala o la geolocalizzazione per la riorganizzazione delle riunioni</p> <p><b>Store di app mobili aziendali</b> Applicazioni facili da mobilitare per uso interno ed esterno</p>	<p><b>Analisi personale</b> Utilizzare i dati per raggiungere un obiettivo: il risparmio, il dialogo con gli altri dipendenti...</p> <p><b>Spazio di lavoro intelligente</b> Sensorialità e ridistribuzione dello spazio di lavoro fisico</p> <p><b>Collaborazione nel flusso di lavoro</b> Spazio di conversazione con messaggi diretti, avvisi, flussi di attività, file, attività, bot, audio e video in tempo reale in gruppi o canali ricercabili</p> <p><b>Piattaforme per l'engagement dei lavoratori</b> Sistemi di gamification, monete virtuali o programmi di coinvolgimento e incentivazione dei dipendenti</p> <p><b>Realtà aumentata</b> Formazione, campagne o virtualizzazione di desktop remoti che integrano oggetti reali</p>

Fonte: Gartner (Gennaio 2020)

## Pilastro #4. Non rimandare o separare il modello di adozione

È normale che il processo di progettazione e realizzazione del Digital Workplace sia separato dal modello di adozione e gestione del cambiamento; anche i diversi fornitori sono contrattualizzati, alcuni per le fasi di progettazione e sviluppo, altri per la campagna di comunicazione e gestione del cambiamento. **Ma questa divisione penalizza l'intero processo, impedendo un'esperienza compatta e completa del progetto, più facile da assimilare e da implementare da parte dell'organizzazione.**

Un Digital Workplace implica cambiamenti nell'organizzazione e nei metodi di lavoro e **comporta nuovi atteggiamenti e abitudini che non sono solo comportamentali, ma anche culturali.** Pertanto, in qualsiasi scenario di cambiamento, il modello di adozione deve essere presente e guidare la strategia globale fin dall'inizio, in modo da poter non solo identificare i promotori e i responsabili del cambiamento, ma anche le ragioni e le leve per la sua realizzazione.

Per un piano di adozione che massimizzi i risultati è importante seguire questi passaggi metodologici:

### **Nominare i ruoli e designare le persone in grado di applicare il cambiamento: *Executive Leaders***

Tre aziende su quattro riferiscono che il progetto di trasformazione ha più successo quando il CEO è abbastanza o molto visibile. La prima regola per il successo dell'adozione è quindi la creazione di un team composto dalle aree e dalle linee di business interessate dal cambiamento, composto dalle persone giuste per attuare e guidare il cambiamento.

È essenziale identificare e selezionare correttamente **gli sponsor esecutivi, i proprietari di successo e i promotori.** I proprietari sono essenziali quando si tratta di raggiungere gli obiettivi e di garantire il valore per il dipendente; i promotori o i sostenitori sono una componente obbligatoria per garantire che il progetto filtri attraverso l'organizzazione.

### **Identificare e dare priorità alle leve del cambiamento in base al valore e all'incremento: *Impact Stories***

Le leve del cambiamento consentono di misurare efficacemente i risultati ottenuti e di valutare quelli tangibili dopo il lancio del Digital Workplace.

Queste leve aiutano i team a comprendere meglio la trasformazione, a massimizzare le prestazioni delle loro attività quotidiane, a contestualizzare le caratteristiche e a garantire che le persone sappiano quando. È consigliabile definire le leve e le loro metriche di successo in sessioni congiunte di co-creazione con i diversi ruoli designati (sponsor, proprietari e promotori). Queste sessioni sono condotte da esperti in metodologie di Design Thinking; **esse individuano casi specifici di cambiamento con impatto sull'organizzazione, da cui si trae una narrazione ispiratrice:** date e attori specifici, insieme a una rappresentazione visiva dei risultati raggiunti, aiutano i dipendenti a identificarsi con le storie di successo.

Queste sessioni di lavoro congiunte dovrebbero anche includere l'identificazione delle leve del trasformatore negli stati As Is/To Be, per poi **valutarle in base al loro impatto e al loro valore e stabilire una roadmap di adozione.** È importante notare che i risultati visibili devono essere raggiunti in ogni fase, quindi bisogna considerare la difficoltà e l'esperienza della consegna al dipendente.

### **Progettare un'eccellente esperienza di accoglienza: *Onboarding Experience***

Il lancio di un Digital Workplace richiede non solo di renderlo noto, ma anche di aumentare la consapevolezza e l'interesse intorno ad esso. È consigliabile creare un'aspettativa prima del lancio e poi promuovere i benefici del suo utilizzo.

Per massimizzare il successo del lancio è importante enfatizzare le leve più aspirazionali del cambiamento, sensibilizzando il dipendente sui nuovi modi di lavorare e sui loro enormi benefici e lasciare che scopra da solo i dettagli funzionali.

Logicamente, ogni organizzazione deciderà l'allocazione delle risorse per la comunicazione e il lancio del Digital Workplace e adatterà la strategia di introduzione in base al proprio volume di risorse. Sul mercato esistono opzioni semplici ed economiche che coprono gli obiettivi di base della comunicazione. Tuttavia, **un progetto della portata del Digital Workplace merita di essere accompagnato da una grande esperienza di benvenuto.** Questo include tutto, dalla sensibilizzazione al cambiamento, fino a un'esperienza personalizzata a bordo, attraverso azioni che colleghino emotivamente i valori e le aspirazioni del dipendente.

## Progetta un'eccellente esperienza di formazione: *Training Experienc*

La maggior parte dei piani di gestione del cambiamento includono un calendario di azioni in sequenza secondo quattro tipi di azioni: Leadership, Comunicazione, Formazione e Dinamizzazione/Motivazione. Oggi possiamo andare oltre i vecchi paradigmi del Change

Management per offrire un'esperienza di adozione completamente rinnovata. C'è stato anche un cambiamento di paradigma nel modello di adozione, **passando da un approccio incentrato sull'organizzazione a uno Employee-Centric.**

### Il cambiamento di paradigma nei modelli di adozione

#### Passiamo dal modello Focalizzato sull'organizzazione

Al dipendente viene offerta una formazione

Focus sulla funzionalità dello strumento

L'azienda ti insegue

Piano d'azione

01

02

03

04

#### Al modello

#### “Employee-Centric”

Il dipendente impara facendo

Focus sullo scopo dello strumento

Mettiti alla prova e mostra quello che sai

Esperienza sfidante e di miglioramento

Questi nuovi modelli includono pratiche o formazione volte a promuovere nuove abitudini e comportamenti. Per questo vengono normalmente utilizzati modelli gamificati o competitivi che immergono il dipendente in una sfida di miglioramento in cui lo strumento viene utilizzato come mezzo per raggiungere uno scopo.

### Valutare i risultati e le prestazioni del pacchetto: *Success Experience*

Dopo il periodo di formazione, è consigliabile esaminare i dati e stabilire quali risultati sono stati ottenuti. Queste informazioni vengono condivise con i dipendenti utilizzando qualsiasi cosa, dai metodi di comunicazione tradizionali agli **eventi commemorativi speciali**. Nei casi più evoluti e sofisticati vengono organizzati dei galà per premiare i dipendenti che si sono distinti nelle sfide competitive proposte.

# Impatto oltre la produttività: Un posto di lavoro migliore

È giunto il momento di valutare il reale impatto del Digital Workplace sull'organizzazione. Al di là dei rapporti e dei KPIs associati all'ottimizzazione dei processi, l'ecosistema digitale influenza la cultura aziendale, il talento e i flussi di innovazione, nonché la soddisfazione e il benessere dei lavoratori.

Possiamo identificare tre aree principali in cui sono apprezzati i benefici derivanti dall'implementazione del Digital Workplace:

## **Cultura Aziendale**

- Si rafforza l'orgoglio di appartenere all'organizzazione
- Miglioramento della connettività basato sulla crescita, sulle acquisizioni e sulla visione internazionale
- La comunicazione interna si espande in tutte le direzioni: in salita, in discesa e in orizzontale

## **Talento e innovazione**

- I modelli di autoapprendimento favoriscono la competitività
- Si individua il talento digitale che fa da ambasciatore
- La maggiore socializzazione moltiplica le relazioni e alimenta l'innovazione
- Le informazioni strategiche disponibili in azienda incorporano un valore aggiunto al lavoro

## **Produttività e processi**

- Una maggiore collaborazione e risorse condivise migliorano l'efficienza e la produttività
- Gli strumenti di collaborazione aumentano l'efficacia dei gruppi di lavoro



C'è un altro aspetto dei vantaggi offerti dal Digital Workplace: la **soddisfazione dei lavoratori**. Secondo uno studio di Aruba, il 74% dei dipendenti che lavorano in ambienti digitali valuta il proprio livello di soddisfazione sul lavoro come buono o molto buono, mentre il 70% dichiara di aver raggiunto un migliore equilibrio tra vita personale e professionale.

Altri indicatori rilevanti estratti dallo stesso studio:

### **Miglioramento della produttività**

Quasi il 75% dei dipendenti afferma che gli strumenti digitali hanno aumentato la loro produttività.

### **Miglioramento della competitività**

Quasi il 60% dice che sta imparando nuove competenze sul lavoro. Il 61% completa più incarichi durante la giornata lavorativa.

### **Miglioramento dell'autostima**

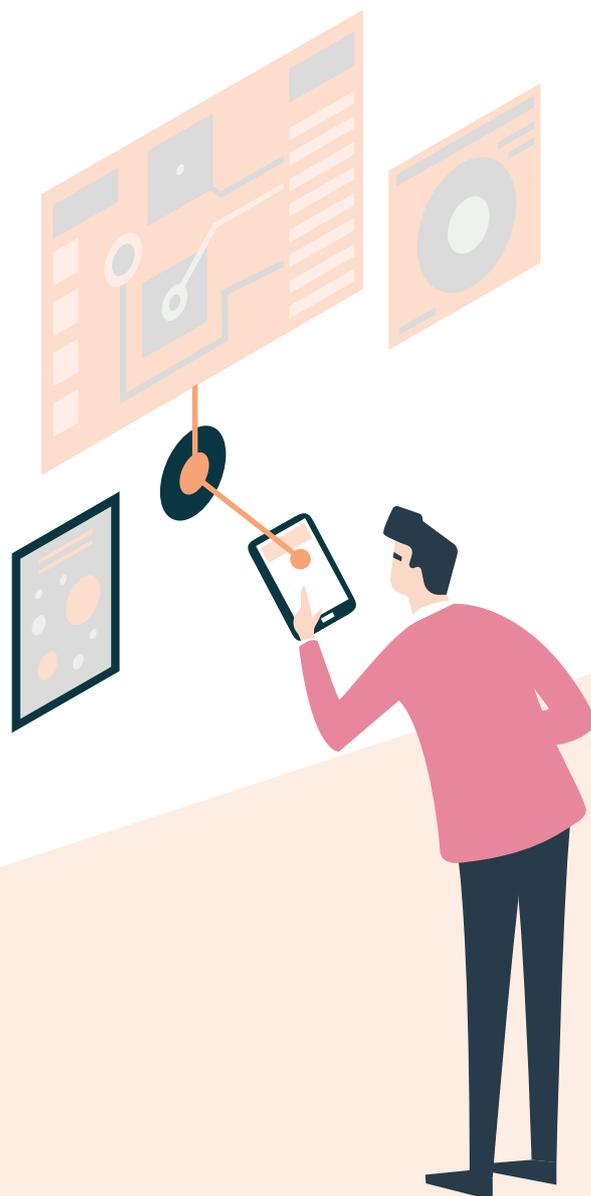
Il 65% ritiene che il loro ruolo sia strategico all'interno dell'organizzazione.

### **Allineamento con la visione aziendale**

Il 73% loda la cultura e la visione aziendale.

### **Miglioramento dell'ambiente di lavoro**

Il 78% è soddisfatto dell'ambiente di lavoro e il 67% dei livelli di creatività.



# Alcune raccomandazioni finali

In Minsait abbiamo passato anni a pianificare, sviluppare e gestire i Digital Workplace per tutti i tipi di clienti, adattando ogni ecosistema in base alle particolari esigenze delle organizzazioni. Da questo lavoro possiamo sintetizzare, per concludere, le principali nozioni apprese:

## **Applicare l'intelligenza al modo di lavorare**

Più ore di lavoro non si traducono in un aumento della produttività. Lo scopo essenziale del Digital Workplace può essere riassunto in poche parole: lavoro agile.

## **Non perdere mai il focus sulle persone**

Le nuove piattaforme di lavoro digitali sono progettate in modo inclusivo, sempre sulla base dell'analisi e della comprensione delle esigenze dei dipendenti.

## **Servizi che facilitano la routine quotidiana**

Il Digital Workplace articola processi, contenuti e servizi che facilitano esperienze rilevanti, agili ed efficienti.

## **Il Digital Workplace si costruisce tra tutti**

I dipartimenti HR, Tecnologia, Marketing e UX/UI devono lavorare fianco a fianco durante tutto il processo di costruzione del Digital Workplace per garantire il successo del progetto.

## **Creare e condividere esperienze intorno a nuovi modelli di lavoro**

Coinvolgere gli sponsor del progetto e i promotori, identificare le storie di successo e progettare una strategia incentrata sui dipendenti prima e dopo il lancio è essenziale affinché il cambiamento si concretizzi in impatti tangibili sull'organizzazione

Ciò che occorre sempre tenere a mente è la necessità per le organizzazioni di farsi pioniere della promozione e dell'adozione degli strumenti digitali, dimostrandosi capaci di poter far fronte a qualsiasi sfida come quella attualmente rappresentata dal Covid-19. La parola d'ordine deve essere **accelerare il processo di trasformazione digitale** aprendo così la porta a inestimabili vantaggi nel breve, medio e lungo periodo.



# Autori

---

**Maribel Jiménez Romero**

Digital Experience Manager

**Alfredo del Castillo Villalba**

Responsabile Web Portals

**Inma Hidalgo Berni**

UX Lead

**Luz Núñez**

Digital Marketing Experience Manager

# Mark Making the way forward

---

Via Umberto Saba 11  
00144 Roma  
Italia  
T. +39 06 412 1101

[minsait.com](http://minsait.com)

minsait

An Indra company