



**ASSOILSCHOOL**

Advanced Skills for Services in Oil and Gas Industry School

***“Rivoluzione Digitale e Umanità Avanzata:  
l’effetto della digitalizzazione sul capitale umano”***



**ASSOILSCHOOL**  
Advanced Skills for Services in Oil and Gas Industry School

**VELOCITA’**

**PORTATA**

**INTENSITA’**

**IMPATTO**

Sono le quattro caratteristiche distintive della quarta rivoluzione industriale che indicano le **SFIDE** di Industry 4.0



**ASSOILSCHOOL**  
Advanced Skills for Services in Oil and Gas Industry School

Preoccupazione per i possibili effetti negativi  
che la tecnologia potrebbe avere sul mercato  
del lavoro e sul singolo lavoratore

## IL LAVORATORE NON E' PIU' IL CENTRO DEL SISTEMA PRODUTTIVO?



ASSOILSCHOOL  
Advanced Skills for Services in Oil and Gas Industry School

## DIGITAL TRANSFORMATION

Il cambiamento aziendale passa  
per le risorse umane

\*Ricerca di Talent Garden e BearingPoint Italy «La Digital Transformation nella gestione delle risorse umane»



ASSOILSCHOOL  
Advanced Skills for Services in Oil and Gas Industry School

# *“La digitalizzazione è ridefinizione dei processi”*

- RIASSETTO DEGLI EQUILIBRI
  - INTRODUZIONE DI NUOVE FIGURE E RUOLI
- EVOLUZIONE DELLE COMPETENZE



ASSOILSCHOOL  
Advanced Skills for Services in Oil and Gas Industry School

*DIGITAL TRANSFORMATION*

&

*PEOPLE TRANSFORMATION*



ASSOILSCHOOL  
Advanced Skills for Services in Oil and Gas Industry School

# LA CULTURA AZIENDALE COME OSTACOLO PER LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Ricerca condotta da Capgemini:

- 1700 intervistati
- 340 aziende
- 8 Paesi coinvolti tra cui l'Italia



ASSOILSCHOOL  
Advanced Skills for Services in Oil and Gas Industry School

## RESISTENZA DELLE PERSONE AL CAMBIAMENTO

*Ogni trasformazione comporta radicali  
cambiamenti di tipo organizzativo nel  
modo di intendere il lavoro*

*Non tutti valutano questo processo  
come una opportunità*



ASSOILSCHOOL  
Advanced Skills for Services in Oil and Gas Industry School

# CAMBIAMENTO COME ACCETTAZIONE CONDIVISA E NON ACCETTAZIONE PASSIVA

La tecnologia non deve solo facilitare ma anche accelerare il cambiamento e fornire alle persone gli strumenti necessari per essere attori del cambiamento



ASSOILSCHOOL  
Advanced Skills for Services in Oil and Gas Industry School

## GLI OSTACOLI

- Immaturità digitale
  - Lentezza
    - Paura del Cambiamento
- Incapacità di comprendere le priorità dell'innovazione



ASSOILSCHOOL  
Advanced Skills for Services in Oil and Gas Industry School

# FORMARE E METTERE AL CENTRO DEI PROCESSI DI TRASFORMAZIONE UN CHANGE LEADER

*La Digital Transformation non è solo  
compito del team IT ma anche della  
funzione HR*



ASSOILSCHOOL  
Advanced Skills for Services in Oil and Gas Industry School

## Tecnologia, New Way of Working e Reskilling

*Così si vince la sfida della  
People Transformation*

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



ASSOILSCHOOL  
Advanced Skills for Services in Oil and Gas Industry School

# RESISTENZA ALLA TRASFORMAZIONE:

si sconfigge con la **formazione** sul  
Digital Mindset

*Per “cavalcare” la rivoluzione tecnologica l’impresa ha bisogno di nuove competenze,  
**soft skill** che permettano di cogliere le opportunità senza soccombere*



ASSOILSCHOOL  
Advanced Skills for Services in Oil and Gas Industry School

## Digital Mindset: quali soft skill per affrontare l’era digitale in modo vincente

Problem solving in  
situazioni complesse

Gestione delle persone

Team working

Flessibilità cognitiva

Pensiero critico

Negoziazione

Orientamento al servizio

Intelligenza emotiva

Decision making



ASSOILSCHOOL  
Advanced Skills for Services in Oil and Gas Industry School

# Best three Soft Skills

1. Problem Solving in situazioni complesse (56%)
2. Pensiero critico e Creatività (27%)
3. Team Working, Decision making, Flessibilità Cognitiva (*ex aequo* 17%)

\* World Economic Forum (*The Future of Jobs*)



ASSOILSCHOOL  
Advanced Skills for Services in Oil and Gas Industry School

*Combinare in maniera originale e creativa  
le **hard & digital skills** con le **soft skills** di  
natura trasversale*



## UMANESIMO DIGITALE



ASSOILSCHOOL  
Advanced Skills for Services in Oil and Gas Industry School



Per i formatori la sfida di oggi è quindi  
improntata sul

**“saper essere”**

*atteggiamenti e comportamenti che ogni persona  
esprime quotidianamente nelle diverse situazioni*



**ASSOILSCHOOL**  
Advanced Skills for Services in Oil and Gas Industry School

La velocità della nuova rivoluzione digitale  
non può cogliere impreparate le imprese  
ed il loro capitale umano

**pena l'uscita altrettanto veloce dal  
mercato**



**ASSOILSCHOOL**  
Advanced Skills for Services in Oil and Gas Industry School

# Situazione attuale: (im)maturità digitale

La Digital Transformation viene percepita principalmente come:

- digitalizzazione dei processi attraverso l'introduzione di nuove tecnologie
- Cambiamento delle modalità di relazione con il cliente e innovazione dei modelli operativi interni
- Nuova cultura basata sulla sperimentazione di nuove soluzioni, prodotti, servizi e cambiamento continui
- Introduzione di nuove figure professionali e competenze digitali



ASSOILSCHOOL  
Advanced Skills for Services in Oil and Gas Industry School

## COME SARA'

*Non è il più forte che riesce a sopravvivere, né il più intelligente, ma chi riesce maggiormente ad adattarsi al cambiamento (Charles Darwin)*



ASSOILSCHOOL  
Advanced Skills for Services in Oil and Gas Industry School



## Grazie per l'attenzione

---

**web** [www.assoilschool.org](http://www.assoilschool.org)

**facebook** assoilschool

**twitter** @assoilschool



**ASSOILSCHOOL**

Advanced Skills for Services in Oil and Gas Industry School

**Workshop Assomineraria**  
**Trasformazione digitale: opportunità e strumenti**  
30 novembre 2018

**“Rivoluzione Digitale e Umanità Avanzata: l’effetto della digitalizzazione sul capitale umano”**

*Intervento di Assoil School – Ida Leone*

**Velocità, portata, intensità ed impatto: le quattro caratteristiche distintive della quarta rivoluzione industriale indicano chiaramente che le sfide a cui l’*industry 4.0* dà luogo sono tutt’altro che semplici da affrontare.**

*(Slide 1)*

Gli interventi che mi hanno preceduta hanno bene rappresentato come ci si trovi dinanzi ad una vera e propria trasformazione: il modo in cui si vive, si lavora e ci si relaziona con gli altri è sottoposto ai drastici cambiamenti dettati dalle innovazioni tecnologiche e digitali, che stanno rimodellando gli odierni scenari economici, sociali, culturali e umani, e quindi le vite della generazione attuale e di quelle a venire.

La rilevanza e l’entità di questi cambiamenti non hanno alcun precedente nella storia dell’umanità: nonostante le implicazioni positive che la tecnologia verosimilmente produrrà sulla crescita economica, fonte di forte attenzione e preoccupazione sono i possibili effetti negativi che essa potrebbe avere sul mercato del lavoro e sul singolo lavoratore.

**La prima reazione davanti al contesto delineato dalla fabbrica 4.0 è infatti quella di pensare che il lavoratore non sia più il centro del sistema produttivo.** *(Slide 2)*. Ciò è fortemente smentito dai risultati della prima ricerca nazionale “La Digital Transformation nella gestione delle risorse umane” condotta da ***Talent Garden e Bearing Point Italy*** con l’importante coinvolgimento di oltre 600 aziende italiane. L’inedita fotografia e l’interessante prospettiva che emerge da questa ricerca è che nella Digital transformation il cambiamento aziendale passa per le risorse umane. *(Slide 3)*

Prima di essere software, applicazioni, programmi e soluzioni, la digitalizzazione è ridefinizione dei processi, riassetto degli equilibri, introduzione di nuove figure e ruoli, evoluzione delle competenze *(Slide 4)*; in questo contesto, se da sempre l’evoluzione tecnologica accelera il cambiamento, emerge con grande chiarezza che impatta più che proporzionalmente sull’amplificazione delle competenze dell’HR e, quindi, ne definisce la sempre maggior strategicità del ruolo guida del cambiamento. Tuttavia siamo ancora all’inizio della rivoluzione, c’è molto da imparare e da mettere in atto sul fronte della formazione e del cambiamento culturale”. Digital Transformation & People Transformation *(Slide 5)*.

È ormai chiaro che tutte le aziende stanno percorrendo percorsi di trasformazione digitale con diverse intensità, dall’innovazione dei modelli di business alla pura digitalizzazione dei processi, e con differenti approcci, dall’implementazione alla sperimentazione. Per evitare che la Digital Transformation resti un puro “affare tecnologico” è necessario cambiare, in parallelo, **cultura aziendale, professionalità e modo di lavorare**. In questo contesto l’HR può avere una funzione importante di supporto al processo di trasformazione dell’azienda a patto che cambi esso stesso.

In una recente ricerca condotta da **Capgemini** su 1.700 intervistati provenienti da 340 aziende di otto Paesi (tra cui l’Italia), emerge che il 62% dei partecipanti percepisce la cultura aziendale come uno dei maggiori ostacoli nel processo verso la digitalizzazione. *(Slide 6)*

D’altronde l’innovazione non è ancora realtà per molte aziende. Infatti solo il 7% di quelle intervistate è convinta di poter riuscire a testare nuove idee ed implementarle velocemente, riflettendo il *sentiment* dei propri dipendenti i quali hanno difficoltà ad affermare che le proprie aziende possiedono una cultura aziendale orientata a Innovazione - Sperimentazione - Assunzione del Rischio.

Quindi l'ostacolo principale per la maggior parte delle aziende è la resistenza delle persone al cambiamento. Ogni trasformazione, anche digitale, comporta radicali cambiamenti di tipo organizzativo nel modo di intendere il lavoro e non tutti, sia per propria indole personale che per anzianità di servizio, sono pronti o aperti a valutare questo processo come una opportunità. (Slide 7)

Il cambiamento deve divenire una accettazione condivisa (e quindi guidata da impegno e motivazione) e non una accettazione passiva (Slide 8).

“La tecnologia non deve solo facilitare ma anche accelerare il cambiamento e mettere le persone al centro della trasformazione digitale. Questo si può fare dando all'HR, ai Manager e soprattutto ai collaboratori gli strumenti necessari per essere attori del cambiamento. Digitalizzare la gestione dei talenti e la formazione permette all'HR di identificare e seguire più velocemente le persone e le competenze e a essere più reattivo nello sviluppare le nuove competenze richieste dal business. I Manager possono gestire più facilmente la performance e la mobilità del proprio team. I collaboratori si sentono più coinvolti nella propria esperienza di lavoro, grazie anche alla possibilità di strutturare e condividere il proprio savoir-faire, facendo sì che l'azienda possa sfruttare tutte le competenze presenti al proprio interno.” (Slide 9)

Un dato che sembra sottolineare quanto sul fronte dell'evoluzione digitale all'interno delle organizzazioni, ci sia ancora da fare: si riscontra ancora un quadro generale di immaturità digitale, lentezza, paura del cambiamento, incapacità di comprendere le priorità e l'innovazione. In un contesto in cui si percepisce con chiarezza la necessità di ridefinire l'approccio al lavoro e di sviluppare le competenze, è evidente che non basta inserire nuovi talenti ma occorre coinvolgere complessivamente tutta l'azienda per ridefinirne l'approccio culturale. Da qui la necessità (espressa dal 59% degli intervistati) di un cambiamento in primis per la figura chiave della trasformazione, ossia l'HR, che deve uscire da un contesto spesso ancora troppo marginale e limitato ad attività di implementazione operativa acquisendo centralità e nuove skills strategiche.

**Formare e metter al centro dei processi di trasformazione un change leader**, (Slide 10) ruolo che in futuro pare spettare sempre più a HR, sembrerebbe quindi la migliore soluzione per ridurre la resistenza alla Digital Transformation.

Il ruolo delle HR è fondamentale, se non addirittura indispensabile, in un contesto simile: non solo far comprendere la portata del cambiamento in atto, ma anche promuovere attivamente il lavoro flessibile che le iniziative IT possono implicare. In Italia l'81% delle aziende intervistate afferma di poter accedere a dati e applicazioni aziendali anche da remoto, mentre solo il 61% riferisce di poter svolgere del tutto o in parte il proprio lavoro mediante smartphone e tablet.

Ecco che **la Digital Transformation non è solo compito del team IT ma anche della funzione HR**: le due funzioni affiancandosi e lavorando a stretto contatto, possono garantire il successo dei progetti di trasformazione digitale all'interno di tutte le altre funzioni aziendali.

**Tecnologia, new way of working e reskilling** sono i tre punti chiave, alle aziende che credono nel proprio futuro – e agli HR che vogliono diventare change leader – l'opportunità di vincere una sfida che diventa sviluppo del business e delle persone. (Slide 11)

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

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

Il rischio, per le aziende che non metteranno in atto un processo di trasformazione, è di rimanere legati a una visione ormai superata e di perdere l'occasione di innovare i processi e di conseguenza i prodotti, diventando così meno competitive sul mercato e meno attrattive per le nuove professionalità, specialmente i giovani talenti. Secondo il **World Economic Forum**, favorire il **reskilling** dei collaboratori imposto dalla trasformazione delle professionalità ora in atto sarà determinante per il successo economico delle aziende.

Negli ultimi dieci anni, le imprese che hanno saputo gestire la crisi che ha sconvolto i sistemi produttivi tradizionali e che ha costretto il mondo del lavoro a realizzare dei cambiamenti radicali sono state quelle che hanno ideato nuovi modelli di business e nuovi modelli organizzativi, investendo sul proprio personale ed intervenendo non solo sulle sue **competenze hard**, ma anche su **quelle soft**.

Per “cavalcare” la rivoluzione tecnologica l'impresa ha bisogno di nuove competenze, soft skills che permettano di cogliere le opportunità senza soccombere.

Siamo in piena rivoluzione digitale. Le regole del business sono cambiate e per stare al gioco le aziende devono assumere nuovi modi di pensare, agire, lavorare.

Si parla **di innovazione, strumenti tecnologici, investimenti, ma non lasciarsi travolgere e cavalcare il cambiamento è soprattutto una questione di soft skill**, di competenze “altre” che consentono di cogliere le opportunità e leggere i fenomeni in maniera nuova.

Un **pacchetto di attitudini che oggi viene definito Digital mindset**, (Slide 12) e che può essere sviluppato con gli esercizi giusti per avere successo nel mondo che cambia.

Oggi le risorse aziendali devono possedere capacità che le rendano in grado di gestire situazioni in continua evoluzione. Sono abilità differenti a seconda del tipo di ruolo ricoperto all'interno del team, ma che hanno come comune denominatore la capacità di adattamento e di apprendimento. Chi occupa una posizione a livello executive, per esempio, più degli altri deve essere in grado di comprendere le opportunità legate a una trasformazione. Il **digital mindset** si può sviluppare, si costruisce con l'esperienza e interessa tutte le risorse umane, partendo dal board fino a tutti i dipendenti. (Slide 13)

È stato quindi chiesto agli intervistati di attribuire un ordine di importanza alle dieci *soft skills* maggiormente richieste nel contesto attuale:

1. *problem solving* in situazioni complesse,
2. pensiero critico,
3. gestione delle persone,
4. *team working*,
5. intelligenza emotiva,
6. *decision making*,
7. orientamento al servizio,
8. negoziazione
9. flessibilità cognitiva.

Ogni intervistato ha attribuito loro una valenza differente a seconda del rilievo che esse posseggono nel contesto lavorativo di riferimento.

### **Best three Soft Skills** (Slide 14)

1. *Problem Solving in situazioni complesse* (56%)
2. *Pensiero critico e Creatività* (27%)
3. *Team Working, Decision making, Flessibilità Cognitiva* (ex aequo 17%)

Significativa è la classifica delle “**best three soft skills**”, risultato di una ricerca del **World Economic Forum** (*The Future of Jobs*) da essa risulta che:

– Il **problem solving in situazioni complesse** è la competenza trasversale a cui il 56% del campione attribuisce maggior valenza, collocandola così al primo posto;

- La **creatività** è la soft skill che si aggiudica il secondo posto con il 275% dei voti.
- la competenza trasversale più votata al terzo posto, si osserverebbe, con il 17% dei voti del campione, un ex aequo tra **team working, decision making e flessibilità cognitiva**;

Affinare le proprie soft skills non deve però essere una priorità solamente per chi già lavora in azienda, ma anche per gli studenti o per chi si affaccia per la prima volta al mondo del lavoro. Proprio per questo è stato chiesto agli intervistati in che modo, secondo loro, le scuole dell'obbligo potrebbero "allenare" ed aiutare gli studenti ad acquisire le competenze trasversali, considerando che esse normalmente non vengono insegnate tra i banchi di scuola e che il curriculum scolastico rappresenta in genere le **hard skills**. Gli intervistati hanno suggerito l'inserimento di corsi esclusivamente incentrati sulle soft skills, l'introduzione di attività extrascolastiche (laboratori didattici, scuole di musica, arte, danza e sport) e l'affiancare teoria e pratica (role play, project work, alternanza scuola-lavoro).

In virtù del possibile impatto negativo che le nuove tecnologie potrebbero avere sul mercato del lavoro, è stato chiesto agli intervistati se per loro le **soft skills** rappresentino un "**antidoto**" alla **robotizzazione e alla disoccupazione**. Sulla base delle loro risposte, si individuano tre diversi "schieramenti":

- Alcuni di loro sostengono che le competenze trasversali siano un "antidoto" agli effetti negativi della robotizzazione perché, non essendo formalizzabili sotto il profilo della conoscenza, non potranno mai essere sviluppate e dominate dall'intelligenza artificiale e dunque l'intervento umano non potrà mai essere completamente sostituito;
- Altri credono che esse siano rilevanti nei ruoli lavorativi di medio e alto livello, ma che non fungano da "antidoto" alla robotizzazione bensì da strumento attraverso cui trattarla e farla diventare un'opportunità, fronteggiandone i relativi rischi;
- Altri ancora sono fortemente convinti che ottime soft skills non solo rappresentino un incredibile acceleratore di hard skills, ma anche che permetteranno sia un notevole incremento dell'occupazione attraverso la professionalizzazione sia la trasformazione degli impieghi.

**È quindi forte la necessità di combinare in maniera originale e creativa le competenze tecniche (hard & digital) e quelle soft di natura trasversale** (Slide 15) così da adeguare il capitale umano ai nuovi modelli produttivi e organizzativi che si stanno rapidamente diffondendo. Per quanto concerne le **competenze digitali**, esse sono scarsamente diffuse nelle imprese italiane sia a livello di management che a livello dei dipendenti e ciò rappresenta una barriera ai processi di rinnovamento aziendale, considerando la loro crescente strategicità nel contesto nazionale. **Poiché la rivoluzione digitale richiede e-skills** specifiche di cui raramente le aziende verificano la disponibilità in modo sistematico, gli intervistati hanno proposto di diffonderle innanzitutto nel mondo della scuola, coniugando la didattica classica con quella progettuale e con gli aspetti comunicativi e socio-culturali, inserendo nei programmi didattici ore di lezione dedicate alla conoscenza del mondo digitale e dell'intelligenza artificiale, e favorendo la realizzazione di progetti informatici tra scuola e impresa. Nell'ambito dell'azienda, gli intervistati hanno invece indicato l'utilità dei corsi di specializzazione e di aggiornamento, del reverse mentoring, dello smart working e delle app a scopo formativo come incentivo ad utilizzare gli strumenti digitali.

L'obiettivo primario che le aziende devono porsi per fronteggiare il problema del lavoro e della riqualificazione professionale è chiaramente quello di vincere la nuova sfida digitale. Sfida che, per "incarnarsi", deve necessariamente dar vita alla realizzazione di un "umanesimo digitale" che preveda la creazione di figure che sfruttino al massimo le possibilità offerte dalle nuove tecnologie, capaci di attuare velocemente strategie di digital business in tutte le aree industriali.

Per i formatori la sfida di oggi è quindi improntata sul "**saper essere**", (Slide 16) sfera esistenziale che si manifesta nella varietà di atteggiamenti e comportamenti che ogni persona esprime quotidianamente nelle diverse situazioni. Al fine di sviluppare professionalità innovative e adeguate alla rivoluzione digitale, il mondo accademico e quello aziendale ritengono infatti che i percorsi di apprendimento a cui il lavoratore dovrà essere sottoposto debbano prevedere l'aumento della performance lavorativa, l'innovazione degli strumenti e delle metodologie e l'ideazione di contenuti stimolanti e personalizzati. Alla richiesta di immaginare un potenziale percorso di formazione che risponda a questo triplice ordine di esigenze, gli intervistati hanno menzionato il learning by doing,

l'utilizzo del serious gaming, della didattica ludica, degli use cases aziendali e dell'e-learning, e la partecipazione a contest aziendali e a community con task specifici.

Dai risultati di tale indagine emerge quindi **che hard e soft skills hanno la stessa rilevanza per la crescita e la competitività sia del singolo lavoratore che delle imprese**. Per far fronte alle possibili conseguenze dell'industry 4.0 sul mercato del lavoro, sarebbe quindi opportuno implementare programmi formativi le cui finalità sono sia quella di colmare i gap individuali di competenze, sia quella di accelerare i cambiamenti in atto e superare le resistenze che spesso si incontrano nelle fasi di incertezza e turbolenza

La velocità della nuova rivoluzione digitale non può, quindi, cogliere impreparate le imprese ed il loro capitale umano, pena l'uscita altrettanto veloce dal mercato. *(Slide 17)* Si rende, quindi, necessario, trasformare questa sicura sfida in un'opportunità di crescita, cambiando le regole del gioco ed i processi aziendali, nonché facendo leva sull'innovazione tecnologica, sulla connettività, sul knowledge sharing e sulle "capacità digitali" come elementi essenziali delle aziende 2.0.

**Le competenze IT, intese come competenze soft e non hard, guidano e guideranno sempre più i processi di cambiamento e innovazione.** Le competenze di Rete si pongono, così, come skills orizzontali che tagliano trasversalmente il mercato del lavoro e vengono messe a disposizione di modelli di business innovativi caratterizzati dalla produzione di conoscenza e ricavi attraverso la cross fertilization, generata dalla contaminazione con quelli verticali posseduti dalle "linee" verticali che governano i processi aziendali.

**In sintesi l'impatto della "trasformazione digitale" sulle persone sta comportando un inevitabile nuova valutazione del loro potenziale e della loro attitudine al cambiamento** (il c.d. mindset). Consapevoli che la velocizzazione del processo di avvicinamento all'innovazione avviene sempre anche attraverso un'adeguata riqualificazione e aggiornamento. Solo questa potrà essere la leva per avviare dei processi di innovazione e per il consolidamento di strategie di cambiamento necessarie per la sopravvivenza di un'azienda e per la sua competitività.

#### **Situazione attuale: (im)maturità digitale *(Slide 18)***

La Digital Transformation viene percepita principalmente come:

- digitalizzazione dei processi attraverso l'introduzione di nuove tecnologie
- Cambiamento delle modalità di relazione con il cliente e innovazione dei modelli operativi interni
- Nuova cultura basata sulla sperimentazione di nuove soluzioni, prodotti, servizi e cambiamento continui
- Introduzione di nuove figure professionali e competenze digitali

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

L'idea diffusa è che la Digital Transformation debba essere parte di una visione dirigenziale e che la principale guida in azienda sia rappresentata dal CEO (Chief Executive Officer), **Portare la trasformazione digitale in azienda, insomma, è vista come una cosa da piani altissimi** e al ruolo dell'HR in questa fase non viene ancora attribuita la dovuta rilevanza. Di più: è l'HR stesso che non si sente a pieno titolo una leva fondamentale di questo processo di trasformazione.

#### **COME SARA' *(Slide 19)***

*Non è il più forte che riesce a sopravvivere, né il più intelligente, ma chi riesce maggiormente ad adattarsi al cambiamento (Charles Darwin)*