

ORIZZONTE DIGITALE

DI CHI È LA COLPA DELL'ARRETRATEZZA TECNOLOGICA?

Sara Polotti

Per quanto la pandemia abbia accelerato i processi di cambiamento nelle aziende, i dati continuano a parlare di un'Italia indietro su tutto, dalle competenze digitali all'utilizzo di Internet. Se la trasformazione digitale è in mano agli uffici delle Risorse Umane, dobbiamo imputare a loro la colpa del ritardo? Forse. Ma non possiamo continuare a vedere gli HR come meri operatori amministrativi. La soluzione, dunque, dovrà prevedere un cambio di prospettiva sul ruolo dei manager incaricati della gestione del personale, cavalcando consapevolmente l'onda della digitalizzazione imposta all'Italia dalla pandemia. Perché il nostro Paese, a quanto pare, è più pronto di quanto pensiamo.



1. **Daniela Caputo, Head of Marketing and Communications Italy & Regional Innovation Leader Southern Europe di ManpowerGroup**
2. **Nicola Cattaneo, Business Development Manager di Doxinet**
3. **Pietro Galvani, Growth Hacker per il mercato italiano di Factorial**
4. **Paolo Grotto, Socio Amministratore e Direttore Commerciale di Arket**
5. **Francesco Mazzo, Managing Director di Compendium**
6. **Maurizio Savoca, Senior Partner and Business Development manager di DocFlow**
7. **Giovanni Sgalambro, CEO di Accompany**
8. **Vera Solomatina, HR Director di SAP Italia e Grecia**

All'Italia gli strumenti non mancano. Nemmeno le competenze. Ma, a quanto pare, il ritardo nella digitalizzazione è un dato di fatto. Secondo la più recente analisi del Digital economy and society index (Desi) della Commissione europea, in fatto di connettività, competenze digitali, utilizzo di Internet, integrazione delle tecnologie digitali aziendali e servizi pubblici digitali, dietro di noi ci sono solo Romania, Grecia e Bulgaria. Ma la pandemia, costringendo le aziende a remotizzarsi, ha dimostrato altro: che al Paese gli strumenti non mancano. Guardiamo ai tempi recenti: quando le aziende hanno dovuto spostare il lavoro dagli uffici alle abitazioni dei dipendenti, nella maggior parte dei casi – pur con inevitabili problemi e intoppi – lo Smart working (anche se sarebbe meglio parlare di lavoro da remoto) è stato attivato con rapidità. Nei mesi scorsi, non a caso, sui canali social dei responsabili delle Risorse Umane delle aziende girava un *meme*, un'immagine ironica, che recitava: "Chi guida la digitalizzazione della tua azienda? Il covid-19!". Al sorriso iniziale deve seguire però una riflessione (scontata, ma non troppo): l'acceleratore della trasformazione digitale delle aziende è stato, di fatto... il virus. Pur costretta, questa accelerazione ha tuttavia trovato terreno fertile e ha funzionato, come fa notare **Giovanni Sgalambro, CEO di Accompany**, startup del gruppo Methodos focalizzata proprio sulla trasformazione digitale, e Co-Fondatore di Assochange. "La pandemia ha dimostrato che come Paese siamo in grado di accelerare. Le persone sono più scattanti di come immaginavano le organizzazioni. Se si volessero attivare programmi concreti, quindi, si potrebbero raggiungere risultati eccellenti". L'emergenza sanitaria è stata un'occasione da sfruttare grazie alle basi solide già presenti. "Anche se siamo indietro potremmo recuperare in maniera veloce".

Perché, quindi, prima della pandemia l'Italia era digitalmente 'dormiente'? Un'idea se l'è fatta **Paolo Grotto, Socio Amministratore e Direttore Commerciale di Arket**, società di consulenza e sviluppo software per la digitalizzazione dei processi aziendali, che invita a ragionare su come le aziende, seguendo i vari piani Industria 4.0, si siano concentrate sui macchinari e non sulla cultura digitale. "Gli strumenti ci sono, ma manca la mentalità. Nel contesto attuale la prospettiva è che tutti avranno a che fare con i sistemi informativi, da chi lavora al tornio a chi sta dietro la cassa. Ci si dovrebbe, quindi, concentrare tanto sugli strumenti quanto sulla formazione". E se la formazione è tendenzialmente compito della Direzione delle Risorse Umane, gli uffici HR possono essere ritenuti responsabili di questo ritardo? In altre parole: le Risorse Umane sono vittime o colpevoli?

Verso un nuovo ruolo delle Risorse Umane

In molte aziende la figura dell'HR, fa notare Grotto, non è ancora considerata come strategica, piuttosto è legata alle funzioni amministrative e operative (gestione delle buste paga, dei viaggi, delle assunzioni, ecc.) senza così avere la possibilità di sedere al tavolo delle decisioni per guidare l'azienda verso il cambiamento. E anche se in alcune realtà i Direttori del Personale sono visti come braccio destro dell'imprenditore o del CEO, nella maggior parte dei casi, come sottolinea Sgalambro, non sono nemmeno dirigenti, bensì 'solo' responsabili o quadri. "Questo significa che non hanno il ruolo per guidare la trasformazione, perché non sono nelle condizioni di esprimersi. La colpa non è quindi delle Risorse Umane, ma dell'organizzazione".

Un ruolo maggiore lo dovrebbero quindi giocare i Chief Innovation Officer (CIO) o i Chief Transformation Officer (CTO), chiamati a collaborare in strettissima alleanza con il personale. "Ma solo se ci sono le condizioni, perché non sempre le aziende prevedono questi ruoli. Anzi: spesso la Direzione Risorse Umane è vista come costo e non come strumento propulsivo verso il cambiamento e la produttività". Questo è il pensiero di **Maurizio Savoca, Senior Partner and Business Development Manager di DocFlow**, azienda specializzata nella digitalizzazione dei processi aziendali, secondo cui sta tuttavia maturando una nuova cultura legata all'importanza dell'HR. Ne è una dimostrazione il fatto che gli sono affidati compiti come il Performance management o la formazione continua. "Ma c'è ancora poca convinzione. Bisogna invece capire che se non si supportano i propri collaboratori con strumenti digitali, i risultati rischiano di essere sempre e solo mediocri".

In linea con questo pensiero è **Vera Solomatina, HR Director di SAP Italia e Grecia**, convinta che si debba però partire da un presupposto fondamentale: "La funzione HR deve essere 'illuminata', cioè composta da persone che credono nei benefici e nelle opportunità che la trasformazione digitale può portare al business,

e che lavori all'interno di un'organizzazione altrettanto convinta verso questa direzione". A suo giudizio, quindi, l'area delle Risorse Umane riveste il ruolo di guida all'interno dell'azienda. "Deve inoltre essere la prima a dare l'esempio per un cambiamento culturale che di riflesso l'intera organizzazione seguirà con più adesione". **Francesco Mazzo, Managing Director di Compendium**, azienda che offre servizi in outsourcing per l'Amministrazione del Personale digitalizzati e automatizzati nei processi, preferisce concentrarsi sui benefici delle Risorse Umane se diventassero leader della rivoluzione (digitale): "Se è vero che le Direzioni HR sono il cuore delle aziende, chi le governa può diventare un fattore trainante di questa evoluzione". Secondo Mazzo, un motivo di rallentamento è la frammentazione degli strumenti a disposizione. Sia il pubblico sia il privato non sono a suo parere pronti al cambiamento perché non sono ancora dotati di software univoci. "Hanno piattaforme per le buste paga, per le anagrafiche, per i piani di

carriera e usano Excel. Mettere insieme e integrare i sistemi è difficile, anche perché, non di rado, sono datati". In altri casi, a scoraggiare le aziende sono i tempi di progettazione e analisi, oltre che gli investimenti. Eppure secondo l'indagine *Skills Revolution Reboot* presentata da ManpowerGroup all'ultimo World economic forum, che ha interrogato 26mila imprenditori mondiali per capire l'impatto del covid-19 sul lavoro, il 43% delle imprese italiane sta gestendo un'accelerazione digitale. Dunque anche i dati fanno pensare che la frammentazione tecnologica potrebbe essere finalmente superata.

La paura delle PMI come possibile motivo di ritardo

Le Risorse Umane, quindi, stanno avendo un ruolo solo ora, come fa notare **Pietro Galvani, Growth Hacker per il mercato italiano di Factorial**, azienda specializzata in software HR per la gestione delle risorse umane. "Osserviamo una sempre maggiore domanda di

L'importanza della formazione e della gestione del cambiamento

Le differenze tra Italia e altri Paesi non sono così marcate per tutti. **Francesco Picconi, Senior HR Executive e Former Digital Transformation Change Management Program Leader di Saudi Aramco**, azienda del settore Oil & Gas, che ha lavorato per sei anni in Arabia Saudita, al rientro non ha avuto l'impressione che le Direzioni delle Risorse Umane siano dei mancati acceleratori di cambiamento. O almeno, non più che in altri Paesi. Dal suo punto di vista, il problema delle imprese Italiane è più di tipo finanziario: "Con l'arrivo della pandemia e il crollo mondiale dei consumi molte aziende sottocapitalizzate sono entrate rapidamente in tensione finanziaria. Grazie a spalle più larghe, invece, i concorrenti internazionali hanno fronteggiato meglio la crisi. La Digital transformation richiede in genere robusti investimenti in tecnologie, infrastrutture, aggiornamento delle persone, Change management...". Proprio su questi aspetti l'Italia si è forse mossa un po' in ritardo. "Ma chi nell'ultimo anno sta investendo risorse adeguate, già oggi inizia a intercettare una ripresa trainata dalle esportazioni, oltre a ottenere notevoli risparmi di costi".

Adottare le tecnologie digitali non basta

Il Piano nazionale di ripartenza e resilienza (Pnrr) potrebbe essere la risposta giusta? "Dall'ammontare delle risorse a disposizione direi proprio di sì: 30,6 miliardi di euro da investire in digitalizzazione, innovazione e competitività nel sistema produttivo e 11,1 miliardi nella Pa rappresentano un volano di risorse irripetibile per le imprese Italiane". Picconi mette poi in guardia: "Nella mia esperienza in Saudi Aramco mi sono reso conto dell'importanza della formazione digitale in remoto, in presenza e in elearning. Ma anche del fatto che una vera trasformazione digitale potrà portare alle imprese un vantaggio competitivo sostenibile solo se i loro collaboratori desidereranno introiettarle permanentemente nel loro lavoro quotidiano. Chi uscirà vincitore dalla crisi grazie al digitale non avrà investito solamente soldi nello sviluppo di nuove tecnologie, ma anche tempo: nell'incrementare le competenze dei dipendenti e nel loro ascolto attivo, magari tramite sondaggi e focus group mirati, nel facilitare l'accettazione di nuove modalità lavorative e nel gestire la resistenza al cambiamento. Non basta pertanto introdurre le tecnologie digitali, che peraltro sono già oggi largamente disponibili: è necessario che le persone le abbraccino con il cuore e con la mente".



Francesco Picconi,
Senior HR Executive
e Former Digital
Transformation Change
Management Program Leader
di Saudi Aramco





Il ritardo nella digitalizzazione in Italia è un dato di fatto. Eppure la pandemia, costringendo le aziende a remotizzarsi, ha dimostrato che al Paese gli strumenti non mancano

automazione e digitalizzazione dei processi, con una grande domanda a livello tecnologico. Ma a questa crescita tecnologica deve seguire per forza un cambio culturale. Il tessuto economico italiano è rappresentato per lo più da Piccole e medie imprese (PMI) gestite a livello locale e familiare, con un approccio tradizionale. L'ostacolo potrebbe essere il cambiamento visto con timore. Perché i grandi gruppi hanno investito, ma ora è il loro turno". La paura è motivo di ritardo anche secondo **Nicola Cattaneo, Business Development Manager di Doxinet**, realtà specializzata nello sviluppo di soluzioni IT per la gestione delle risorse umane, che fa notare come, accanto agli HR, ci sia da considerare il ruolo di chi siede nei Consigli di Amministrazione, nelle cui mani stanno tutte le decisioni: "I board delle aziende sono spesso composti da dirigenti abituati a processi tradizionali basati ancora sulla condivisione di documenti cartacei. Digitalizzare per loro significa perdere il controllo gestionale, ma nell'ultimo anno e mezzo si è capito che significa anche raggiungere efficienza risparmiando tempo e denaro, passando dal controllo della persona al controllo automatizzato del processo". Il passaggio da compiere è però anche un altro, come spiega Savoca. "Le organizzazioni devono mettersi in condizioni di essere sempre più fluide e flessibili abbandonando le impostazioni gerarchiche e i procedimenti meccanicistici.

Foto di Giuseppe Varchetta,
Lavoro femminile, Bruges, 1980



I manager non devono più controllare i dettagli, ma dare più autonomia alle persone proponendo fiducia e responsabilità, così da creare un'azienda che sia più paritetica. Le azioni schematiche non sono più applicabili e la digitalizzazione permette proprio di superarle". Le soluzioni software e le piattaforme che le Risorse Umane possono utilizzare, quindi, devono puntare alla collaborazione, non solo tra pari, ma anche tra responsabili e collaboratori. Le aziende, attraverso questo, potranno catturare e valorizzare il capitale intellettuale, adattandosi all'economia liquida e complessa, con flessibilità e affidandosi anche alle competenze delle proprie persone senza irrigidire i processi e senza affidarsi totalmente alla comunicazione, ma sfruttando ciò che la tecnologia offre a tutto tondo.

La tecnologia mobile per la digitalizzazione di tutti

Non si può, tuttavia, negare il potenziale degli strumenti comunicativi, che possono diventare propulsori per la digitalizzazione trasversale, rendendo cioè fruibili documenti e applicativi attraverso vari *device*. "Le applicazioni per coinvolgere il capitale umano e per accrescerlo devono essere accessibili", spiega Galvani. "Anche e soprattutto da *mobile*: per esempio ormai tutte le persone usano il telefono, anche la popolazione più senior. L'età anagrafica dei dipendenti, così, non sarà

Foto di Drew Graham



Davide Bortolini,
IT Manager
di Steelco Spa



Paola Pasqualotto,
HR Manager
di Steelco Spa

Digitalizzare accompagnando tutti: l'accessibilità che ripaga

Un esempio virtuoso di digitalizzazione arriva da Steelco, azienda di produzione di strumenti per il lavaggio, la disinfezione e la sterilizzazione medica che al momento conta circa 700 dipendenti e ha avviato un processo di trasformazione già da qualche anno, iniziando proprio dalla Direzione delle Risorse Umane. Questa, da classico ufficio per la gestione di cedolini e paghe è diventata l'unità dedicata al capitale umano, dialogando strettamente con il Dipartimento IT, guidato da **Davide Bortolini, IT Manager di Steelco Spa**. Ai dipendenti sono forniti sistemi trasparenti per la gestione dei propri dati, con applicativi per la visualizzazione e gestione dell'anagrafica, delle ferie, della formazione. La risposta è variabile, fa sapere **Paola Pasqualotto, HR Manager di Steelco Spa**. "Siamo un gruppo numeroso e ci sono diversi livelli di conoscenza della tecnologia. Ma nonostante la diffidenza iniziale, abbiamo cercato di accompagnare tutte le persone assistendole e formandole. Il beneficio l'hanno colto tutti".

È necessario un cambio di mentalità

In Steelco, oltre alla tecnologia mobile con App per lo smartphone, hanno installato un totem per consentire a chiunque l'accesso al portale HR, riadattando una vecchia cabina telefonica inglese e risultando così davvero raggiungibili da tutti. Per Pasqualotto essere accessibili significa infatti accelerare la trasformazione digitale, che è bene abbracciare poiché va a beneficio di tutte le imprese, grandi e piccole. "Puntare sul digitale avvantaggia ogni reparto e ogni azienda, poiché l'inserimento manuale dei dati e le funzioni analogiche sono ormai meno affidabili dei sistemi digitali". Alla base della trasformazione serve però sempre un cambio di mentalità che sia guidato dalla sinergia tra i settori IT e HR: "È necessario che tutti i protagonisti sentano la necessità del cambiamento, perché i vantaggi sono tanto umani quanto operativi. Il binomio dev'essere tra persone e tecnologia: solo così si può supportare la trasformazione digitale, preparando le persone e fornendo gli strumenti efficaci", è il parere di Bortolini.





Stefano Lavizzari,
Head of People
di MiScusi

L'abitudine è nemica del cambiamento (tecnologico)

Anche le aziende della Ristorazione, per quanto fisiche e poco virtuali, devono passare al digitale. In realtà, secondo **Stefano Lavizzari, Head of People di MiScusi**, catena di ristoranti di pasta fresca che dà lavoro a circa 250 persone, "l'errore di fondo è pensare che la scelta sia tra digitale e analogico. Oggi è tutto già digitale: si pensi alla spesa, alla fruizione di notizie e ai pagamenti. Il digitale non è il futuro, ma il presente". In MiScusi, quindi, gli strumenti digitali sono realtà, e non solo per la gestione delle buste paga del personale, ma per offrire un'esperienza aziendale totale e umana. "Quando si pensa agli applicativi per l'amministrazione dei dipendenti si pensa ai sistemi per rilevare le presenze e assenze o per lavorare sulle competenze hard. In realtà sono importanti anche per la parte soft e per le competenze personali, perché fanno parte dell'avanzamento di ogni persona".

Gli strumenti devono essere per tutti

I dipendenti di MiScusi hanno mediamente 25 anni, ma, come ammette Lavizzari, questo non significa nulla: digitalizzare può essere difficile nonostante le caratteristiche dei singoli, perché l'essere umano fatica a cambiare abitudini. "Ma quando le persone trovano strumenti davvero *smart*, li usano senza problemi. Lo scoglio è la routine, ma superandolo tutto funziona sempre per il meglio". Basta, tuttavia, che le Direzioni delle Risorse Umane non intendano il digitale come il sostituto della carta con la pretesa di mantenere il controllo: "Quest'ultimo non può più essere un punto focale. Il rapporto deve essere di fiducia, flessibile e dinamico. La scelta digitale deve essere fatta per aiutare le persone a lavorare meglio, a portata di Pc o di *device* mobili".

un fattore di sfida, perché tutti –o quasi– sanno già utilizzare queste tecnologie".

L'utilizzo di questi strumenti, d'altra parte, non sarà utile solo ai dipendenti, ma anche all'organizzazione stessa. Sempre in linea e sempre connessi in tempo reale, gli applicativi permettono infatti di analizzare il coinvolgimento dei collaboratori, estraendone anche feedback reali, diventando importanti strumenti di ascolto. "In questo modo non ci saranno più i report annuali, ma si potrà capire il coinvolgimento dei dipendenti costantemente, aggiustando le proposte in base alla risposta", aggiunge Sgalambro.

Il meccanismo di ascolto è fondamentale anche secondo Solomatina, che suggerisce di affiancarlo ad altre due fasi che le Risorse Umane possono prendere in considerazione per supportare la trasformazione digitale della propria azienda. Il primo è l'ammissione del 'problema': "Serve accettare il fatto che l'azione è necessaria affinché si verifichino miglioramenti e passi avanti. Spesso i professionisti HR utilizzano processi obsoleti perché sono comodi ed è facile restare nella propria comfort zone". Il secondo aspetto riguarda i dipendenti che quando varcano la soglia del posto di lavoro (o semplicemente accendono il loro Pc da casa) non vogliono tornare indietro nel tempo in termini di utilizzo della tecnologia: "L'adozione di processi digitali avanzati è fondamentale in un momento in cui

le persone si aspettano un'esperienza di livello consumer sia dentro sia fuori dall'ufficio".

I vantaggi della digitalizzazione aziendale (e del Paese)

L'informatizzazione generale, che parte quindi dalle aziende per diffondersi a tutta la popolazione, garantirà, secondo Solomatina, svariati benefici. Per esempio una maggior efficienza e trasparenza, con risparmi in termini di spese di funzionamento e una diminuzione della burocrazia e miglioramenti della qualità dei servizi ai cittadini. "Consentirebbe di realizzare risparmi significativi anche attraverso la centralizzazione e la razionalizzazione degli acquisti, in base ai meccanismi dell'*eprocurement*, che permettono, in genere, di comprare a costi inferiori. Mentre l'introduzione di sistemi di pagamento online darebbe alle amministrazioni la possibilità di risparmiare denaro e di intensificare i controlli, anche al fine di contrastare i fenomeni dell'evasione e della frode fiscale".

Per andare in questa direzione, il parere di Mazzo è che le aziende si mettano nella condizione di capire appieno la necessità di trovare, da oggi in poi, nuovi modi per fare le vecchie cose, o di fare nuove cose con i vecchi metodi, ma sempre sfruttando le opportunità online: "Il futuro va sempre di più verso l'utilizzo esclusivo (o quasi) delle tecnologie *mobile*



L'informatizzazione generale, che parte dalle aziende per diffondersi alla popolazione, garantirà maggiore efficienza e trasparenza, migliore qualità nei servizi e una diminuzione della burocrazia

e si renderà tutto molto più organico e facilmente fruibile”. La dematerializzazione, poi, è un altro degli aspetti positivi della digitalizzazione che le Risorse Umane stanno sempre più adottando e comprendendo. “Informatizzare significa utilizzare sempre meno carta durante il processo”, sottolinea Cattaneo. “Nell’ultimo anno e mezzo abbiamo osservato che le aziende si stanno muovendo verso la digitalizzazione partendo da alcuni procedimenti e passando poi al resto”. Per esempio si inizia dalle note spese, dal momento che il distanziamento sociale ha imposto di individuare alternative allo scambio cartaceo dei dati. “L’HR sta capendo che il lavoro a distanza, e non per forza svolto in ufficio, può e dev’essere intrapreso, perché in termini di produttività si cresce. Dalle note spese si arriverà quindi ai contratti firmati elettronicamente.

E se il dubbio degli HR riguarda anche le normative vigenti, Cattaneo rassicura: “Anche se la normativa italiana è fumosa, la digitalizzazione è già possibile”. Un’evoluzione, che per tante aziende è già realtà, riguarda i processi di assunzione, come spiega **Daniela Caputo, Head of Marketing and Communications Italy & Regional Innovation Leader Southern Europe di ManpowerGroup**, realtà specializzata proprio nel recruiting dei talenti che ha fatto dell’innovazione il motore per la crescita sostenibile. Anche in occasione di *Viva Technology 2021* – tra i più importanti eventi nel settore dell’innovazione e dell’alta tecnologia a livello internazionale – ManpowerGroup ha presentato alcune soluzioni pensate per rispondere alle sfide più complesse nel mondo HR, tenendo a mente la situazione odierna: “Il 2020 è stato un anno cruciale per le nuove tecnologie nel settore delle risorse umane. Intelligenza Artificiale (AI), Blockchain, Big data analytics, nuovi modelli di business

e di consumo hanno trasformato la nostra quotidianità e aperto nuovi scenari sul mondo del lavoro e delle professioni”. Il lavoro da remoto ha infatti imposto il cambiamento anche per la fase del reclutamento, permettendo alle Risorse Umane di testare l’efficacia degli strumenti tecnologici e digitali per tutti i momenti di attrazione, colloquio e valutazione. Perché nell’ultimo anno sono accelerati i cambiamenti anche nelle modalità di reclutamento, come chiarisce Caputo: “Queste attività sono state svolte soprattutto da remoto, utilizzando strumenti tecnologici in tutte le fasi. I colloqui in azienda hanno lasciato il posto a video interviste e a un centro specializzato di reclutamento digitale”. Per quanto riguarda gli *assessment*, digitalizzare i processi contribuirà a fornire alle aziende i dati dei candidati utili per assicurare una ricerca ottimale attraverso le capacità di *job matching*. “Un colloquio ben strutturato offre il 50% di possibilità di assumere la persona adatta. Con l’*assessment* le probabilità crescono fino all’80%”, spiega Caputo, chiarendo come questa modalità di valutazione aiuti le Risorse Umane a soppesare i comportamenti dei candidati in ambito lavorativo, le competenze e le capacità, fornendo poi piani di crescita personalizzati, abbattendo i pregiudizi e incentivando la diversità.

L’Intelligenza Artificiale per la crescita professionale

Importanti sono poi i dati che la digitalizzazione permette di raccogliere a partire dal recruitment: “Grazie a soluzioni di AI è possibile individuare soluzioni che siano in grado di prevedere i trend delle competenze più richieste, offrendo ai lavoratori percorsi di crescita professionale attraverso strategie personalizzate di *upskilling* e *reskilling*”. ManpowerGroup, per esempio, ha elaborato soluzioni *ad hoc* proprio per rispondere a queste nuove sfide che toccano moltissimi aspetti aziendali. Con la digitalizzazione diffusa, insomma, le aziende potranno crescere a tutto tondo, non solo in termini tecnologici, come chiarisce Solomatina. “Con l’accelerazione verso il digitale, determinata dalla crisi da covid-19, le competenze tecniche rimarranno importanti, ma affiancate allo sviluppo di altre capacità innatamente umane come resilienza, intelligenza emotiva e flessibilità. La funzione HR è in prima linea per le persone e per il business”. Secondo la HR Director di SAP, le Risorse Umane si trovano in una posizione privilegiata, in questo senso, dal momento che guidare il cambiamento digitale sul posto di lavoro si traduce nella trasformazione delle persone, che saranno così più impegnate, informate e produttive. E questo, a suo giudizio, avrà una ricaduta evidente anche sulla crescita digitale del Paese. Ciò che speriamo un po’ tutti.

FINE