INDICE

Introduzione 4

Capitolo 1 - Scarsità di risorse umane 5
1.1 Inverno demografico 6
1.1.1 Conseguenze per le aziende italiane 7
1.2 Scarsità e competitività 8
1.3 Strategie attuabili 9
1.3.1 Organizzazione 9
1.3.2 Marketing 12
1.3.3 Formazione 12

Capitolo 2 - Condivisione dei dipendenti 15
2.1 Piattaforme di crowdworking 16
2.2 Piattaforme più usate 16
2.3 Vantaggi per le aziende 20
2.4 Sfide del crowdworking 21
2.5 Professioni "piattaformizzabili" 23

Capitolo 3 - Automatizzazione dei processi HR (Risorse Umane) 25
3.1 Sistemi di tracciamento dei candidati (ATS) 26
3.2 Chatbot conversazionali 28
3.3 Test della personalità 32
3.4 Analisi dei dati (Data Analytics) 35
3.5 Intelligenza Artificiale (AI) 37
3.6 Test: l'organizzazione è pronta all'automazione dei processi HR? 39

Capitolo 4 - Evoluzione dei modelli formativi 44
4.1 Nuovi modelli formativi: esempi 46
4.1.1 Piattaforme MOOC 46
4.1.2 Academy aziendali 47
4.1.3 Digitalizzazione della formazione 49

Capitolo 5 - Previsione strategica e futuro delle risorse umane 52
5.1 Previsione strategica: il metodo degli scenari 54
5.1.1 Definizione degli obiettivi di previsione 57
5.1.2 Analisi tendenze 58
5.1.3 Definizione delle tendenze critiche 61
5.1.4 Costruzione degli scenari 66
5.2 Descrizione degli scenari 69
5.3 Sviluppo delle strategie 73
5.4 Gli indicatori anticipatori 76

Capitolo 6 - Conclusioni 79

Introduzione

Negli ultimi decenni, un vortice di cambiamenti ha travolto organizzazioni, istituzioni, individui e chiunque sia coinvolto nel mondo del lavoro. Questa tempesta di trasformazioni è stata innescata dall'ondata tecnologica, dall'espansione della globalizzazione, dalle crisi finanziarie ed economiche, e dallo spostamento dei valori sociali. Accanto a questi fattori, nuovi paradigmi socio-tecnologici hanno modellato le fondamenta economiche e istituzionali, creando un panorama in continua evoluzione.

Da un lato, questa marea di cambiamenti ha portato con sé opportunità senza precedenti, alimentando la crescita economica e alleviando il peso del lavoro, dall'altro lato questi rapidi cambiamenti stanno provocando rivoluzioni profonde e imprevedibili. Questo scenario lascia imprenditori, dipendenti e tutti gli attori coinvolti nell'ambiente lavorativo in uno stato crescente di ansia e incertezza riguardo al futuro, accrescendo la preoccupazione per l'ascesa dell'obsolescenza umana e le sfide che il futuro potrebbe riservare.

Come saranno organizzate le aziende fra 5-10 anni? Quali tecnologie cambieranno maggiormente il modo di lavorare? Quali competenze saranno più richieste? Dove si troveranno? Come verranno selezionate? Che ruolo avrà la formazione?

Rispondere a domande così cruciali non è solo importante, ma essenziale per restituire degli elementi di certezza sui quali costruire strategie solide e resilienti.

È qui che entrano in gioco le metodologie di previsione strategica. Questi approcci analitici e predittivi, basati su modelli statistici, tendenze del settore e pianificazione di probabili scenari, consentono di esplorare possibili futuri, identificare rischi e opportunità, e sviluppare strategie di adattamento e innovazione. Solo comprendendo appieno il contesto e le sfide future attraverso tali metodologie sarà possibile adottare approcci innovativi e prepararsi adeguatamente alle trasformazioni che il futuro del lavoro porterà con sé.

Per i responsabili delle risorse umane, queste metodologie sono particolarmente preziose. Attraverso l'analisi delle tendenze del mercato del lavoro, delle evoluzioni tecnologiche e delle esigenze emergenti delle organizzazioni, è possibile anticipare le competenze e le risorse necessarie per affrontare le sfide future, adattare le pratiche di gestione del personale alle mutevoli esigenze del mercato del lavoro e garantire che l'organizzazione sia pronta per affrontare il futuro con fiducia e maggior consapevolezza.

Il manuale è suddiviso in due parti, nella prima vengono analizzate le tendenze e i principali cambiamenti che rivoluzioneranno le organizzazioni e le risorse umane, nella seconda parte, utilizzando metodologie di previsione strategica, si esploreranno i possibili scenari futuri delle risorse umane e di come questi possono influenzare le decisioni e le strategie nel presente.

Capitolo 1

Scarsità di risorse umane

Il termine "risorse" viene utilizzato per definire le persone che lavorano in un'azienda e per sottolineare il loro ruolo fondamentale nel contesto operativo e strategico dell'organizzazione.

In questo ambito, le persone sono considerate risorse in quanto fattore di produzione essenziale per la creazione di valore e per il raggiungimento degli obiettivi aziendali analogamente alle risorse materiali o finanziarie.

Tuttavia, questo parallelismo solleva un interrogativo significativo: cosa accadrebbe se la disponibilità delle persone diventasse limitata o se emergessero difficoltà nell'approvvigionamento, simili a quelle sperimentate durante la pandemia da Covid-19 per le materie prime o con la guerra in Ucraina per le risorse energetiche?

Esiste la possibilità che un evento possa trasformare le risorse umane in un bene scarso e conteso? Se sì, quale potrebbe essere l'evento scatenante?

1.1 Inverno demografico

La scarsità di manodopera in Italia è un fenomeno complesso che coinvolge diversi fattori.

Il primo è il cosiddetto "mismatch" tra richiesta e competenze, ovvero la discrepanza tra le competenze richieste dalle imprese e quelle acquisite dai lavoratori.

Questo fattore è particolarmente evidente nel settore tecnologico, dove le imprese italiane faticano a trovare figure professionali giovani con forti competenze tecnologiche.

Il secondo fattore è l'inesistenza delle competenze richieste. Nonostante la domanda di lavoro sia in aumento, le imprese riscontrano difficoltà nel reperire lavoratori con le giuste competenze. Questo problema è particolarmente rilevante nelle piccole e medie imprese, dove la mancanza di manodopera qualificata frena le attività di quasi due terzi delle imprese italiane.

Il terzo fattore riguarda la demografia: l'invecchiamento della popolazione e la diminuzione delle nascite, contribuiscono alla carenza di manodopera, portando a una riduzione della popolazione in età lavorativa, con conseguenze significative sul mercato del lavoro.

Nonostante causino le stesse conseguenze (la diminuzione della forza lavoro), i 3 fenomeni differiscono riguardo il termine in cui si manifestano i loro effetti e sulle strategie per attenuarli.

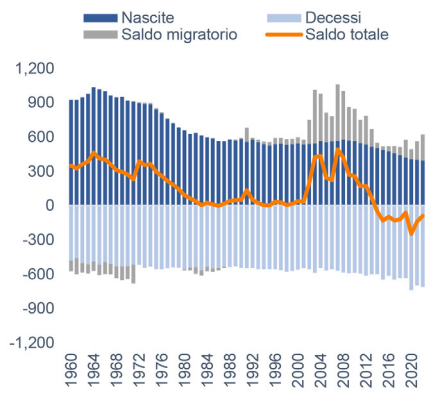
I primi due fattori hanno effetti nel breve e medio periodo e le loro conseguenze possono essere in parte attenuate attraverso metodologie più efficienti di selezione e percorsi di formazione finalizzati ad allineare le competenze alle richieste del mercato.

Il terzo fattore è più rilevante in quanto gli effetti delle dinamiche demografiche sono più sistemici e pervasivi al punto che è stato coniato anche un termine per descriverli: inverno demografico

Per ragioni multifattoriali quali benessere, aumento del tasso di scolarizzazione, differimento dell'ingresso nel mondo del lavoro, cambiamenti culturali, i paesi Occidentali e ancor di più l'Italia, si trovano nella condizione di vedere nei prossimi anni una diminuzione sempre costante delle nascite (grafico 1 a pagina seguente) e del numero di lavoratori (grafico 2 a pagina seguente).

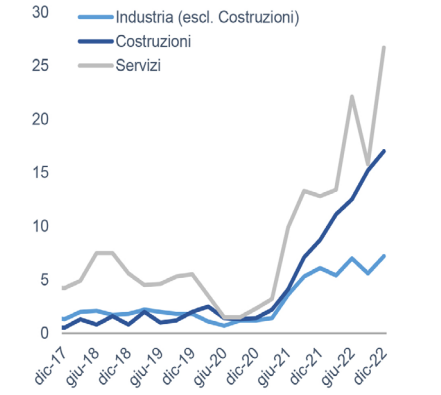
Qualche dato sull'inverno demografico:
- nel 2022, sono nati meno di 400.000 bambini;
- il saldo naturale della popolazione, espresso come differenza tra nascite e decessi, è negativo dal 1993 (tranne che nel 2004 e nel 2006) e dal 2014 eccede il saldo migratorio, determinando una diminuzione dei residenti;
- la popolazione in età lavorativa (15-64 anni) sta sperimentando una tendenza analoga, passando da 39,1 milioni di persone nel 2011, agli attuali 37,2 milioni. Nello scenario centrale prodotto dall'Istat è attesa un'ulteriore riduzione di 1,8 milioni al 2030;
- le dinamiche demografiche in atto rappresentano un elemento critico per il mercato del lavoro italiano, già alle prese con il pensionamento dei baby boomer.

Graf. 1 – Bilancio demografico italiano 1960-2022 (in migliaia di individui)



Fonte: elaborazione CDP su dati Istat

Graf. 2 – Quota di imprese che lamentano carenza di lavoratori (%, dati trimestrali)



Fonte: elaborazione CDP su dati Istat

1.1.1 Conseguenze per le aziende italiane

Nel 2022, il 41% delle assunzioni totali in Italia ha incontrato difficoltà di reperimento, principalmente a causa della carenza di candidati. Questa carenza riguarda sia figure ad elevata specializzazione che profili meno qualificati. La quota di imprese che lamentano la carenza di lavoratori come ostacolo all'attività è in aumento.

La carenza di manodopera, destinata a peggiorare a causa della diminuzione delle nascite, sta costringendo le aziende italiane ad affrontare una serie di sfide che potrebbero comprometterne la redditività:
- difficoltà a trovare lavoratori qualificati per occupare posizioni aperte;
- aumento dei costi del lavoro: le aziende potrebbero dover offrire salari più elevati per attirare e/o trattenere i dipendenti;
- difficoltà a soddisfare la domanda dei clienti: con una carenza di manodopera, le aziende potrebbero avere difficoltà a soddisfare la domanda dei clienti;

Centro Studi Castelli S.r.l. – *Riproduzione vietata*

- difficoltà a innovare: il mancato ricambio generazionale diminuisce l'apporto di nuove idee e della spinta all'innovazione.

Queste sfide potrebbero avere ripercussioni sul lungo termine in termini di sostenibilità finanziaria e del modello di business. Ad esempio, la carenza di personale nel 2022 è costata all'Italia poco meno di 38 miliardi di euro in perdita di valore aggiunto, pari al 3,1% di quanto generato in tutto dalle filiere dell'industria e dei servizi. Questo implica che le imprese devono affrontare non solo l'aumento dei costi del lavoro, ma anche la perdita di potenziale produttivo.

CONSEGUENZA IMMEDIATA	EFFETTI NEL LUNGO TERMINE
Difficoltà a reclutare manodopera	La continua difficoltà nel reperire manodopera può portare a una perdita di competitività per le aziende italiane. Questo potrebbe tradursi in una riduzione della quota di mercato e in un impatto negativo sulla crescita economica.
Aumento dei costi del lavoro	L'aumento dei costi del lavoro può portare a una compressione dei margini di profitto delle. Questo potrebbe limitare la capacità delle aziende di investire in ricerca e sviluppo, innovazione e crescita.
Difficoltà a soddisfare la domanda dei clienti	Se le aziende non riescono a soddisfare la domanda dei clienti nel breve termine, nel lungo termine potrebbero perdere clienti e quote di mercato. Questo potrebbe portare a una riduzione del fatturato e dei profitti. Inoltre, la mancanza di capacità di soddisfare la domanda dei clienti potrebbe danneggiare la reputazione dell'azienda e la sua capacità di attrarre nuovi clienti.
Difficoltà ad innovare	La mancanza di innovazione può limitare la capacità delle aziende di adattarsi ai cambiamenti del mercato e alle nuove esigenze dei clienti.

1.2 Scarsità e competitività

In un mercato di scarsità si sta già assistendo ad un fenomeno che gli esperti del settore non stentano a chiamare "la guerra dei talenti".

La "Guerra dei Talenti" è un termine introdotto nel 1997 da tre consulenti di McKinsey: Michaels, Handfield-Jones e Axelrod. Questo termine indica il fenomeno di forte competizione tra le imprese per arruolare e trattenere quelle risorse umane (i talenti) che possono rappresentare rapidamente un vantaggio competitivo per le aziende che li assumono.

Per talento non si fa riferimento ad uno specifico ruolo o a una specifica professione ma alle persone che posseggono abilità tecniche o competenze trasversali, come la leadership, la creatività o la capacità di risolvere problemi che risultano essenziali per l'azienda e per il determinato contesto di business in cui opera.

A tal proposito il *World Economic Forum* pubblica ogni anno una lista di competenze che definiscono il talento. Nella top 10 solamente una è un'abilità tecnica le altre fanno riferimento a competenze trasversali.

LE 10 COMPETENZE DEL FUTURO



A causa del cambiamento demografico che sta trasformando il mercato del lavoro in un mercato ad alta competitività, le aziende per mantenere inalterato il fabbisogno di personale devono perseguire obiettivi complementari: attrarre candidati che posseggono le competenze del talento, trattenere quelle risorse già in organico che le posseggono e riqualificare le risorse che ancora non le hanno.

1.3 Strategie attuabili

Per realizzare gli obiettivi di attrarre i talenti, valorizzare o riqualificare quelli in organico è necessario sviluppare strategie che prendono in considerazione 3 elementi fondamentali: l'organizzazione, il marketing e la formazione.

1.3.1 Organizzazione

Cambiamento della cultura aziendale

La cultura aziendale è l'insieme di valori che rendono un'organizzazione unica e distinguibile sul mercato e comprendono vari elementi come per esempio: l'organizzazione degli spazi, la gestione delle risorse umane, lo stile comunicativo, l'impegno sociale e le innovazioni introdotte.

Centro Studi Castelli S.r.l. – *Riproduzione vietata*

ESEMPI DI CULTURA ORGANIZZATIVA E VALORI	
Cultura innovativa e creativa	Le persone che amano l'innovazione, la creatività e la sperimentazione sono spesso attratti da organizzazioni che promuovono un ambiente aperto alle nuove idee. Queste aziende incoraggiano l'innovazione e offrono spazio per la crescita personale e professionale.
Cultura orientata al benessere dei dipendenti	Le organizzazioni che mettono al centro il benessere fisico e mentale dei dipendenti attraggono talenti che cercano un equilibrio tra lavoro e vita privata. Benefici come orari flessibili, programmi di fitness e supporto psicologico sono molto apprezzati.
Cultura collaborativa e inclusiva	Le persone che apprezzano il lavoro di squadra e la diversità sono attratti da aziende che promuovono l'inclusione e la collaborazione. Un ambiente in cui le opinioni di tutti sono ascoltate e rispettate è molto attraente.
Cultura orientata al cliente	Le organizzazioni che pongono il cliente al centro delle loro attività attirano talenti che amano risolvere problemi e creare esperienze positive per gli utenti. Questa cultura spesso si traduce in un forte impegno per la qualità del servizio.
Cultura flessibile e adattabile	Le persone che cercano flessibilità nell'orario di lavoro e la possibilità di lavorare in modo remoto sono attratti da organizzazioni che abbracciano il cambiamento e si adattano alle nuove sfide.

La necessità di attrarre talenti spinge le aziende a ridefinire la propria cultura aziendale includendo tematiche più in linea con le nuove generazioni senza però allontanarsi troppo dalla cultura già presente in azienda che è più affine ai valori dei collaboratori.

È un bilanciamento di esigenze, stili di vita e abitudini che deve tenere in conto prima di tutto il differente approccio che le generazioni hanno con il mondo del lavoro.

Nella pratica per le risorse umane siano essi talenti o personale in organico la cultura organizzativa deve concretizzarsi in iniziative concrete e investimenti in politiche tangibili.

CULTURA E MANIFESTAZIONE NELL'ORGANIZZAZIONE	
Cultura	**Manifestazione nell'Organizzazione**
Cultura innovativa e creativa	• Spazi dedicati per la creatività come laboratori o zone di brainstorming. • Incentivazione dei dipendenti a proporre e sperimentare nuove idee attraverso hackathon o programmi di incentivazione.
Cultura orientata al benessere dei dipendenti	• Offerta di servizi per il benessere fisico e mentale come sessioni di mindfulness o yoga in ufficio. • Politiche di congedo parentale pagato e sostegno psicologico per i dipendenti.

Cultura collaborativa e inclusiva	• Organizzazione di incontri regolari di team building e sessioni di condivisione delle idee. • Politiche di assunzione che favoriscono la diversità e l'inclusione sul luogo di lavoro.
Cultura orientata al cliente	• Incentivazione dei dipendenti a mettersi nei panni dei clienti e sviluppare soluzioni creative per soddisfare le loro esigenze. • Raccolta regolare di feedback dei clienti e premiazione dei dipendenti che forniscono un servizio eccezionale.
Cultura flessibile e adattabile	• Offerta di orari di lavoro flessibili e possibilità di lavoro da remoto. • Incentivazione dei dipendenti a sviluppare competenze di adattamento al cambiamento attraverso formazione continua e esposizione a nuove sfide e opportunità.

Ristrutturazione dei processi interni

Le aziende per garantire un ambiente di lavoro attraente e stimolante dovranno includere l'implementazione di pratiche di lavoro agile, l'adozione di strumenti tecnologici avanzati per migliorare l'efficienza e la comunicazione interna e l'implementazione di politiche di sviluppo professionale che consentano ai dipendenti di crescere e progredire all'interno dell'organizzazione.

RISTRUTTURAZIONE DEI PROCESSI INTERNI	
Obiettivo	**Azione**
Lavoro agile	Implementare metodologie agili come Scrum o Kanban. Creare squadre cross-funzionali, pianificare e favorire la flessibilità degli orari di lavoro.
Strumenti tecnologici Avanzati	Adottare software di gestione del progetto e piattaforme di comunicazione interna. Semplificare la collaborazione tra team.
Sviluppo professionale	Offrire opportunità di formazione, corsi interni, mentoring e programmi di crescita personale.
Cultura del feedback	Creare un ambiente aperto per il feedback costruttivo. Valutare regolarmente le prestazioni individuali.
Equilibrio tra lavoro e vita personale	Offrire politiche flessibili come orari flessibili, smart working e ferie pagate.
Ambiente inclusivo e diversificato	Promuovere l'inclusione, ascoltare diverse prospettive e valorizzare la diversità nei processi decisionali.
Riconoscimenti e benefici	Premiare il buon lavoro con bonus o incentivi finanziari. Offrire benefici aziendali come assicurazioni e piani pensionistici.

Centro Studi Castelli S.r.l. – *Riproduzione vietata*

1.3.2 Marketing

Employer branding

Il concetto di "brand employer" diventa sempre più importante nel contesto della guerra dei talenti. Le aziende devono investire nella costruzione di un marchio forte e attraente, comunicando efficacemente i valori aziendali, la cultura e le opportunità di crescita professionale offerte alla tipologia di profilo ricercato.
Una corretta strategia di employer branding prevede la definizione di un gruppo target (la tipologia di collaboratori con le competenze richieste dall'azienda), l'analisi della propria identità, la definizione delle strategie, l'esecuzione di tali strategie ed infine la verifica in termini di efficacia.

VADEMECUM: STRATEGIA DI EMPLOYER BRANDING	
Definizione del gruppo target	• Quali sono le competenze di cui ha bisogno l'azienda? • Quale profilo le possiede? • Quali sono i valori del profilo? • Quale tipo di cultura aziendale è in linea con i suoi valori?
Analisi della propria identità	• Che cosa pensano i dipendenti dell'azienda? • Che cosa raccontano i dipendenti all'esterno della propria azienda, del proprio lavoro, degli ambienti in cui lavorano, dei superiori e dei colleghi?
Sviluppo della strategia	• Che cosa comunicare in termini di valori e cultura? • Che cosa è necessario correggere per allineare la propria identità con il messaggio che si vuole comunicare al gruppo target? • Quali indicatori per monitorare l'efficacia della strategia (contatti sui social, numero di candidature, ecc.)?
Comunicazione esecuzione	Quali media/social utilizzo per raggiungere il gruppo target?
Valutazione	• La mia strategia ha avuto successo? • Ho raggiunto gli obiettivi prefissati? • Cosa è necessario cambiare o migliorare?

1.3.3 Formazione

In un mercato di scarsità, diventa una priorità inderogabile la valorizzazione del personale in organico, per i seguenti motivi:
- riqualificare il personale consente di adattare le competenze dell'azienda con le richieste del mercato senza ricorrere alla ricerca di nuove figure;
- la formazione delle figure senior, soprattutto in relazione all'utilizzo delle nuove tecnologie, consente di mantenerne la produttività e di ritardarne la quiescenza;
- la formazione continua è una caratteristica sempre più ricercata dalle nuove generazioni ed è sia una leva che fa propendere per la permanenza in azienda sia un motivo di scelta da parte di nuovi candidati.

Le aziende e i responsabili delle risorse umane devono pertanto adottare due strategie primarie:

- sviluppare piani e percorsi di formazione per i dipendenti interni;
- mettere a disposizione per i candidati piani formativi innovativi e attraenti.

LINEE GUIDA PER INDIVIDUARE I BISOGNI DI FORMAZIONE PER I DIPENDENTI	
1. **Coinvolgere i dipendenti**	Organizzare incontri o sondaggi per raccogliere feedback dai dipendenti riguardo alle loro competenze attuali e alle sfide che affrontano.
2. **Ascoltare i manager**	Organizzare incontri con i responsabili di team per comprendere le esigenze specifiche delle singole risorse o dei reparti.
3. **Identificare gli obiettivi aziendali**	Analizzare il contesto aziendale e individuare gli obiettivi specifici dell'azienda.
4. **Individuare le competenze necessarie**	Valutare le competenze attuali dei dipendenti rispetto agli obiettivi aziendali.
5. **Individuare i bisogni formativi**	• Valutare le prestazioni dei dipendenti rispetto agli standard previsti ed identificare eventuali gap formativi. • Determinare il tipo di formazione necessaria per colmare questi gap.
6. **Strumenti per l'analisi dei bisogni formativi**	• **Questionari per l'Analisi dei Bisogni Formativi** - I questionari consentono di raccogliere informazioni sulle percezioni e le preferenze dei dipendenti riguardo alla formazione. - Possono essere somministrati online o in forma cartacea. • **Interviste Individuali** - Le interviste sono efficaci per generare partecipazione e coinvolgimento. - Richiedono tempo per la raccolta e l'elaborazione dei dati. • **Focus Group** - I focus group coinvolgono un numero limitato di partecipanti. - Sono utili per rilevare opinioni complesse e favorire il confronto tra i soggetti. • **Osservazione** - L'osservazione diretta sul campo può rivelare bisogni formativi non dichiarati. - Ad esempio, osservare i dipendenti durante le attività lavorative. • **Report di Eventi Sentinella** - Monitorare eventi critici o problematiche specifiche. - Ad esempio, segnalazioni di errori o inefficienze. • **Strumenti di Autoanalisi delle Competenze** - Consentono ai dipendenti di valutare le proprie competenze. - Ad esempio, autovalutazioni o test di competenza.

Centro Studi Castelli S.r.l. – *Riproduzione vietata*

7. **Erogazione e svolgimento della formazione**	• **Definire un piano di formazione** basato sui fabbisogni identificati. • **Scegliere le modalità di formazione**: corsi in aula, e-learning, workshop, mentoring, ecc. • **Monitorare e valutare** l'efficacia della formazione e apportare eventuali aggiustamenti.

Sviluppare piani di formazione innovativi

Le nuove generazioni richiedono approcci formativi innovativi che tengano conto delle loro aspettative, abitudini digitali e bisogni specifici: al contrario dei senior sono abituati ad informarsi su internet e ad un concetto di formazione che prescinde dalle aule di formazione e dagli orari standard della stessa. Hanno una maggior propensione all'utilizzo delle app, preferiscono apprendere giocando e hanno una maggior attitudine ad apprendere attraverso la pratica.

LINEE GUIDA PER CREARE PIANI DI FORMAZIONE INNOVATIVI	
Caratteristiche della formazione	
Formazione digitale personalizzata	• Utilizzare piattaforme e-learning interattive. • Adattare i contenuti alle preferenze individuali dei partecipanti. • Offrire micro-corsi e video tutorial.
Gamification	Integrare elementi di gioco nei percorsi formativi: sfide, punteggi e badge motivano l'apprendimento.
Apprendimento esperienziale	Organizzare *workshop*, *hackathon* e progetti pratici per favorire l'apprendimento attraverso l'esperienza diretta.
Mentoring e reverse mentoring	Affiancare i giovani talenti e i professionisti esperti per favorire lo scambio di conoscenze e prospettive.
Focus su competenze digitali	Prevedere nei piani una formazione su elementi legati alla digitalizzazione come *coding*, *data analytics, cybersecurity*, social media.
Inclusione e diversità	Valorizzare le differenze culturali e di background e promuovere un ambiente di apprendimento aperto e rispettoso.