



# **HR** **Decoder**

**2025**

# INDICE DEGLI ARTICOLI

**04**

Burnout Radar: individuare, prevenire e superare lo stress nei luoghi di lavoro

**07**

AI TREND ALERT: Come affrontare la Rivoluzione dell'AI nel Recruiting

**10**

Neurodiversità e inclusione: un'opportunità per tutti

**12**

Dazi e discontinuità, Resilienza organizzativa e politiche globali, l'ultima sfida per le HR

**15**

Skill Gaps & Solutions: Come Preparare i Team per il Futuro

**19**

Come Trasformare la Feedback Culture

**23**

Reinventare l'Employer Branding: oltre l'estetica, verso un paradigma sistemico

**27**

La Matematica del Retention Rate: trattenere i talenti chiave

**30**

Dalle Job Title alle Capability: come costruire (o ricostruire) una Skills Intelligence realmente azionabile

**35**

L'orizzonte HR al 2026: dall'accelerazione digitale al nuovo umanesimo manageriale

**39**

HR Decoder - Il 2025 delle Risorse Umane: un anno che ha cambiato il modo di lavorare





MAGAZINE

## EDITORIALE

Cari lettori,

il **2025** ha segnato una svolta significativa nel nostro percorso editoriale. La trasformazione degli articoli in una **rubrica strutturata e in una newsletter dedicata, HR Decoder**, ha incontrato una risposta chiara e misurabile: **oltre 5.000 lettori sottoscritti ogni mese**, una community qualificata che ha riconosciuto il valore di un approccio fondato su approfondimento, analisi e ricerca.

Questo riscontro non è stato il punto di arrivo, ma la conferma di una direzione precisa. HR Decoder nasce con una mission esplicita: **andare oltre la superficie dei temi HR**, offrendo chiavi di lettura rigorose e sistemiche su lavoro, competenze e trasformazione organizzativa, in un contesto segnato da accelerazioni tecnologiche e cambiamenti culturali profondi.

Gli articoli raccolti in questo magazine raccontano questa evoluzione. Dalla leadership consapevole all'employee experience, dall'impatto dell'intelligenza artificiale alla sostenibilità organizzativa, ogni contributo è pensato per integrare dati, contesto e visione, restituendo alla funzione HR il suo ruolo strategico.

A emergere è un filo conduttore chiaro: la formazione come infrastruttura del cambiamento, non come risposta contingente. Un processo continuo che intreccia sapere manageriale, consapevolezza individuale e responsabilità collettiva, capace di sostenere la competitività delle organizzazioni e, più in generale, del sistema Paese.

Questo numero rappresenta una sintesi dell'anno appena concluso e, al tempo stesso, l'inizio di una fase nuova del progetto editoriale. Una fase che continuerà a crescere insieme ai suoi lettori, mantenendo saldo un principio: **investire nelle persone significa investire nella capacità di comprendere e governare il futuro**. Concludiamo il **2025** con strumenti interpretativi più maturi, domande più profonde e uno sguardo consapevole verso ciò che ci attende.

Buona lettura,

La Redazione di Digit'Ed

**Digit'Ed**

# Burnout Radar: individuare, prevenire e superare lo stress nei luoghi di lavoro

6 FEBBRAIO 2025



**Il burnout è emerso come uno dei problemi più pressanti nei luoghi di lavoro moderni.**

Secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS), il burnout è stato ufficialmente riconosciuto come una sindrome associata allo stress cronico da lavoro mal gestito. Questo fenomeno ha conseguenze gravi non solo sul benessere dei lavoratori, ma anche sulla produttività aziendale e sul successo organizzativo.

Ma come si manifesta il burnout? Quali sono le cause principali? E soprattutto, come possono le aziende e i professionisti HR intervenire per individuarlo e prevenirlo?



## Le cause principali del burnout

**Gestione inadeguata:** Secondo un noto studio di Gallup, il 70% della variabilità nell'engagement dei dipendenti è direttamente collegata al comportamento dei manager. Una leadership inefficace contribuisce a creare confusione, insicurezza e stress.

**Cultura aziendale negativa:** Un ambiente di lavoro tossico, caratterizzato da mancanza di trasparenza, conflitti irrisolti e scarsa comunicazione, è tra le principali cause di burnout.

**Carico di lavoro eccessivo:** Secondo il report di Deloitte Workplace Burnout Survey, il 77% dei professionisti ha sperimentato burnout sul posto di lavoro, principalmente a causa di obiettivi irrealistici e risorse insufficienti.

**Mancanza di riconoscimento:** Dipendenti che si sentono sottovalutati o ignorati nelle loro esigenze personali e professionali tendono a sviluppare più facilmente sintomi di esaurimento.

## Come riconoscere i segnali del burnout

È fondamentale che i manager e i team HR siano in grado di identificare i segnali premonitori di burnout per poter intervenire tempestivamente. Tra i segnali principali troviamo:

- **Calo di produttività:** riduzione della qualità e quantità del lavoro prodotto.
- **Assenteismo o turnover elevato:** dipendenti che si assentano frequentemente o lasciano l'azienda.
- **Affaticamento emotivo:** irritabilità, apatia e difficoltà a gestire lo stress quotidiano.
- **Problemi fisici ricorrenti:** mal di testa, insonnia, stanchezza cronica e dolori muscolari.
- **Disimpegno emotivo:** distanziamento dai colleghi, isolamento e perdita di entusiasmo per il lavoro.

**Deloitte.**

## Burnout Survey

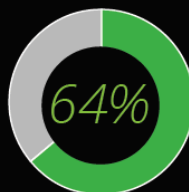
Deloitte conducted an external marketplace survey of 1,000 full-time, U.S. employed corporate professionals to understand the causes and impact of employee burnout, as well as the programs employees value most, and how organizations can do a better job of providing them.



**87%**

of professionals say they have passion for their current job

**YET...**



of professionals say they frequently feel stressed or frustrated at their current job

**18%**  
everyday

**32%**  
few times  
a week

**15%**  
once a week



**77%**

of professionals have experienced burnout at their current job

**51%**  
more than once

**84%**  
among those not passionate  
about their job

## Checklist pratica per prevenire il burnout

1. **Analizzare il carico di lavoro:** Gli obiettivi sono realistici? Le risorse disponibili sono sufficienti?
2. **Promuovere la comunicazione:** I dipendenti si sentono ascoltati e supportati?
3. **Offrire riconoscimento e feedback:** I successi vengono celebrati regolarmente?
4. **Valutare la cultura aziendale:** Il clima è collaborativo o competitivo in modo malsano?
5. **Incoraggiare pause e work-life balance:** I dipendenti riescono a staccare dal lavoro?
6. **Organizzare programmi di formazione:** Workshop su gestione dello stress e tecniche di mindfulness.

## Strumenti e risorse per supportare i team

1. **Tool di monitoraggio del benessere** aiutano a raccogliere feedback anonimi dai dipendenti, fornendo dati utili per intervenire sul benessere organizzativo.
2. **Attivare programmi di supporto psicologico (EAP)** per offrire accesso a consulenze psicologiche può fare la differenza per chi si trova in difficoltà.
3. **Integrare la formazione manageriale con percorsi specifici** che forniscano ai leader strumenti per gestire i team in modo empatico e consapevole, è cruciale per prevenire il burnout.
4. **Flex-working:** Consentire orari flessibili o la possibilità di lavorare da remoto può ridurre significativamente lo stress dei dipendenti.

## Esempio pratico: come un'azienda ha affrontato il burnout

Gpi Group ha sviluppato il progetto Talia, che utilizza l'intelligenza artificiale per analizzare la voce e rilevare biomarcatori di patologie, inclusi segni di stress cronico e burnout.

**Si perché anche nel monitoraggio del benessere l'intelligenza Artificiale può essere d'aiuto**

Il progetto Talia, sviluppato da GPI in collaborazione con l' Università degli Studi di Verona, utilizza tecnologie di Intelligenza Artificiale per analizzare biomarcatori vocali e identificare segnali di patologie cardiovascolari, neurodegenerative e burnout.

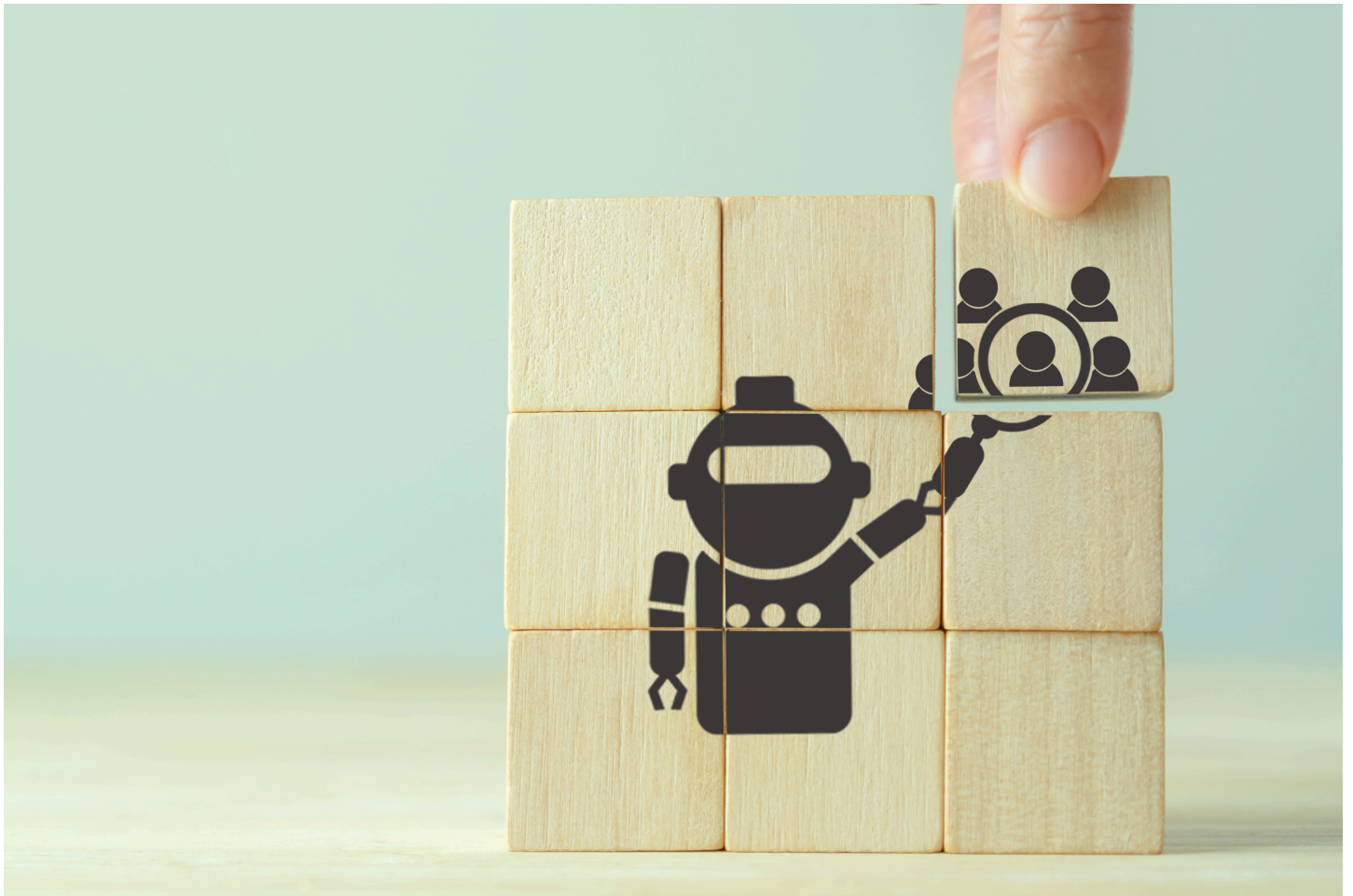
La voce, influenzata da fattori fisici e psicologici, diventa un potente strumento diagnostico grazie agli algoritmi di Speech Emotion Recognition. Talia consente un monitoraggio remoto dei pazienti, potenziando la telemedicina e personalizzando i trattamenti.

La tecnologia promette applicazioni aziendali per la prevenzione dello stress cronico, migliorando il benessere dei dipendenti e prevenendo il burnout in contesti lavorativi.



# AI TREND ALERT: Come affrontare la Rivoluzione dell'AI nel Recruiting

6 MARZO 2025



**L'Intelligenza Artificiale (IA), una volta confinata ai laboratori di ricerca e ai romanzi di fantascienza, è oggi una realtà concreta che sta ridefinendo il modo in cui le aziende individuano e selezionano i talenti. Ma fino a che punto l'IA sta realmente migliorando il processo di recruiting? E quali sono le insidie che si celano dietro questa rivoluzione tecnologica?**

## I Benefici dell'IA nel Recruiting

Per le aziende, il recruiting è spesso una corsa contro il tempo. La selezione di un candidato idoneo può richiedere settimane, se non mesi, con un dispendio di risorse umane ed economiche non trascurabile. L'IA promette di sovvertire questo paradigma.

**Secondo un rapporto di Deloitte, il 71% delle aziende che hanno adottato strumenti di IA nel recruiting ha riscontrato un impatto significativo sulla velocità e sull'efficienza del processo di selezione.** Grazie a sofisticati algoritmi di machine learning, le piattaforme di selezione possono ora analizzare migliaia di CV in pochi secondi, identificando con precisione i profili più adatti per una determinata posizione.

Ma non si tratta solo di velocità. L'IA sta anche contribuendo a **ridurre i bias** inconsci che spesso influenzano le decisioni di assunzione. Attraverso una valutazione basata esclusivamente su competenze e requisiti oggettivi, queste tecnologie offrono una selezione più equa e inclusiva. Inoltre, strumenti come chatbot e assistenti virtuali migliorano significativamente l'esperienza dei candidati, fornendo risposte immediate e guidandoli lungo il processo di selezione con un livello di personalizzazione senza precedenti.

## Le Sfide dell'Implementazione dell'IA

Tuttavia, la strada verso un recruiting interamente supportato dall'IA non è priva di ostacoli. La prima grande sfida riguarda il rischio di bias algoritmici. Se l'IA viene addestrata su dataset storici che riflettono pregiudizi sistemici, rischia di perpetuarli o addirittura amplificarli. La vicenda di Amazon è emblematica: nel 2018, il colosso dell'e-commerce ha dovuto abbandonare un sistema di recruiting basato su IA perché penalizzava sistematicamente le candidature femminili, avendo appreso da un database storicamente dominato da uomini.

Padre Paolo Benanti, teologo ed esperto in etica dell'IA, avverte:

**“Il più grande rischio è che l'IA venga utilizzata per prendere decisioni sulla vita delle persone in modo surrettizio, non democratico”**

(POLITICO EUROPE)



## Un'altra questione cruciale riguarda la perdita del tocco umano.

Se da un lato l'IA ottimizza il processo di selezione, dall'altro rischia di renderlo impersonale, alienando i candidati e riducendo la qualità dell'interazione umana, che rimane un elemento essenziale per valutare la compatibilità culturale e il potenziale di un candidato.

## Infine, la qualità dei dati rappresenta un altro elemento critico.

L'IA è efficace solo nella misura in cui i dati su cui si basa sono accurati e rappresentativi. Se i dati sono incompleti o distorti, le decisioni prese dagli algoritmi possono risultare altrettanto fallaci.

### Il caso Unilever

**Unilever Prestige** ha dimostrato come l'IA possa essere implementata con successo nel processo di recruiting.

**L'azienda ha adottato un sistema basato su IA per analizzare i video-interview dei candidati, valutando espressioni facciali, tono di voce e scelta delle parole per identificare i profili più adatti.**

I risultati sono stati sorprendenti: **il tempo di selezione si è ridotto del 75%**, e il numero di candidati selezionati con successo è aumentato significativamente, garantendo un processo più equo e inclusivo.

[HTTPS://YOUTU.BE/Q5ID6OPBVLK?FEATURE=SHARED](https://youtu.be/Q5ID6OPBVLK?FEATURE=SHARED)

## HR DECODER TOOLBOX: I KPI da Monitorare

Per valutare l'efficacia dell'IA nel recruiting, è essenziale monitorare alcuni indicatori chiave di performance:

- **Riduzione del time-to-hire:** L'IA sta realmente accelerando il processo di selezione?
- **Esperienza del candidato:** I candidati si sentono valorizzati o alienati?
- **Qualità delle assunzioni:** I nuovi assunti performano meglio grazie all'IA?
- **Diversità e inclusione:** L'IA sta contribuendo a una selezione più equa?
- **Precisione delle previsioni:** Le assunzioni effettuate tramite IA risultano effettivamente in una maggiore retention?

L'adozione dell'IA non è solo una questione tecnologica, ma una scelta strategica che deve essere guidata da una visione chiara e da un monitoraggio costante dei risultati.





# Neurodiversità e inclusione: un'opportunità per tutti

2 APRILE 2025



**L'inclusione della neurodiversità non è solo una scelta etica, ma un vero motore di innovazione e produttività per le aziende. Creare ambienti di lavoro equi e inclusivi significa valorizzare talenti unici e costruire team più dinamici ed efficaci.**





Il Randstad Talent Trends Report 2025 conferma che in un mondo del lavoro caratterizzato da intelligenza artificiale, trasformazione digitale e un approccio skill-first, la neurodiversità è una ricchezza preziosa e le organizzazioni stanno dando sempre maggiore spazio ai talenti neurodivergenti, professionisti con competenze di riconoscimento di schemi, creatività, problem solving e comunicazione. Come Digit'Ed abbiamo avviato una partnership con Specialisterne, organizzazione internazionale pioniera nell'inclusione lavorativa delle persone nello spettro autistico.

Con il loro supporto abbiamo sperimentato in prima persona il valore di questo approccio accorgendoci di come il lavorare sull'inclusione ci abbia permesso non solo di apprezzare il talento di risorse che diversamente forse non avremmo considerato, ma anche di come questa esperienza ci faccia crescere in competenze manageriali e qualità dell'ambiente di lavoro.

**Avendo colto le potenzialità di questo approccio, e volendo contribuire alla diffusione ed allo sviluppo di competenze più evolute su questa tematica, insieme a Specialisterne Italia, abbiamo sviluppato "ReciprocaMENTE, gestire la neurodiversità al lavoro", un corso digitale per favorire la conoscenza e la collaborazione reciproca, creando spazi in cui le persone neurodivergenti, e non, possano esprimere il loro pieno potenziale.**

Il percorso formativo proposto non si limita a fornire nozioni teoriche, ma offre strumenti pratici per gestire situazioni lavorative reali. Osserva le situazioni che si possono verificare nell'ambito lavorativo e propone come agire dando consigli e suggerimenti e mostrando eventuali atteggiamenti da evitare.

Questo approccio permette di contribuire a creare un ambiente di lavoro in cui ogni persona si sente messa nelle condizioni di poter esprimere il meglio delle proprie capacità e valorizzata.

#### **Altre iniziative per l'inclusione della neurodiversità:**

- **Digital talks**, per conoscere la neurodiversità e promuovere comportamenti virtuosi di inclusione
- **Corsi di formazione**, per apprendere e allenarsi a comportamenti inclusivi, a partire dai manager
- **Modulo formativo** dedicato all'interno del **Master Diversity, Equity and Inclusion Management**, inserito all'interno dell'offerta della 24ORE Business School

Il prossimo 8 maggio vi invitiamo al workshop sulla Neurodiversità organizzato in collaborazione con Specialisterne Italia.

**Per approfondire insieme il tema abbiamo messo a punto un'esperienza laboratoriale gratuita per sperimentare comportamenti inclusivi in ambito lavorativo.**

Per info ed iscrizioni contattare Carola Tresoldi: [carola.tresoldi@digitated.it](mailto:carola.tresoldi@digitated.it)

**Per costruire un mondo del lavoro più equo, servono azioni concrete. Noi siamo pronti a fare la nostra parte!**

# Dazi e discontinuità, Resilienza organizzativa e politiche globali, l'ultima sfida per le HR

8 MAGGIO 2025



## Il ritorno di Trump e l'ideologia protezionista

La rielezione di Donald Trump alla presidenza degli Stati Uniti ha rimesso al centro della scena globale una visione fortemente protezionista dell'economia. Le politiche tariffarie, già sperimentate durante il suo primo mandato, tornano a essere il cuore di una strategia economica identitaria, costruita sull'assunto di un "America First" che punta a rilocalizzare la produzione, ridurre il deficit commerciale e riequilibrare i rapporti di forza con la Cina.

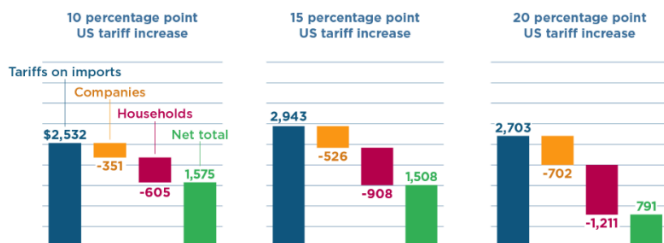
Secondo il [Peterson Institute for International Economics](#),

**l'impatto economico dei dazi introdotti in passato si è regolarmente tradotto in un aumento dei costi per consumatori e imprese, con effetti marginali sul reshoring manifatturiero.**

Tuttavia, l'efficacia simbolica è elevata perché contribuisce al rafforzamento di una narrativa nazionale sovranista, che oggi torna ad avere rilevanza sistemica.

### Trump's tariffs could bring new revenue but would also reduce other tax revenue

Projected changes from baseline in US tax revenue by source under tariff scenarios with retaliation, billions of US dollars, 2025-34



#PIIECharts

Learn more at [pie.com/research/pie-charts](https://www.pie.com/research/pie-charts)



Design by Sam Elbouze

Note: Scenarios assume other countries impose the same tariffs on imported US goods.

Source: Warwick J. McKibbin and Geoffrey Shuetrim's PIIE Briefing, *The US revenue implications of President Trump's 2025 tariffs*.

CHART CREDIT: PIIE

Il Fondo Monetario Internazionale ha già evidenziato ([World Economic Forum Outlook](#), aprile 2025) come l'introduzione di nuovi dazi, unitamente al rischio di ritorsioni da parte della Cina, possa condurre a un rallentamento sincronizzato dell'economia globale, configurando un rischio recessivo.

## Implicazioni HR: nuove priorità in contesti instabili

Nel quadro di un'economia globale soggetta a nuove fratture commerciali, **le direzioni HR sono chiamate a ricoprire un ruolo cruciale nell'anticipare, assorbire e gestire le transizioni organizzative.**

### A - Ridefinizione delle supply chain del lavoro

Con la riallocazione delle catene produttive e dei fornitori, le imprese si trovano a ripensare anche l'organizzazione e la distribuzione dei team. Le HR dovranno gestire processi di mobilità internazionale, ristrutturazione delle sedi e possibili riduzioni o redistribuzioni del personale, agendo da ponte strategico tra business continuity e responsabilità sociale.

### B - Reskilling e talent management

Il World Economic Forum (2024) stima che il 60% della forza lavoro globale dovrà acquisire nuove competenze entro i prossimi tre anni. Per le HR, ciò significa investire in programmi di formazione continua, mappare le competenze critiche e favorire percorsi di upskilling e reskilling, soprattutto nei settori più colpiti da riconversioni industriali o tecnologiche.

### C - Wellbeing e comunicazione interna

In un contesto di incertezza economica, cresce la responsabilità delle HR nel sostenere il benessere psicologico e la motivazione del personale. Occorrono strategie rafforzate di ascolto, politiche di welfare flessibile e una comunicazione trasparente e costante, che permetta alle persone di comprendere il senso dei cambiamenti e ritrovare stabilità.



## L'Italia tra esportazione e vulnerabilità strutturale

Nel panorama europeo, l'Italia rappresenta un caso emblematico: forte dipendenza dall'export (oltre il 30% del PIL - fonte [Istat](#) ), filiere produttive internazionalizzate, alta esposizione alla volatilità dei mercati globali. Secondo il **Centro Studi Confindustria** , un'escalation tariffaria USA-Cina potrebbe tradursi in una contrazione delle esportazioni italiane e, nel medio periodo, in un rischio di contrazione occupazionale nei settori manifatturieri più fragili.

**Per i direttori HR italiani, le priorità saranno:**

- **Rafforzare il dialogo strategico con i vertici aziendali e con i territori.** Significa sviluppare una funzione HR capace di contribuire attivamente alla definizione delle strategie aziendali in scenari incerti. L'HR deve entrare nei tavoli di pianificazione strategica, partecipare ai processi decisionali con dati, analisi e scenari. Il caso di [Open Fiber Network Solutions](#), che ha co-progettato insieme ai sindaci dei territori le riconversioni professionali nelle aree connesse alla nuova rete, dimostra l'efficacia del dialogo multilivello.
- **Progettare scenari organizzativi adattivi e resilienti.** Le HR possono costruire modelli di organizzazione flessibili attraverso lo scenario planning, le strutture agili (team cross-funzionali, squadre autorganizzate), e l'adozione di framework come il Business Continuity Management. [EY Technology Solutions](#), ad esempio, ha implementato "future-fit organizations" in più paesi europei, integrando continuità e innovazione nei propri modelli organizzativi.

- **Favorire la tenuta occupazionale attraverso investimenti mirati in competenze e innovazione.** Questo significa individuare i settori e le figure professionali strategiche, collaborare con ITS e università per formare profili in linea con le evoluzioni tecnologiche. Ad esempio il programma **"Distretto Italia" ELIS** è un modello virtuoso: 50 aziende formano figure ad alta occupabilità con percorsi condivisi, evitando disallineamenti critici.
- **Valorizzare la cultura del cambiamento e la partecipazione interna come fattori di stabilità.** In periodi di trasformazione, il coinvolgimento attivo delle persone è un presidio di tenuta. Le HR devono promuovere modelli partecipativi, ad esempio con survey continue, hackathon interni, momenti di ascolto strutturato. Il [Gruppo Hera](#) ha introdotto un "Change Hub" permanente, con team interni che co-progettano le innovazioni organizzative, aumentando il senso di agency e la fidelizzazione.

## La funzione HR come architrave della resilienza

In sintesi oggi la funzione HR assume una nuova centralità. Oltre alla gestione amministrativa e relazionale del capitale umano, si impone come attore strategico nella costruzione di organizzazioni capaci di reagire, adattarsi e trasformarsi. La sfida non è soltanto economica, ma culturale: rigenerare modelli di leadership, sostenere il benessere, valorizzare l'intelligenza collettiva come risposta a un mondo sempre più interconnesso e instabile.

### FONTI

- [PIIE](https://www.piie.com/research/piie-charts/2025/trumps-tariffs-could-bring-new-revenue-would-also-reduce-other-tax) [HTTPS://WWW.PIIE.COM/RESEARCH/PIIE-CHARTS/2025/TRUMPS-TARIFFS-COULD-BRING-NEW-REVENUE-WOULD-ALSO-REDUCE-OTHER-TAX](https://www.piie.com/research/piie-charts/2025/trumps-tariffs-could-bring-new-revenue-would-also-reduce-other-tax)
- [WEF](https://www.weforum.org/stories/2025/04/the-global-economy-enters-a-new-era/): [HTTPS://WWW.WEFORUM.ORG/STORIES/2025/04/THE-GLOBAL-ECONOMY-ENTERS-A-NEW-ERA/](https://www.weforum.org/stories/2025/04/the-global-economy-enters-a-new-era/)
- [ISTAT](https://www.istat.it/news-dati-alla-mano/quanto-siamo-internazionali/): [HTTPS://WWW.ISTAT.IT/NEWS-DATI-ALLA-MANO/QUANTO-SIAMO-INTERNAZIONALI/](https://www.istat.it/news-dati-alla-mano/quanto-siamo-internazionali/)
- [CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA](https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/congiuntura-e-previsioni/dettaglio/congiuntura-flash-aprile-2025): [HTTPS://WWW.CONFINDUSTRIA.IT/HOME/CENTRO-STUDI/TEMI-DI-RICERCA/CONGIUNTURA-E-PREVISIONI/DETTAGLIO/CONGIUNTURA-FLASH-APRILE-2025](https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/congiuntura-e-previsioni/dettaglio/congiuntura-flash-aprile-2025)
- [OPEN FIBER](https://openfiber.it/open-fiber-network-solutions/): [HTTPS://OPENFIBER.IT/OPEN-FIBER-NETWORK-SOLUTIONS/](https://openfiber.it/open-fiber-network-solutions/)
- [EY](https://www.ey.com/en_uk/insights/workforce/how-to-become-a-future-fit-leader): [HTTPS://WWW.EY.COM/EN\\_UK/INSIGHTS/WORKFORCE/HOW-TO-BECOME-A-FUTURE-FIT-LEADER](https://www.ey.com/en_uk/insights/workforce/how-to-become-a-future-fit-leader)
- [ELIS](https://distrettoitalia.elis.org/): [HTTPS://DISTRETTOITALIA.ELIS.ORG/](https://distrettoitalia.elis.org/)

# Skill Gaps & Solutions: Come Preparare i Team per il Futuro

5 GIUGNO 2025



**Il mondo del lavoro sta attraversando una trasformazione senza precedenti. Secondo il Future of Jobs Report 2023 del World Economic Forum , entro il 2027 il 44% delle competenze richieste cambierà. Un dato ancora più recente, tratto dal "2024 Future of Jobs: Emerging Skills Outlook" pubblicato dal WEF a febbraio 2024, evidenzia che le aziende prevedono di investire in media il 65% del tempo di formazione sullo sviluppo di competenze emergenti, in particolare digitali, analitiche e interpersonali.**

L'accelerazione tecnologica, l'adozione dell'intelligenza artificiale e la ristrutturazione dei modelli organizzativi stanno creando un divario sempre più ampio tra le competenze possedute e quelle necessarie. Questo scenario impone alle organizzazioni di agire con tempestività per individuare e colmare gli skill gap, non solo per restare competitive, ma per garantire occupabilità e benessere a lungo termine alle proprie persone.

### Mappare gli skill gap in modo efficace

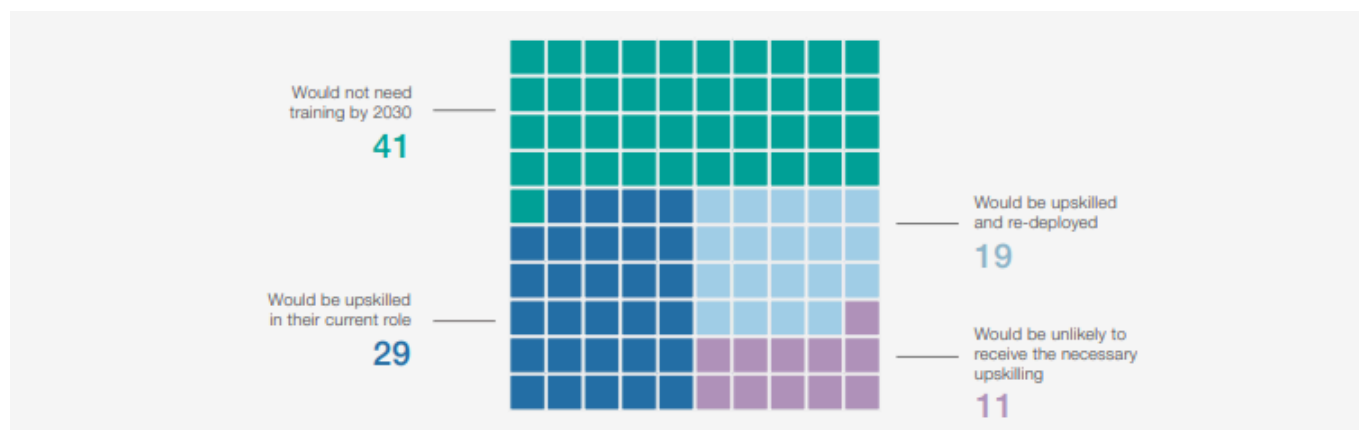
Individuare con precisione gli skill gap è il primo passo per qualsiasi strategia efficace di sviluppo delle competenze. Le organizzazioni che affrontano questo processo con maggiore maturità adottano un approccio integrato e multidimensionale, fondato su metodi quantitativi e qualitativi capaci di restituire una fotografia dinamica e articolata dei fabbisogni formativi.

Gli **assessment individuali** costituiscono una leva fondamentale per valutare le competenze attuali delle persone. Questi possono assumere diverse forme: test di autovalutazione per stimolare consapevolezza, strumenti psicometrici per mappare tratti comportamentali e cognitivi, fino ai feedback a 360°, che coinvolgono colleghi, manager e collaboratori diretti, offrendo una visione sistemica della performance e del potenziale individuale.

L'**analisi dei dati HR** consente di integrare queste evidenze con informazioni oggettive derivate da performance review, tracciati formativi, movimenti interni e dati relativi alla mobilità. L'intelligenza artificiale, in questo contesto, può supportare l'identificazione di pattern nascosti e trend emergenti, contribuendo alla predittività del modello.

L'**ascolto attivo dei manager** è un elemento cruciale. Attraverso interviste strutturate e survey mirate è possibile raccogliere insight operativi sulle esigenze di competenze, così come sulle difficoltà concrete che i team incontrano nel lavoro quotidiano. Questa dimensione, spesso trascurata, è invece determinante per garantire l'allineamento tra strategia formativa e obiettivi di business.

Infine, l'utilizzo di **skill matrix e modelli di ruolo** consente di formalizzare il confronto tra competenze attese e competenze disponibili. Si definiscono così benchmark di riferimento per ogni funzione, con livelli di padronanza attesi in relazione alla complessità del ruolo e alle evoluzioni in atto. Questo strumento, se utilizzato in modo dinamico, supporta la gestione strategica dei talenti e la pianificazione delle attività formative.



## #TAKEAWAY 1: Il primo passo è la diagnosi. Le aziende più avanzate combinano diverse metodologie per costruire una mappa dinamica delle competenze:

- **Assessment individuali:** test di autovalutazione, feedback 360°, strumenti psicometrici.
- **Analisi dei dati HR:** performance review, dati formativi, mobility interna.
- **Ascolto attivo dei manager:** interviste e survey per raccogliere percezioni ed esigenze operative.
- **Skill matrix e modelli di ruolo:** definizione di benchmark e livelli di padronanza attesi per ogni funzione.

### Dal gap al piano di azione: Reskilling & Upskilling

L'identificazione del gap rappresenta solo l'inizio di un processo che deve tradursi in piani di sviluppo concreti, misurabili e coerenti con le strategie aziendali. Passare dall'analisi all'azione implica la capacità di personalizzare i percorsi formativi, adattandoli non solo ai bisogni rilevati, ma anche alle caratteristiche individuali di apprendimento, ai contesti operativi e alle risorse disponibili.

Un primo strumento strategico è il **microlearning**: moduli brevi e mirati, facilmente accessibili on demand, che permettono di integrare l'apprendimento nel flusso quotidiano del lavoro. Questa modalità favorisce una fruizione agile e continua, adattandosi alla velocità del cambiamento. Accanto alla dimensione digitale, non va trascurato il valore della relazione: **mentoring e coaching** rappresentano approcci fondamentali per trasformare la conoscenza in competenza agita. L'accompagnamento individuale favorisce il consolidamento dei comportamenti attesi e stimola una riflessione profonda sul proprio sviluppo professionale.

L'**apprendimento esperienziale**, attraverso strumenti come project work, job rotation o shadowing, consente di apprendere facendo, favorendo la messa in pratica immediata delle competenze acquisite in contesti reali.

Infine, è cruciale adottare la logica del **learning in the flow of work**, secondo il modello proposto da **Josh Bersin**, che significa rendere disponibili strumenti e contenuti formativi esattamente nei momenti in cui servono, supportando il processo decisionale e l'efficacia operativa.

**Questa filosofia trasforma la formazione da evento straordinario a parte integrante del lavoro quotidiano.**

Il modello Bersin evidenzia che l'apprendimento più efficace avviene quando è contestuale e integrato: strumenti digitali, knowledge base aziendali e sistemi di performance management diventano parte attiva del learning journey.

Una strategia di reskilling e upskilling efficace è, in definitiva, quella che sa integrare digitale e umano, teoria e pratica, formalità e spontaneità. Solo così è possibile affrontare davvero lo skill gap e preparare le persone (e le organizzazioni) al futuro.

## #TAKEAWAY 2: Una volta identificati i gap, è necessario tradurli in piani di azione personalizzati. Alcune leve chiave:

- **Microlearning:** contenuti brevi, fruibili on demand, integrati nel lavoro quotidiano.
- **Mentoring & coaching:** supporto umano per trasformare le competenze in comportamenti.
- **Apprendimento esperienziale:** project work, job rotation, shadowing.
- **Learning in the flow of work:** strumenti e contenuti accessibili nei momenti decisionali, in linea con la logica proposta da Josh Bersin.



## Case History



IBM SKILLSBUILD

**IBM** ha sviluppato una piattaforma di intelligenza artificiale per suggerire percorsi di upskilling personalizzati ai propri dipendenti, incrociando dati di performance, evoluzione dei ruoli e interesse individuale. Questo ha migliorato l'engagement e favorito la mobilità interna.

Student Ambassador Program with IBM SkillsBuild è una piattaforma aperta e gratuita che propone percorsi formativi nei settori dell'intelligenza artificiale, del cloud computing, della cybersecurity e dell'analisi dei dati. Il programma include anche percorsi di certificazione su competenze ad alta domanda nel mercato tecnologico. IBM collabora inoltre con istituzioni scolastiche e università per facilitare l'accesso a programmi di formazione tecnica e aggiornamento professionale, favorendo la riqualificazione di giovani e adulti.

In particolare, attraverso Open P-TECH, l'azienda fornisce contenuti pensati per introdurre gli studenti delle scuole superiori al mondo della tecnologia, preparando le nuove generazioni alle sfide del mercato del lavoro digitale.

Tra le altre case history **ING** Bank ha avviato un programma di reskilling che ha coinvolto oltre 12.000 dipendenti in 40 Paesi, con focus su competenze digitali e soft skill, evitando licenziamenti e promuovendo mobilità interna; **Siemens**, con il programma **Learn@Work**, ha integrato AI e microlearning in percorsi formativi personalizzati, ottenendo un +30% nell'utilizzo delle risorse in 12 mesi.

In Italia, iniziative pubbliche come il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza**, il **Fondo Nuove Competenze** e il **Programma Nazionale per le Competenze Digitali** sostengono il reskilling con investimenti mirati, supportando imprese e lavoratori nella transizione digitale.

## #TAKEAWAY 3: Domande per riflettere (e agire)

1. La vostra organizzazione sa quali competenze saranno centrali nei prossimi tre anni?
2. Esiste un sistema per aggiornare costantemente ruoli, profili e livelli attesi?
3. I manager sono coinvolti nella crescita delle competenze del proprio team?
4. Il sistema formativo aziendale è pensato per favorire l'apprendimento continuo?

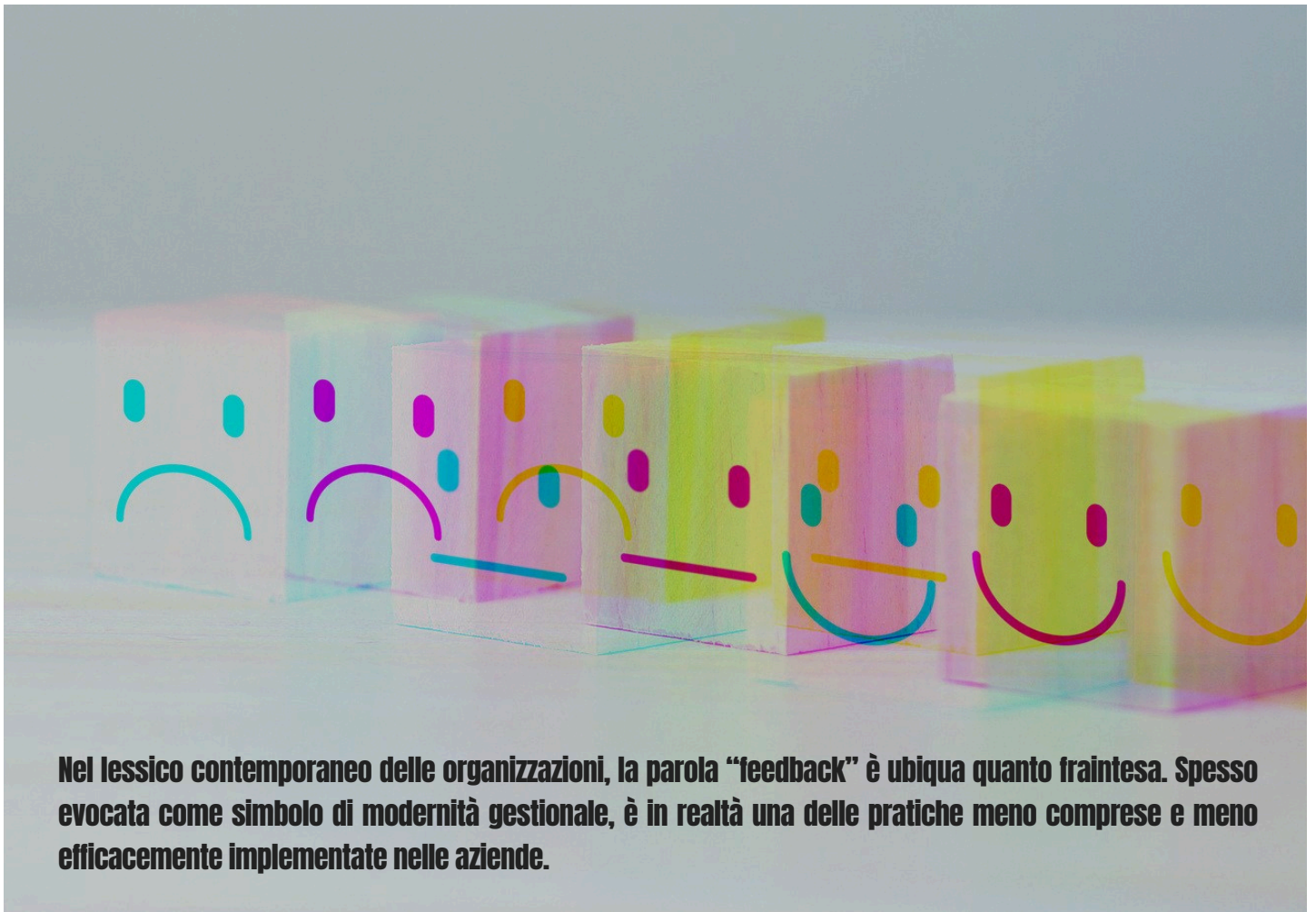
### FONTI

- WORLD ECONOMIC FORUM – FUTURE OF JOBS REPORT 2023
- WORLD ECONOMIC FORUM – FUTURE OF JOBS 2025
- JOSH BERSIN COMPANY – LEARNING IN THE FLOW OF WORK MODEL, 2020
- IBM - SKILLS BUILD
- SIEMENS - LEARN@WORK
- SIEMENS – LEARNING & DEVELOPMENT IMPACT REPORT, 2023 -
- PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA
- FONDO NUOVE COMPETENZE
- PROGRAMMA NAZIONALE PER LE COMPETENZE DIGITALI



# Come Trasformare la Feedback Culture

3 LUGLIO 2025



Il feedback non è un atto episodico né una procedura formale: è un'infrastruttura culturale. Una dinamica viva, quotidiana, sistemica.

Secondo il report Performance Management: Still Waiting for Real Change di [Gallup](#), solo il 14% dei dipendenti si dichiara pienamente soddisfatto del modo in cui il proprio sviluppo professionale viene seguito dall'organizzazione. La ragione? La cultura del feedback, ancora troppo spesso ancorata a pratiche ritualistiche, unidirezionali e scarsamente orientate alla crescita.

## Fotografia della situazione italiana: dati e percezioni

Secondo l'indagine Randstd – Alta Scuola Agostino Gemelli (2023), su un campione di 300 professionisti HR e 300 lavoratori italiani:

- Solo il 23 % delle aziende ha implementato un sistema strutturato di feedback continuo
- Tra i lavoratori, la percezione di partecipazione a tali sistemi si attesta intorno al 28 %.

Inoltre, dalla stessa ricerca emerge che:

- Il 54 % degli HR ritiene di aver migliorato il benessere lavorativo, ma il 38 % dei lavoratori la pensa diversamente.
- Il 68 % degli HR dichiara i dipendenti valorizzati, mentre solo il 48 % dei lavoratori si sente tale.

Questi gap riflettono una sostanziale disconnessione tra percezione manageriale e realtà vissuta, disallineamento che solo un sistema integrato di feedback – dai valori alla pratica quotidiana – può colmare.

## I tre bias cognitivi che sabotano la cultura del feedback

**1. Feedback come retroazione postuma:** Il feedback, confinato alla valutazione annuale, perde il suo valore generativo. Si trasforma in un bilancio tardivo, spesso punitivo, più che in uno strumento di apprendimento anticipatorio.

**2. Assenza di contesto condiviso:** Senza una cornice di valori, obiettivi e comportamenti attesi, il feedback diventa soggettivo, opaco, e rischia di generare confusione e disallineamento.

**3. Verticalità del processo:** In molte realtà, il feedback è prerogativa esclusiva del management. Ciò nega il valore trasformativo del feedback tra pari e preclude lo sviluppo di ambienti realmente collaborativi.

## Cinque azioni per costruire una feedback culture efficace

### 1. Istituzionalizzare la frequenza, non la formalità

**Esempio concreto:** Inserire brevi momenti di feedback settimanale nei team meeting (es. “what worked / what to improve”), usando modelli agili come il Start–Stop–Continue.

**Case History:** Wave (UK) – supporto settimanale con feedback strutturato

Wave, società britannica attiva nella distribuzione idrica, ha adottato la piattaforma Culture Amp per integrare il feedback continuo nei workflow settimanali. Alla base del cambiamento c'è un approccio sistematico: manager e team si confrontano regolarmente su obiettivi, punti di forza e aree di miglioramento, utilizzando prompt specifici: “Dopo un anno, il 75 % dei collaboratori interagisce settimanalmente con la piattaforma per attività significative legate agli obiettivi, al benessere o al riconoscimento” [tryhighrise.com](https://tryhighrise.com).

I risultati sono evidenti:

- 233 % di incremento nella partecipazione ai feedback, rispetto al precedente sistema annuale.
- Riduzione del processo di performance review da 30 giorni a soli 2

Il merito va all'abitudine consolidata di confrontarsi in modo agile, predittivo e attento al potenziamento continuo: in meno di un mese, un rituale settimanale fa la differenza.

Takeaway:

**Il principio guida è la cadence: non serve un feedback continuo, ma ritmico e prevedibile, in modo da creare un ciclo iterativo di miglioramento.**

## 2. Formare alla qualità conversazionale

**Esempio concreto:** Introdurre workshop di comunicazione non violenta (CNV) per manager e team leader, con role play su feedback difficili e gestione delle emozioni.

Secondo uno studio pubblicato su *Academy of Management Learning & Education*, i programmi di *feedback literacy* aumentano la qualità percepita del confronto interpersonale del +31% (AOM, 2022).

**Case History:** Barilla, all'interno del programma "Lead by Example", ha introdotto corsi dedicati alla comunicazione assertiva e all'ascolto attivo per tutti i manager di linea, favorendo una transizione da feedback gerarchici a conversazioni evolutive (Barilla Group Sustainability Report 2022).

## 3. Promuovere il peer feedback e le dinamiche bottom-up

**Esempio concreto:** Integrare pratiche di reciprocal feedback tra colleghi nelle retrospettive di team (es. 15 minuti dedicati a feedback tra pari al termine dei progetti), oppure usare piattaforme digitali come Officevibe o Leapsome per commenti asincroni.

**Secondo uno studio condotto dal MIT Sloan Management Review, i team che adottano feedback peer-to-peer mostrano un incremento del 21% nella produttività percepita.**

**Case History:** La scale-up Mutti, nota per la sua attenzione alla cultura organizzativa, ha sviluppato un sistema di feedback tra pari in occasione della revisione del piano di successione dei team leader.

## 4. Digitalizzare il processo, mantenendo l'empatia

**Esempio concreto:** Utilizzare tool come CultureAmp, BetterUp o Lattice per integrare momenti di feedback nei workflow digitali, garantendo la tracciabilità e l'accesso in tempo reale a insight personalizzati.

**Tuttavia, la tecnologia deve essere al servizio della relazione. Un feedback privo di intelligenza emotiva, anche se automatizzato, rischia di essere controproducente.**

(BERSIN, 2022)

La ricerca "Humans + Bots: Reimagining Performance Management" di Josh Bersin evidenzia che le aziende che combinano strumenti digitali e relazioni umane sviluppano ambienti a maggiore psychological safety.

## 5. Allineare il feedback ai valori e agli obiettivi strategici

**Esempio concreto:** Redigere una feedback charter aziendale, che espliciti quali comportamenti vengono premiati e in che modo il feedback contribuisce a missione, visione e valori.

**Case History:** Il gruppo Generali, nel programma Leadership Feedback Journey, ha costruito un sistema di feedback a 360° ancorato alle 4 dimensioni del loro modello di leadership comportamentale, misurandone l'impatto sul climate index interno.

**la coerenza tra feedback e valori aziendali è uno dei tre fattori chiave per il mantenimento del talento in contesti ad alta volatilità.**

SECONDO MCKINSEY.

In sintesi, una cultura del feedback non si impone per policy, ma si costruisce con pazienza, coerenza e metodo. È una pratica di design organizzativo e di responsabilità condivisa, in cui ogni interlocutore – manager, collega, collaboratore – diventa al contempo attore e destinatario di uno scambio trasformativo.

**La domanda da porsi oggi, quindi, non è più “quanto spesso diamo feedback?”, ma piuttosto: quanto profondamente il feedback che diamo è in grado di generare senso, crescita e allineamento?**



## Ora ci serve il vostro feedback!

Il feedback non è più un'opzione ma una condizione abilitante della crescita, della fiducia e dell'engagement ed è inevitabile oggi porsi una domanda ulteriore: che cosa distingue davvero un leader efficace? Tra le qualità fondamentali di chi guida, la capacità di attivare conversazioni significative, ascoltare attivamente e generare fiducia attraverso il feedback è sempre più centrale. Ma è davvero così per tutti?

Per indagare questo interrogativo, Hogan Assessments, leader mondiale nella valutazione delle potenzialità di leadership, ha lanciato una survey internazionale per raccogliere visioni e esperienze da ogni parte del mondo – anche la vostra. Partecipare è semplice e anonimo. Bastano 10–15 minuti per contribuire a definire cosa significa oggi guidare con impatto. [Partecipa alla survey](#).

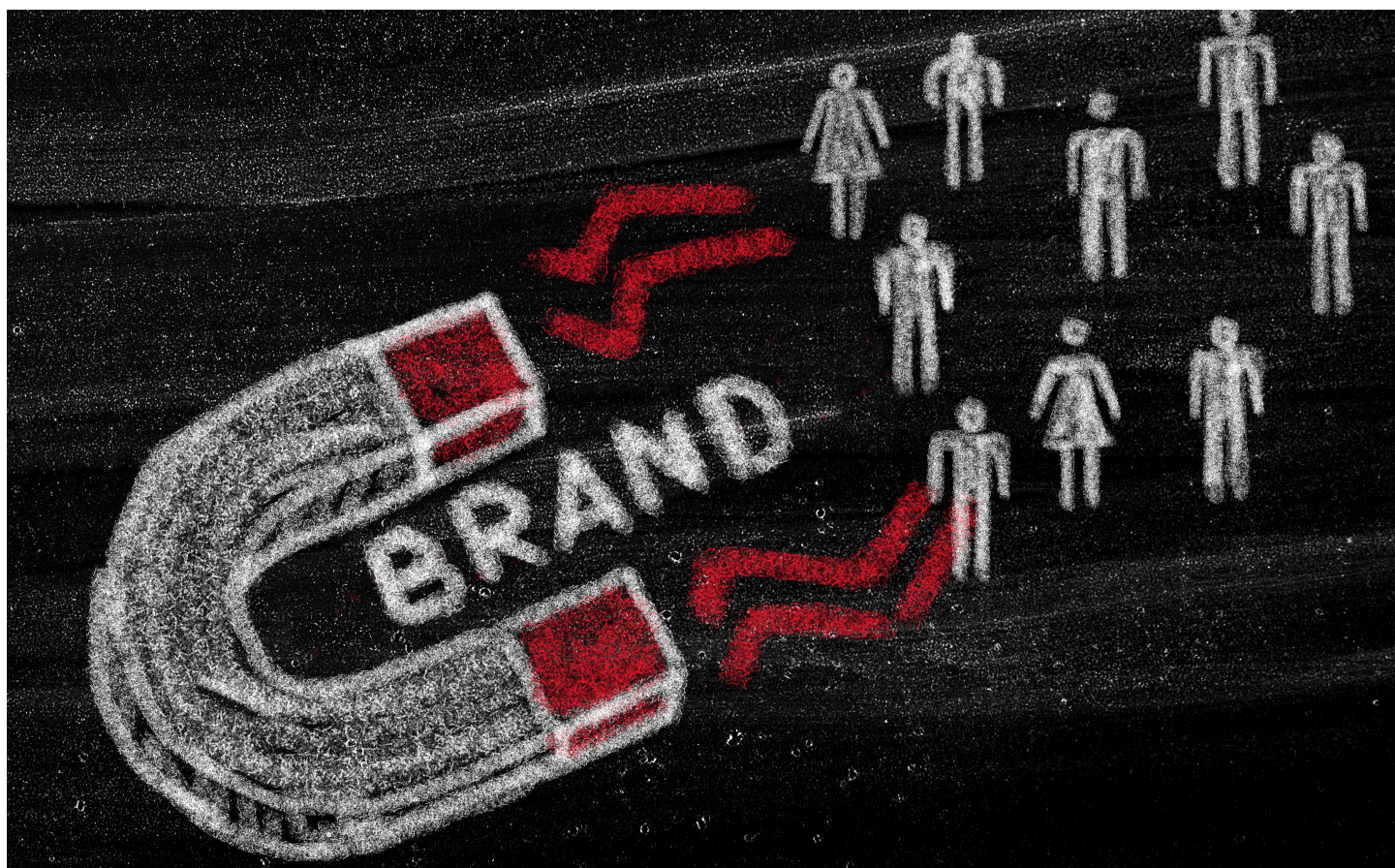
### FONTI

- RANDSTAD HR TRENDS & SALARY SURVEY 2024
- MCKINSEY & COMPANY - THE NEW POSSIBLE: HOW HR CAN HELP BUILD THE ORGANIZATION OF THE FUTURE
- GENERALI - GROUP ANNUAL INTEGRATED REPORT 2023
- JOSH BERSIN: THE TALE OF PERFORMANCE MANAGEMENT TOOLS
- MUTTI: HR REPORT 2021
- MIT SLOAN EXECUTIVE EDUCATION : GATHER ROBUST EMPLOYEE FEEDBACK WITH DISCOVERY GROUPS
- BARILLA: RAPPORTO DI SOSTENIBILITÀ 2023
- ACADEMY OF MANAGEMENT LEARNING & EDUCATION VOLUME 23, ISSUE 1 20 MAR 2023
- ENHANCING LERNING THROUGH FORMATIVE ASSESSMENT AND FEEDBACK (NUR SEHANG THAMRIN
- SORGENIA - PROGETTO COACHING (PAG 87)



# Reinventare l'Employer Branding: oltre l'estetica, verso un paradigma sistemico

6 AGOSTO 2025



**Nel contesto di profondi mutamenti socioeconomici, l'Employer Branding (EB) assume una nuova centralità strategica. Lungi dall'essere un semplice strumento di attrazione visiva, evolve in architettura identitaria organizzativa, capace di incidere sulle metriche di retention, engagement e resilienza.**

## L'evoluzione concettuale dell'Employer Branding

Nel passato, l'Employer Branding veniva spesso relegato a mera funzione comunicativa, appendice "soft" delle strategie HR. Oggi, numerose ricerche mostrano come un EVP (Employee Value Proposition) autentico e coerente costituisca un asset in grado di impattare sull'intero ciclo di vita del talento.

Oggi l'Employer Branding si configura non solo come leva di attrazione dei talenti, ma come **architettura valoriale e culturale** dell'organizzazione. Lungi dal ridursi a operazioni di marketing superficiale, l'EB evolve in una **strategia integrata e misurabile**, fondata sull'autenticità dell'Employee Value Proposition (EVP) e sulla partecipazione attiva dei collaboratori.

### The Impact of an EVP

Developing an Employer Value Proposition enables you to attract and retain the best and right talent for your company culture and business objectives. Here are some reasons why you need to implement one:

Cost per hire

**-50%**

Strong EVPs are associated with 50% lower cost per hire (LinkedIn)



90% of the World's Most Attractive Employers have an EVP

Engagement

**x2.7**

Companies with clear EVPs are x2.7 more likely to report high engagement levels (Towers Watson)

## Employer Branding: da asset reputazionale a leva di vantaggio competitivo

Secondo McKinsey & Company (2023), l'attrazione e la fidelizzazione dei talenti rappresentano oggi la principale priorità strategica per il 57% dei CEO a livello globale. In tale contesto, l'Employer Branding non è più una funzione ancillare, bensì un asset strategico capace di influenzare performance aziendali, engagement e retention.

L'**EVP autentico e coerente** si conferma un predittore significativo di commitment organizzativo, riduzione del turnover (-28%) e incremento dell'engagement (+20%) secondo i dati di DSMN8 (2024) e di SHRM (2023).

## I driver dell'Employer Branding nel contesto italiano

Il recente Employer Brand Research 2025 di Randstad – basato su 171.000 rispondenti globali – evidenzia che i lavoratori italiani pongono al primo posto l'**equilibrio tra vita privata e professionale**, seguito da clima lavorativo positivo, retribuzione competitiva e sicurezza occupazionale.

Per la prima volta, la **diversità e inclusione** entrano nella top 5 dei fattori determinanti. Questo shift segnala un cambiamento culturale profondo e spinge le organizzazioni a declinare l'EB in chiave **valoriale e sistemica**.

**Ciò impone un cambio di paradigma: da estetica organizzativa a cultura identitaria.**

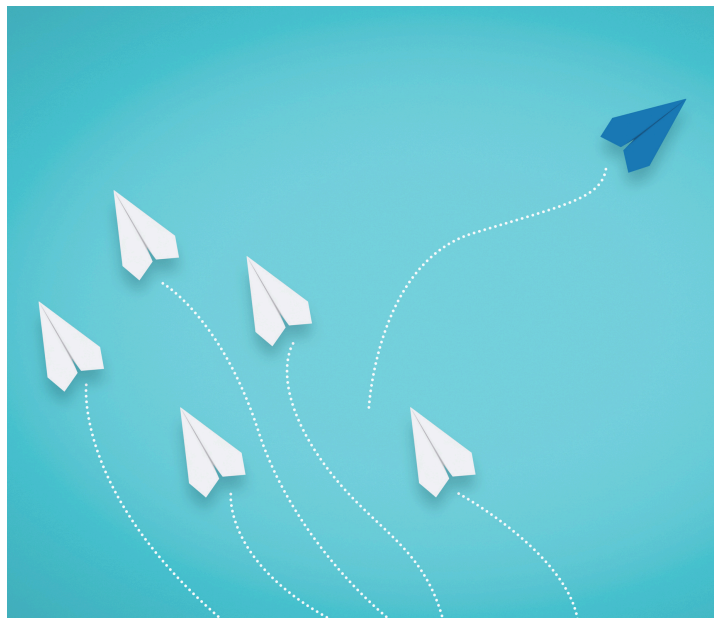


## Evidenze empiriche:

### L'EB tra narrazione e misurabilità

Un meta-studio pubblicato sul Journal of Business Research (2022) conferma che le dimensioni dell'EVP più efficaci nel predire la retention non sono solo economiche, ma includono elementi di **riconoscimento, CSR (Corporate Social Responsibility), significato lavorativo** e possibilità di crescita.

Parallelamente, il *Global Talent Trends Report di LinkedIn (2024)* osserva come le organizzazioni che integrano metriche come **eNPS (employee Net Promoter Score)**, perception audit e misure di psychological safety ottengano risultati superiori in reputazione e fedeltà.



## Due case study italiani: Campari e Ferrero

**Campari Group** – Talent Mixology Campari ha costruito il suo EVP globale “Talent Mixology” con Universum, promuovendo il concept “Bring Your Twist”. Attraverso workshop interni, storytelling autentico e coinvolgimento bottom-up, ha rafforzato l'attrattiva internazionale e l'allineamento valoriale tra cultura e comunicazione interna.

L'obiettivo principale di questo progetto era quello di sviluppare una Employer Value Proposition (EVP) globale e una piattaforma creativa che riflettesse e amplificasse i valori distintivi e la cultura del Gruppo Campari, nonché l'esperienza unica dei Camparisti. Per raggiungere i propri obiettivi, Campari ha cercato un partner globale strategico, credibile e in grado di trasformare rapidamente il nuovo framework in risultati coinvolgenti. Universum è stata inizialmente contattata su raccomandazione di Ferrero, un'azienda con un patrimonio italiano simile e una presenza globale.

### Sviluppo della Employer Value Proposition e della piattaforma creativa

Universum ha sviluppato l'EVP di Campari attraverso una metodologia collaudata.

Ha iniziato raccogliendo informazioni da diversi livelli dell'azienda, da diversi paesi e unità di business, nonché le percezioni esterne dei principali gruppi target di Campari. Informazioni quali interviste approfondite con i Camparisti hanno guidato Universum alla scoperta di un'organizzazione diversificata e cosmopolita, ricca di carattere e personalità.

Ciò ha portato al concetto di “Talent Mixology”, una metafora dell'interazione dinamica tra persone e idee che definisce l'esperienza Camparista. L'EVP e l'espressione creativa sono stati elaborati attorno a questo concetto, con l'idea di un “Signature Mix” che rappresenta la miscela unica di qualità che rendono Campari un luogo di lavoro stimolante e coinvolgente.

**Ferrero** – Employer Branding come strategia integrata In uno studio dell'Università di Salerno (2023), Ferrero è analizzata come best practice nazionale nell'integrazione di EVP, storytelling interno e welfare strategico. La forza del brand come datore di lavoro è il risultato di una cultura aziendale percepita come stabile, inclusiva e familiare, capace di resistere ai cicli economici.

## Verso un EB partecipato e generativo: nuovi paradigmi

L'EB evolve oggi verso un paradigma co-creativo e generativo, che affida alla funzione HR un ruolo editoriale e culturale. I nuovi modelli includono:

- **Participation Design:** laboratori di co-creazione con gli employee ambassador, utilizzo di AI per il racconto esperienziale, format di gamification interni e di recruiting.
- **Metriche di autenticità:** monitoraggio costante di senso, fiducia, significato, livello di allineamento tra EVP dichiarata e vissuto.
- **Touchpoint esperienziali:** l'EB si riflette nell'onboarding, nei percorsi di crescita, nei sistemi di riconoscimento e nelle daily microstories aziendali.

L'Employer Branding non è più un esercizio estetico, ma un investimento in senso, appartenenza e reputazione, con ritorni misurabili e impatti durevoli. In una fase storica segnata da discontinuità e fragilità, l'identità organizzativa è il vero vantaggio competitivo sostenibile.

### FONTI

- MCKINSEY & COMPANY. (2023). THE STATE OF ORGANIZATIONS 2023 – [HTTPS://WWW.MCKINSEY.COM/CAPABILITIES/PEOPLE-AND-ORGANIZATIONAL-PERFORMANCE/OUR-INSIGHTS/THE-STATE-OF-ORGANIZATIONS-2023](https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023)
- UNIVERSUM (STUDIO SULL'EMPLOYER BRANDING - ENG) [HTTPS://UNIVERSUMGLOBAL.COM/EMPLOYER-BRANDING/](https://universumglobal.com/employer-branding/)
- [HTTPS://WWW.THECONSUMERGOODSFORUM.COM/CASE-STUDY/WELLBEING-MATTERS-GLOBAL-AWARENESS-STRATEGY-A-FERRERO-CASE-STUDY/](https://www.theconsumergoodsforum.com/case-study/wellbeing-matters-global-awareness-strategy-a-ferrero-case-study/)
- RANDSTAD (2025). EMPLOYER BRAND RESEARCH – [HTTPS://DIGITALCONTENT.RANDSTAD.IT/HUBFS/DOWNLOADABLES-2025/EMPLOYER-BRAND-RESEARCH-2025.PDF](https://digitalcontent.randstad.it/hubfs/downloadables-2025/employer-brand-research-2025.pdf)
- SHRM (2023). WORKPLACE CULTURE AND EMPLOYEE ENGAGEMENT REPORT  
[HTTPS://WWW.SHRM.ORG/LABS/RESOURCES/EMPLOYEE-ENGAGEMENT-IN-THE-NEW-ERA-OF-WORK](https://www.shrm.org/labs/resources/employee-engagement-in-the-new-era-of-work)
- LINKEDIN (2024). GLOBAL TALENT TRENDS REPORT – [HTTPS://BUSINESS.LINKEDIN.COM/TALENT-SOLUTIONS/RECRUITING-TIPS/GLOBAL-TALENT-TRENDS](https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruiting-tips/global-talent-trends)



### Principio

EB come cultura

EB come leva misurabile

EB come piattaforma narrativa

### Implicazione Operativa

EVP costruita internamente, non solo dichiarata

ROI su turnover, retention, reputazione

Co-costruzione, esperienzialità, design sistemico





MAGAZINE

# La Matematica del Retention Rate: trattenere i talenti chiave

3 SETTEMBRE 2025



## Retention come emergenza strategica

Nel ciclo post-pandemico, volatilità dei mercati del lavoro, penuria di competenze digitali e modelli di lavoro ibridi hanno reso la **retention** una leva strategica, non più un esito residuale delle politiche retributive. La letteratura recente mostra che **impegno e riconoscimento** incidono sul rischio di uscita quanto (e talvolta più di) leve economiche; parallelamente, politiche di **mobilità interna** e percorsi di **sviluppo delle competenze** riducono l'intento di lasciare e stabilizzano gli organici in ruoli critici.

**In questo quadro, l'evidenza suggerisce che tempestività e sequenza delle mosse di talent management (es. promozioni prima che il mercato si "surriscaldi") influenzano direttamente l'attrition nelle popolazioni manageriali.**

## Dati, numeri, ricerche (e cosa misurare)

Studi longitudinali Gallup–Workhuman (3.447 carriere tracciate, 2022-2024) mostrano che i dipendenti ben riconosciuti sono meno (-45%) propensi a lasciare l'azienda a distanza di due anni. L'effetto si rafforza quando il riconoscimento soddisfa criteri di qualità (coerenza, equità, specificità, tempestività).

A livello macro-organizzativo, engagement e retention sono direttamente proporzionali: Gallup rileva che il 2024 ha visto un calo dell'engagement (USA 31%), fattore storicamente associato a maggiore turnover. Sul versante mobilità interna, LinkedIn Workplace Learning Report documenta che a 24 mesi chi ha effettuato almeno un passaggio interno ha il 75% di probabilità di restare in azienda contro il 56% di chi non si è mosso; un forte "learning culture index" si associa ad una maggiore retention (+57% e una maggiore mobilità interna (+23%) rispetto ai baseline).

Infine, nei cicli economici, le promozioni proattive (promote-from-within prima dei picchi di domanda esterna) riducono il rischio di dimissioni manageriali nei momenti cruciali (studio di **Harvard Business Review** su >11.000 manager).

### Cosa misurare:

tasso di uscita volontaria per cluster/ruolo; tempo a promozione; densità di mobilità interna; qualità del riconoscimento; prevalenza di "stay interviews"; indicatori di benessere e carico (proxy di burnout).

**Eurostat, a livello UE, mostra elevati livelli di persistenza occupazionale trimestre-su-trimestre (≈96,7%), contesto in cui la guerra ai talenti si gioca più dentro le aziende che nel mercato.**

## Strumenti e buone pratiche

### Recognition by design.

Introdurre sistemi di riconoscimento **strutturati e qualificati** (criteri chiari, peer-to-peer, tempestivi) è una misura low-cost/high-impact sulla propensione alla permanenza. Pianificare "rituali" (all-hands, demo-day) dove il riconoscimento è pubblico e specifico.

### Mobilità interna e career pathing.

Mappare competenze e gap, rendere "visibili" opportunità interne (talent marketplace), fissare SLA manageriali per candidare persone a rotazioni laterali e incarichi "stretch". L'evidenza di LinkedIn e dei casi europei mostra effetti robusti sulla retention.

### People analytics predittiva.

Modelli di early-warning su segnali deboli (declino della partecipazione, calo dell'apprendimento, assenze) e stay interviews trimestrali per profili critici; la letteratura 2024-2025 conferma la maturità dei modelli di Machine Learning per la previsione del turnover (attrition).

**Talent assessment e Hogan.** Integrare HPI, HDS, MVPI in selezione e sviluppo permette di stimare **fit, rischi di deragliamenti e valori motivazionali**; gli studi tecnici e “success stories” di Hogan documentano predittività su performance e **riduzioni di turnover** in contesti applicativi (es. call center e ruoli commerciali). Uso consigliato: 1) definizione profili-bersaglio; 2) validazione locale; 3) integrazione in piani IDP e successioni.

### Promozioni e succedanei.

Oltre alla promozione formale (da attivare prima dei picchi di mercato), abilitare **progressioni laterali** e incarichi ad alto impatto come “segnali di crescita” nei cicli stretti di budget.

### Flessibilità e benessere.

Evidenze italiane su smart working mostrano miglioramenti di benessere e sostenibilità del lavoro senza effetti negativi sulla produttività: condizioni che agiscono indirettamente su retention e produttività.

## Case Study

**Siemens (Germania).** Programma **skills-based internal mobility** (“My Skills”, “My Growth”): piattaforme per autovalutazione, rating tra pari e marketplace interno. Effetti riportati: più mobilità interna e percorso di **retention** attraverso upskilling e visibilità delle opportunità.

**Natixis Investment Managers (Francia).** Jobs in **Motion** (AI per profili di competenze, suggerimenti di skilling e job matching) attivo in 38 Paesi: **+9,25%** mobilità interna e forte adozione dei profili competenziali (65% dei dipendenti). La correlazione con retention è coerente con le metriche LinkedIn (75% vs 56% a due anni con/ senza mosse interne).

**Schneider Electric** ha rimosso vincoli gerarchici alla mobilità (Open Talent Market), supportando la retention e “gig-assignments” interni.

## Consigli di lettura



**Reed Hastings Erin Meyer, *L'unica regola è che non ci sono regole*.** Netflix e la cultura della reinvenzione Garzanti Srl: cultura, libertà responsabile e talent density come leva di attrazione e retention. Un libro per capire il successo di Netflix ma anche per scoprire la cosiddetta cultura della reinvenzione. **garzanti.it**



**Daniel H. Pink, Drive. *Cosa davvero guida la nostra motivazione*** (Ayros): motivazione autonoma (autonomia, maestria, scopo) come motore di impegno durevole. Libreria Universitaria

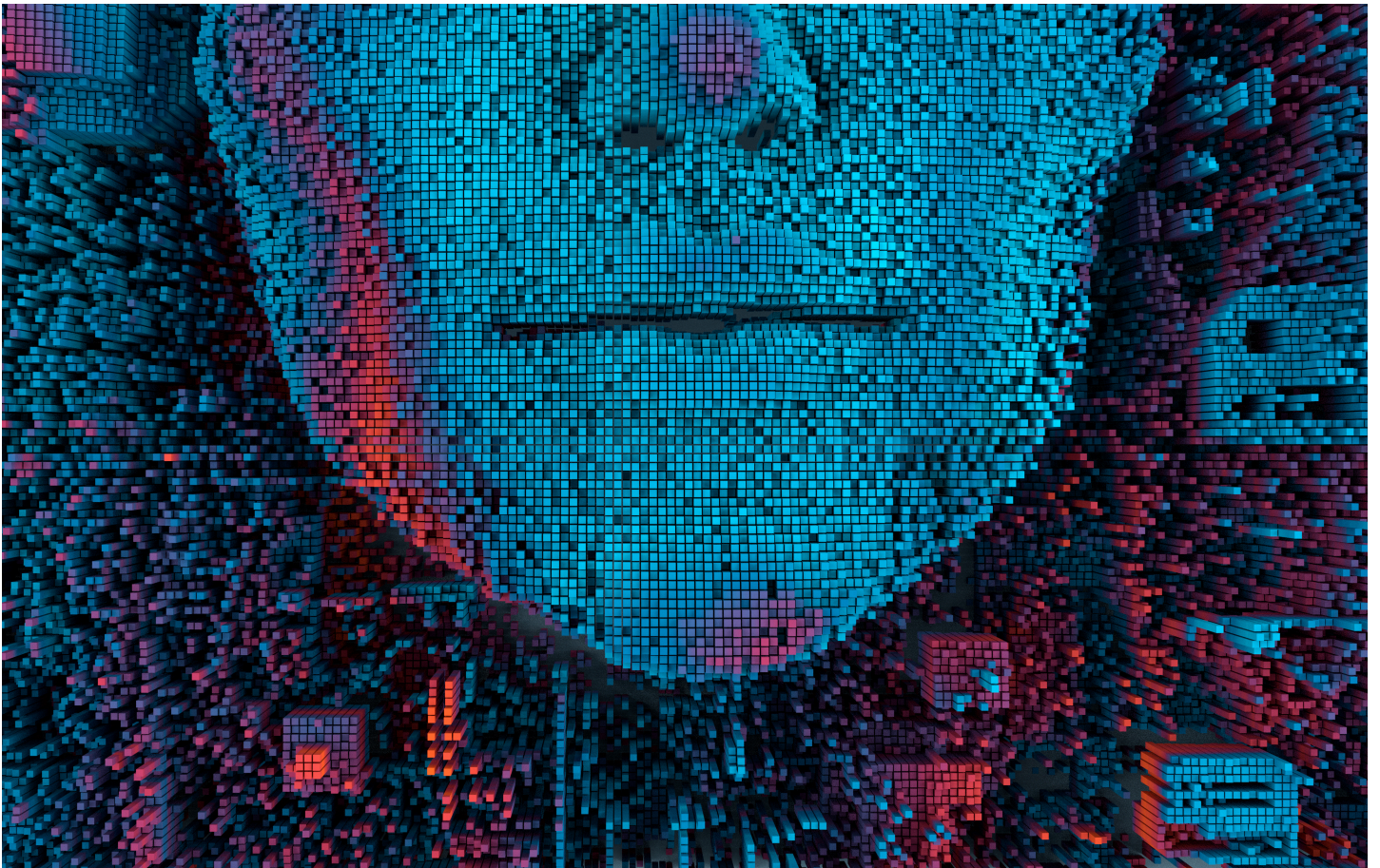
### FONTI

- HELEN TUPPER & SARAH HELLIS (2022). IT'S TIME TO REIMAGINE EMPLOYEE RETENTION, #HBR. [HTTPS://HBR.ORG/2022/07/ITS-TIME-TO-REIMAGINE-EMPLOYEE-RETENTION](https://hbr.org/2022/07/its-time-to-reimagine-employee-retention)
- CHASE THIEL, ANTHONY KLOTZ, A. C., HARDY III, J. H., GIBSON, C., & BARSA, A. (2025). RESEARCH: TO RETAIN EMPLOYEES, PROMOTE THEM BEFORE THE JOB MARKET HEATS UP, HBR. HARVARD BUSINESS REVIEW
- GALLUP & WORKHUMAN (2024). RECOGNITION AND RETENTION: NEW EVIDENCE OF RECOGNITION'S LONG-TERM IMPACT. ASSETSWORKHUMAN
- LINKEDIN (2023, 2024). WORKPLACE LEARNING REPORT (MOBILITÀ INTERNA E RETENTION). [LEARNING.LINKEDIN.COM](https://learning.linkedin.com)
- EUROSTAT (2025). LABOUR MARKET FLOW STATISTICS IN THE EU (PERSISTENZA OCCUPAZIONALE). EUROPEAN COMMISSION
- ONE TEN ASSOCIATES THE BENEFITS OF A SKILLS-FIRST FRAMEWORK FOR INTERNAL MOBILITY - CASE HISTORY SIEMENS
- CASE STUDY NATIXIS INVESTMENT MANAGERS - DIVERSITY IN MOTION
- CASE STUDY SHNEIDER ELECTRICS - OPEN TALENT MARKET - GLOAT
- HOGAN ASSESSMENTS SYSTEMS: REPORT TECNICI E CASE DI RIDUZIONE DEL TURNOVER. HOGAN ASSESSMENTS



# Dalle Job Title alle Capability: come costruire (o ricostruire) una Skills Intelligence realmente azionabile

10 OTTOBRE 2025



## Skills Intelligence azionabile: perché serve ora, come si costruisce, cosa misurare

Nel 2025 la stabilità dei ruoli è un'illusione statistica. Le imprese italiane ed europee affrontano al contempo **automazione selettiva**, cicli di business più brevi e una pressione crescente sul **time-to-productivity**. Non è un problema di organigrammi: è un problema di **capability**, cioè insiemi di competenze, strumenti, processi e standard che producono **risultati ripetibili**.

I dati confermano l'urgenza: a livello globale le aziende stimano che il **44% delle skill** dei lavoratori subirà una **disruption** nei prossimi cinque anni; tra le priorità di upskilling crescono **analytical/creative thinking** e **AI & big data**. Le imprese che investono in una **cultura della formazione solida** mostrano **maggior retention**, **più mobilità interna** e pipeline manageriale più sana, con differenziali misurabili rispetto ai pari con cultura formativa debole.

In Italia il nodo è doppio: **mismatch** e **trasformazione tecnologica**. Il **40% dei lavoratori** è in un'occupazione non allineata al proprio livello di competenze (vs 35% media OCSE), mentre l'**esposizione alla GenAI** riguarda il **28,3% dell'occupazione** (quota di task accelerabili dalla tecnologia), con carenze particolarmente acute su **ICT** (+139% "tightness" vs media lavori) e **green jobs** (+73%).

### Dal ruolo alla capability: lessico e cambio di paradigma

- **Skill**: unità osservabile (es. Python, Negotiation, GMP).
- **Capability**: combinazione di skill + tool + processi + standard che porta un outcome ripetibile (es. Regulatory Submission, Data Product Delivery).
- **Proficiency**: livello 1–5 con comportamenti osservabili ed evidenze (KPI, portfolio, certificazioni).

Per rappresentare e far evolvere questo patrimonio servono due artefatti minimi: un skill graph leggero (relazioni critiche, prerequisiti, sinonimi) e una tassonomia essenziale per reporting. Niente "ontologie totali": qualità del dato e explainability contano più dell'eshaustività nominale.

## L'architettura minima di una Skills Intelligence (spiegata bene)

### 1) Raccolta dati: "mettere insieme i pezzi"

- **Che cos'è**. È il punto in cui riunisci ciò che già sai sulle persone e sul lavoro.
- **Cosa ci metti dentro (esempi)**: dati HR (ruoli, seniority), corsi fatti in azienda, obiettivi/performance, progetti svolti, feedback 180/360, certificazioni.
- **Perché serve**: per avere un'unica "versione dei fatti" su competenze, esperienza e risultati.
- **Come capisci che funziona**: se per ogni persona riesci a vedere in un'unica schermata che cosa sa fare, dove l'ha dimostrato (progetto/certificazione), e quali obiettivi ha raggiunto.

### 2) Pulizia e etichette: "parlare la stessa lingua"

- **Che cos'è**: rimuovere i doppi e chiamare le cose con lo stesso nome.
- **Cosa fai in pratica**: unisci sinonimi (es. "Python base" = "Python fundamentals"); definisci livelli chiari (da "base" a "esperto") con esempi concreti; colleghi ogni competenza a una prova (un progetto, un badge, un KPI). Niente competenze "dichiarate" senza evidenze.
- **Perché serve**. Per evitare discussioni infinite su etichette e rendere confrontabili le informazioni.
- **Come capisci che funziona**. Se, leggendo un profilo, capisci cosa sa fare e dove l'ha dimostrato senza dover chiedere chiarimenti.

### 3) Modello di capability: “dal sapere al saper fare che conta”

- **Che cos'è:** e' la “scheda tecnica” di ciò che l'azienda deve saper fare bene (le capability).
- **Cosa contiene ogni scheda:** risultato atteso (es. “portare in produzione un data product affidabile”); competenze chiave (tecniche e trasversali); strumenti/standard usati; come misuri il successo (2–3 KPI semplici); esempi di comportamento per ogni livello (cosa fa uno junior, cosa fa un senior).
- **Perché serve.** Per legare le competenze ai risultati, non alle etichette di ruolo.
- **Come capisci che funziona:** se un manager, leggendo la scheda, sa che persone gli servono, come valutarle e quali esiti attendersi.

### 4) Analisi e suggerimenti: “dai numeri alle decisioni”

- **Che cos'è:** un cruscotto che evidenzia coperture, lacune e priorità.
- **Cosa mostra:** dove mancano competenze critiche; quanto tempo serve per colmare il gap (time-to-skill); chi può spostarsi subito su un progetto (competenze vicine/affini); dove si formano colli di bottiglia (pochi esperti per troppi progetti).
- **Perché serve:** per prendere decisioni rapide su staffing, reskilling e mobilità.
- **Come capisci che funziona:** se riesci a rispondere in pochi minuti a domande tipo: “Fra 60 giorni quante persone avremo pronte su questa attività?”

### 5) Esperienza d'uso: “mettere il tutto in mano a chi decide”

- **Che cos'è:** le interfacce e gli strumenti che usano HR, manager e persone.

- **Cosa include:** dashboard per i manager (stato competenze del team, rischi, piani); suggerimenti di apprendimento personalizzati per le persone; collegamenti con retribuzioni, carriere e selezione (così le decisioni sono coerenti).
- **Perché serve:** per trasformare il modello in azioni quotidiane (non in un PDF bello ma inutile).
- **Come capisci che funziona:** se i manager lo usano per pianificare, e le persone lo usano per candidarsi a progetti o percorsi di crescita.

### Governance: “chi decide cosa, quando” In parole semplici

- **HR:** custodisce il metodo (come si definiscono capability e livelli).
- **L&D:** cura i percorsi e misura l'efficacia della formazione.
- **IT:** garantisce dati sicuri e integrazioni che funzionano.
- **Linee:** validano cosa serve davvero sul campo e gli indicatori di successo.

### Ritmo di lavoro

Un **incontro mensile** breve per: togliere/aggiungere competenze rilevanti, aggiornare gli esempi di livello, rivedere 2–3 KPI. Meno teoria, più manutenzione leggera e continua.

### In sintesi

- **Raccogli** ciò che sai (dati).
- **Pulisci e collega** alle prove (credibilità).
- **Descrivi** cosa conta davvero (capability).
- **Leggi** dove sei corto e dove puoi spostare persone (decisioni).
- **Metti in mano** gli strumenti a chi deve agire (adozione).
- **Rivedi poco e spesso** (governance).



**Così la Skills Intelligence smette di essere un progetto “per tecnici” e diventa *un modo semplice per decidere meglio* su persone, formazione e progetti.**

**Perché insistiamo su mobilità e apprendimento? Perché i dati indicano che una forte learning culture è associata a +57% di retention e maggior mobilità interna rispetto alla baseline; tuttavia solo 1 azienda su 5 dichiara programmi strutturati di internal mobility: lo spazio di miglioramento è concreto.**

### Metriche che contano (e come leggerle)

- **Critical Skill Coverage (CSC):** % persone con livello minimo su capacità critiche di unità/funzione. Indica “prontezza” operativa.
- **Skill Gap Index (SGI):** intensità media dei delta tra profilo richiesto e attuale, **ponderata per importanza**.
- **Time-to-Skill (TtS):** giorni dal piano al raggiungimento del livello target (gemello del time-to-productivity).
- **L&D Adoption:** % completamento e % applicazione on-the-job a 60/90 gg (checklist/OKR).
- **Mobility rate:** movimenti interni attivati dal modello (lateral/vertical).
- **Performance uplift post-training:**  $\Delta\%$  dei KPI di ruolo (es. lead time, NPS, FTR) a 60/90 gg, con controllo di stagionalità e mix.

**Nota metodo: versionare rubriche e definizioni; indicare fonte e data di ogni osservazione; separare autovalutazioni da evidenze oggettive.**

### Tre case italiani (con numeri)

#### 1) Enel Group - Just Transition, reskilling e ricollocazione (energia).

Nel percorso di decarbonizzazione, ENEL ha avviato programmi di **up/reskilling** e ricollocazione del personale coinvolto nella dismissione del carbone. Nel 2022 il **45% delle persone degli impianti a carbone è stato ricollocato** dopo percorsi di formazione (**≈ 90 ore pro capite**), mentre il **40–42%** del monte ore formativo è stato dedicato a up/reskilling/digital skill negli anni recenti. L’approccio esplicita il legame tra capability e outcome (sicurezza, continuità operativa, qualità). Enel

#### 2) Poste Italiane - Scala e continuità formativa (servizi). Nel 2024 Poste ha erogato **~6 milioni di ore di formazione**, con un mix che integra competenze tecniche, compliance e sviluppo manageriale. Nel 2023 le **ore pro capite** annue sono salite a 52 (impiegati 49; quadri 79), a testimonianza di una **learning culture** diffusa e misurabile. L’impatto operativo si riflette su qualità del servizio, conformità e readiness al cambiamento. Home | Poste Italiane 2024 Annual Report

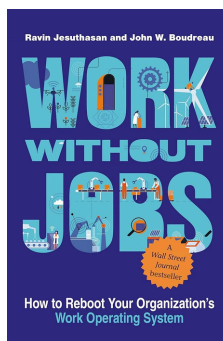
#### 3) Intesa Sanpaolo - Mobilità interna e learning ecosystem (finanza). Il gruppo ha progressivamente costruito un **ecosistema formativo** con coaching, mentoring, comunità professionali e **Job@ISP (mercato del lavoro interno)**, con focus su **AI, dati, ESG** e nuove professioni. La leva è duplice: **mobilità verticale/laterale** e **up/reskilling** continuo, orientati a ruoli emergenti e produttività. Intesa Sanpaolo Group



## La capability come unità di competitività

In conclusione, una Skills Intelligence utile non è un inventario: è un **sistema operativo delle capacità**. Collega persone, dati e decisioni; accorcia il **time-to-skill**; rende la **mobilità** una leva strutturale; trasforma l'apprendimento da costo a **investimento misurabile**. I casi italiani mostrano che scala, governance e indicatori chiari rendono l'evoluzione praticabile anche in organizzazioni complesse.

## Consigli di lettura



**Jesuthasan, R.; Boudreau, J. W. - Work Without Jobs: How to Reboot Your Organization's Work Operating System** (MIT Press). Un riferimento per passare dai ruoli a un work operating system basato su capability, skill e task, con implicazioni dirette su mobilità, compensation e governance dei dati. Disponibile in inglese; lettura altamente complementare alla costruzione di una Skills Intelligence. **MIT Press**

### FONTI

- WORLD ECONOMIC FORUM, FUTURE OF JOBS REPORT 2023 (CAP. "SKILLS OUTLOOK", UPSKILLING PRIORITIES).
- LINKEDIN LEARNING, WORKPLACE LEARNING REPORT 2024 (LEARNING CULTURE, INTERNAL MOBILITY, RETENTION). [LEARNING.LINKEDIN.COM](https://learning.linkedin.com)
- OECD, JOB CREATION AND LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT 2024 - ITALY (MISMATCH, GREEN/ICT TIGHTNESS, ESPOSIZIONE A GENAI). [OECD](https://www.oecd.org)
- ENEL, JUST TRANSITION (RESKILLING/RICOLLOCAZIONE E ORE PRO CAPITE; QUOTA ORE UP/RESKILLING/DIGITAL). [ENEL](https://www.enel.com)
- POSTE ITALIANE, FORMAZIONE CONTINUA 2024 / FORMAZIONE E SVILUPPO 2023 (ORE TOTALI E PRO CAPITE). [HOME | POSTE ITALIANE 2024 ANNUAL REPORT](https://www.posteitaliane.it)



# L'orizzonte HR al 2026: dall'accelerazione digitale al nuovo umanesimo manageriale

6 NOVEMBRE 2025



**Il 2025 sarà ricordato come un anno di transizione per la funzione HR: un contesto segnato dalla post-pandemia, dall'accelerazione digitale, dalla ridefinizione del lavoro ibrido e dalle nuove richieste da parte delle generazioni più giovani.**

In questo scenario, la domanda non è più soltanto «Quali sono le tendenze?» ma «Come la funzione HR deve trasformarsi per essere rilevante nel 2026?». Questa edizione di HR decoder esamina le principali direzioni che emergono dalla letteratura e dalle analisi recenti. Non tralasciando di considerare alcuni dati di contorno relativi al 2025, al fine di offrire una prospettiva che non sia solo futuristica ma anche radicata nell'esperienza dell'anno in corso.

## 1. Dal supporto operativo alla partnership strategica

Uno dei cambiamenti più citati riguarda la funzione HR che si sposta definitivamente da un ruolo di **supporto amministrativo** a un ruolo di **partner strategico** del business. Come evidenziato da [GFoundry](#):

**«The era of HR “supporting” technology initiatives is over. HR is now expected to co-strategize AI transformation, safeguarding the people side of change and making sure decisions translate into real-world adoption and impact».**

Nel 2025, le organizzazioni hanno cominciato a chiedere all'HR non solo di gestire talenti e turnover, ma di contribuire alla definizione della strategia aziendale: pianificazione della forza lavoro, skills forecast, flessibilità organizzativa.

**Per il 2026, questa tendenza si rafforza: HR deve avere un “posto al tavolo” del top management, non solo per implementare processi, ma per definire come le persone e le modalità di lavoro generano valore.**

**Ciò comporta alcune implicazioni chiave:**

- **L'HR deve acquisire competenze di business aumentate:** comprendere il contesto competitivo, la value chain, la customer experience.
- **Deve collaborare con le altre funzioni** (IT, Strategy, Finance) su temi come l'IA, la digitalizzazione, la governance.
- **Deve essere in grado di misurare il contributo delle iniziative HR** in termini di outcome aziendali, non solo di processi (es. time-to-hire, retention) ma di impatto su performance, agilità, innovazione.

## 2. L'accelerazione dell'IA e l'esperienza dei lavoratori

Un secondo filone è rappresentato dall'adozione dell'Intelligenza Artificiale (IA) e di tecnologie correlate nel campo HR. L'adozione dell'AI è ancora limitata, il gap tra possibilità e utilizzo diffuso è grande.

Al contempo, la tecnologia non è più fine a sé stessa: deve servire a migliorare l'**employee experience (EX)** – cioè l'insieme delle interazioni di un dipendente con l'organizzazione – che **diventa una leva competitiva**. Nel 2025, molte aziende si sono concentrate sul “come” offrire esperienze remote/ibride, su piattaforme di collaborazione, su tool di onboarding digitali. Però il 2026 richiede di fare un **passo in più**:

- **Governare l'IA in modo etico:** bias, privacy, trasparenza sono temi centrali.
- **Integrare tecnologia e cultura:** l'adozione tecnologica non basta se manca la fiducia, la competenza e la volontà delle persone.
- **Personalizzare l'esperienza:** i lavoratori (in particolare Gen Z e Millennials) cercano più di un salario: vogliono flessibilità, significato, sviluppo.

**Per questo, le HR nel 2026 dovranno essere capaci di orchestrare tecnologia, design dell'esperienza e sviluppo umano.**

### 3. Skills, ruoli e leadership: la nuova geografia del talento

Nel corso del 2025 è diventato chiaro che il modello “grande laurea = lavoro” perde forza. L’analisi dello scenario HR per il 2025 segnala come lo **skills-based hiring** sia ormai una pratica diffusa. Guardando al 2026, emergono tre dinamiche:

- **L’evoluzione dei ruoli:** nascono i “new-collar” job (ruoli ibridi tra tradizionale blue-collar e white-collar) e la leadership stessa cambia, con la coesistenza di Gen X, Millennials e Gen Z nei ruoli manageriali.
- **L’upskilling e reskilling continui:** data la velocità del cambiamento, l’intervento formativo non è più episodico ma continuo, integrato nei flussi di lavoro e supportato da micro-learning, ecosistemi digitali, supporto manageriale.
- **La leadership che “serve” più che la leadership che “comanda”:** come evidenziato, i manager non solo supervisionano, ma facilitano, motivano, sviluppano. In sintesi, nel 2026, il talento non sarà solo questione di acquisizione, ma di mobilità interna, di sviluppo continuo e di gestione di ruoli fluidi all’interno di organizzazioni adattive.

### 4. Well-being, fiducia e valori: il capitale umano al centro

Un’altra area centrale riguarda il benessere e i valori: l’HR del 2026 sarà chiamato non solo a “gestire persone”, ma a **mettere le persone al centro** del modello di lavoro. Dati recenti mostrano come il benessere dei lavoratori sia un fattore competitivo. Nel 2025 molte imprese hanno investito in flessibilità, salute mentale, work-life balance; tuttavia, il 2026 richiede un salto qualitativo:

- **Programmi integrati di “total well-being”** che comprendono fisico, mentale, finanziario, sociale.

- **Fiducia e trasparenza come fondamento della cultura aziendale:** in un mondo digitale, costruire relazioni autentiche sarà un differenziatore.
- **Purpose e cultura:** le organizzazioni che sanno connettere il lavoro quotidiano con un significato più ampio ottengono più engagement e risultati.

**I valori diventano linguaggio comune fra organizzazione e individui: l’HR deve fungere da custode e promotore di questo legame.**

### 5. Organizzazioni agili, design del lavoro e nuovi modelli

Il contesto macroeconomico (inflazione, instabilità geopolitica, digitalizzazione) ha spinto molte aziende nel 2025 verso modelli più flessibili. Per il 2026, l’HR deve supportare la trasformazione dell’organizzazione, del design del lavoro e della struttura:

- Il concetto di **organisational plasticity** (capacità di adattarsi, ristrutturarsi e reagire) diventa centrale.
- **Il lavoro diventa “modulare”:** team più piccoli, progetti temporanei, collaborazioni interne/esterne, lavoro ibrido integrato.
- **Le strutture HR “embedded”:** gli HR non più funzione isolata ma parte integrante del business, operando a fianco delle unità operative e non in staff staccato.

**Di conseguenza, le HR nel 2026 dovranno guidare non solo processi di gestione delle persone, ma anche progettare il come si lavora, dove, quando e con quali strumenti.**

## 6. Implicazioni e suggerimenti operativi

Alla luce delle tendenze sopra, ecco alcune implicazioni e raccomandazioni per la funzione HR che vuole essere pronta al 2026:

- **Costruire una roadmap HR 2026-2028:** con scenari, milestone, investimenti in tecnologia, competenze e cultura.
- **Misurare l'impatto:** sviluppare KPI legati a business (es. innovazione, agilità, tempo di risposta) e non solo HR (es. tempo assunzione).
- **Promuovere l'alfabetizzazione digitale e di dati:** alfabetizzazione all'IA, alla people-analytics, al disegno dell'esperienza.
- **Sviluppare leadership diffusa:** dotare manager e team leader delle competenze di coaching, feedback, agilità.
- **Integrare benessere e significato nel modello di lavoro:** non dimenticare che la cultura e l'esperienza contano tanto quanto la tecnologia.
- **Collaborare trasversalmente:** HR, IT, Finance, Strategia devono lavorare sinergicamente; HR deve essere facilitatore del cambiamento più che solo esecutore.

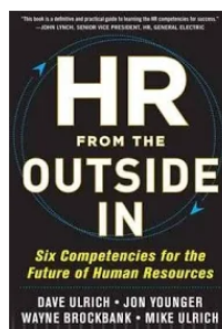
**Dunque il 2026 non sarà un anno “di routine” per la funzione HR: sarà l'anno in cui le organizzazioni che avranno saputo trasformare il proprio modo di gestire il capitale umano, il lavoro e la tecnologia avranno un vantaggio competitivo netto.**

Il 2025 ha posto le basi: il focus sul reskilling e l'upskilling, l'attenzione al benessere, la digitalizzazione sono oggi reali. Ma il salto – verso una regia HR strategica, digitale, umana – si compirà nel 2026.

## La funzione Risorse Umane è chiamata a diventare architetto del cambiamento e non semplice “gestore delle persone”.

Chi lo capirà per tempo entrerà in una nuova era del lavoro, dove la vera risorsa è la capacità di coinvolgere, adattarsi e innovare.

## Consigli di lettura



***HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*** by Dave Ulrich et al. Un classico nel campo HR, utile per capire le competenze fondamentali che la funzione HR deve costruire per essere rilevante. Ottimo per dare una base teorica solida al tema “HR strategico” nel 2026.



***Redefining HR: Transforming People Teams To Drive Business Performance.*** Più pratico e orientato alla trasformazione della funzione HR verso risultati di business. Perfetto per chi vuole vedere come tradurre visione in azione.

### FONTI

- “HR TRENDS: WHAT WILL HR LOOK LIKE IN 2026?” – GFOUNDRY. [GFOUNDRY](#)
- “11 HR TRENDS FOR 2026: SHAPING WHAT'S NEXT” – AIHR | ACADEMY TO INNOVATE HR. [AIHR](#)
- “HR IN 2026: THE FUTURE OF HR MANAGEMENT” – HRSOFTWAREPARTNERS. [HR SOFTWARE PARTNERS](#)
- “HR IN 2026: INSIGHTS & BEST PRACTICES” – PAYCOR. [PAYCOR](#)
- “7 TRENDS THAT WILL SHAPE HR IN 2025” – SHRM. [NIA](#)
- “EMPLOYEE WELL-BEING IN THE AGE OF AI: PERCEPTIONS, CONCERNS, BEHAVIORS, AND OUTCOMES” – SADEGHI (ARXIV). [ARXIV](#)
- “MAPPING THE LANDSCAPE OF AI-DRIVEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT” – MAGHSOUDI ET AL. (ARXIV). [ARXIV](#)
- THE TALENT HUB INTERNATIONAL - [TRENDS 2026 HR](#)





MAGAZINE

# HR Decoder - Il 2025 delle Risorse Umane: un anno che ha cambiato il modo di lavorare

4 DICEMBRE 2025



Il 2025 è stato un anno che ha costretto le organizzazioni a guardarsi in modo nuovo. Non per rispondere a un'urgenza, ma per acquisire maturità. Le HR si sono trovate al centro di un cambiamento "a doppia velocità": da un lato l'accelerazione tecnologica e geopolitica, dall'altro la necessità di rendere i sistemi più umani, più sostenibili, più intelligenti.

La rubrica **HR Decoder** è nata per questo: per tradurre complessità in orientamento strategico, dati in insight, fenomeni in decisioni. Un luogo editoriale pensato non per commentare le mode HR, ma per **aiutare leader e professionisti a costruire processi più solidi**, capaci di generare impatto reale.

In questo ultimo articolo dell'anno ripercorriamo, in ordine cronologico, le linee di forza che hanno segnato il 2025, attraverso i contenuti pubblicati mese dopo mese, fino alla visione conclusiva che abbiamo dedicato all'orizzonte 2026.



## FEBBRAIO 2025

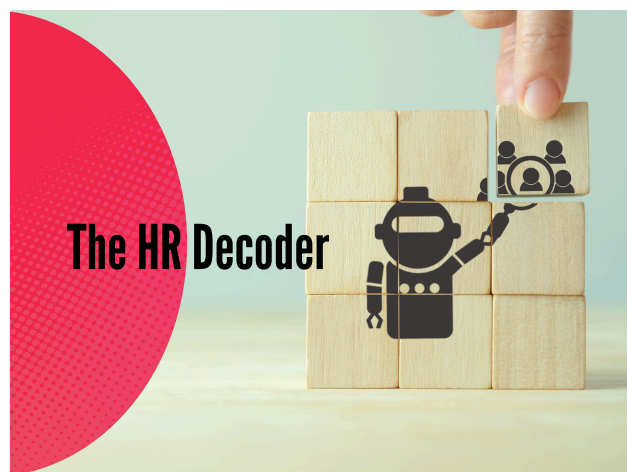
### BURNOUT RADAR: LA SALUTE ORGANIZZATIVA DIVENTA UN INDICATORE STRATEGICO

Il 2025 si apre con un tema non più rinviabile: la prevenzione dello stress e del burnout. L'articolo ha introdotto un approccio quasi "diagnostico", basato su indicatori precoci e letture culturali, per trasformare il benessere da iniziativa episodica a metrica di governance.

## MARZO 2025

### RECRUITING & AI: LA RIVOLUZIONE DELLE DECISIONI GIUSTE

A marzo abbiamo affrontato la questione più urgente del talent acquisition: come integrare l'AI senza perdere equità, trasparenza e capacità di giudizio. **Il 2025 è stato l'anno in cui il recruiting ha iniziato a cambiare davvero**: meno bias, più dati, tempi più rapidi e processi più misurabili.

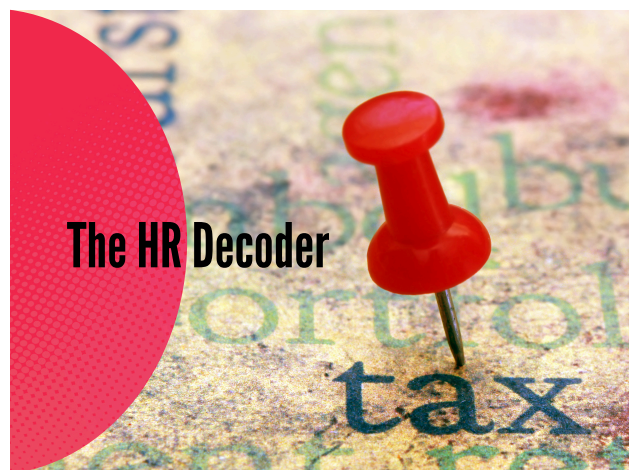


**APRILE 2025****NEURODIVERSITÀ: DALL'INCLUSIONE  
DICHIARATA ALL'INCLUSIONE PRATICATA**

La diversità non è più un tema reputazionale: è un vantaggio competitivo. Nell'articolo di aprile abbiamo esplorato la neurodiversità come leva per migliorare team, processi decisionali e innovazione, a patto di creare sistemi inclusivi, misurabili e concreti.

**MAGGIO 2025****DAZI, DISCONTINUITÀ E RESILIENZA  
ORGANIZZATIVA**

Il contesto geopolitico di maggio ci ha ricordato che HR e business non possono più essere separati. Le aziende hanno dovuto lavorare su scenari, piani di continuità, gestione del rischio e cooperazione interna. La resilienza è diventata un processo organizzativo, non un tratto caratteriale.

**GIUGNO 2025****SKILL GAP & SOLUTIONS: COSTRUIRE LA  
FORZA LAVORO DEL FUTURO**

A metà anno abbiamo affrontato il tema centrale del 2025: il disallineamento tra competenze disponibili e competenze richieste. Abbiamo proposto un modello di intervento pratico, basato su analisi dei gap, architetture di apprendimento e percorsi di upskilling mirato.





**LUGLIO 2025****FEEDBACK CULTURE: IL RITORNO ALLE CONVERSAZIONI CHE CONTANO**

Nel 2025 abbiamo anche riflettuto sul fatto che la performance non è più un momento, ma un dialogo continuo. Nel nostro articolo abbiamo evidenziato come la qualità delle conversazioni, così come frequenza, chiarezza, reciprocità nel dialogo, siano oggi uno degli asset più predittivi per engagement, risultati e continuità dei team.

**AGOSTO 2025****REINVENTARE L'EMPLOYER BRANDING: VERSO UN PARADIGMA SISTEMICO ORGANIZZATIVA**

L'Employer Branding è passato dall'estetica alla governance. Il 2025 ha dimostrato che un EVP credibile si costruisce solo se allineato ai processi, ai comportamenti di leadership e alle metriche di retention. Non più una promessa: un contratto di coerenza.

**SETTEMBRE 2025****RETENTION RATE: LA MATEMATICA PER TRATTENERE CIÒ CHE CONTA**

A settembre abbiamo decodificato la retention con un approccio scientifico per capire chi trattenere, perché e con quali leve. La gestione del turnover è diventata un esercizio di precisione, basato su analytics, segmentazione e impatti attesi, misurabili.



**OTTOBRE 2025****SKILLS INTELLIGENCE: DALLE JOB TITLE ALLE CAPABILITY**

Il tema delle competenze è tornato con una prospettiva più ampia: non basta mappare ciò che le persone sanno fare; serve costruire un linguaggio comune che colleghi strategia, ruoli, apprendimento e mobilità interna. Il 2025 è stato l'anno in cui la Capability ha iniziato a sostituire la Job Title come unità di progettazione.

**NOVEMBRE 2025****L'ORIZZONTE HR AL 2026: TRA ACCELERAZIONE DIGITALE E NUOVO UMANESIMO MANAGERIALE**

L'ultimo articolo dell'anno ha guardato in avanti: il 2026 sarà un anno di integrazione matura. Meno frammentazione, più sistemi; meno iniziative isolate, più allineamento; meno hype tecnologico, più valore distribuito. La vera frontiera sarà tenere insieme dati, AI, capability e leadership umana.

**IN CONCLUSIONE:****IL 2025 CI HA INSEGNATO CHE NON BASTA CAMBIARE – BISOGNA INTEGRARE**

L'anno che si chiude ha ridefinito il lavoro HR come funzione strategica, interdipendente, guidata dai dati ma ancorata all'umano.

**Il 2026 sarà l'anno della coerenza:**

tra ciò che le organizzazioni chiedono, ciò che progettano e ciò che rendono possibile alle proprie persone.

**E se HR Decoder esiste è per accompagnare questa trasformazione con chiarezza, metodo e profondità.**

**GRAZIE**

Un ringraziamento sincero agli oltre 5200 professionisti iscritti alla newsletter che ogni mese leggono, condividono e utilizzano HR Decoder come strumento di lavoro. La vostra fiducia è la ragione per cui continuiamo a investire in contenuti che generano impatto reale.

**Al 2026, con ancora più visione, competenza e responsabilità!**

# Digit<sup>Ed</sup> MAGAZINE

Managing Editors

**Pamina Vitta**  
**Silvia Molinari**

Content Director

**Patrizia Grandicelli**  
**Gruppo Egeo**

Art Direction

**Paola Pomati**  
**Antonella Naso**  
**Gruppo Egeo**

[digitated.it](http://digitated.it)

---