

HR

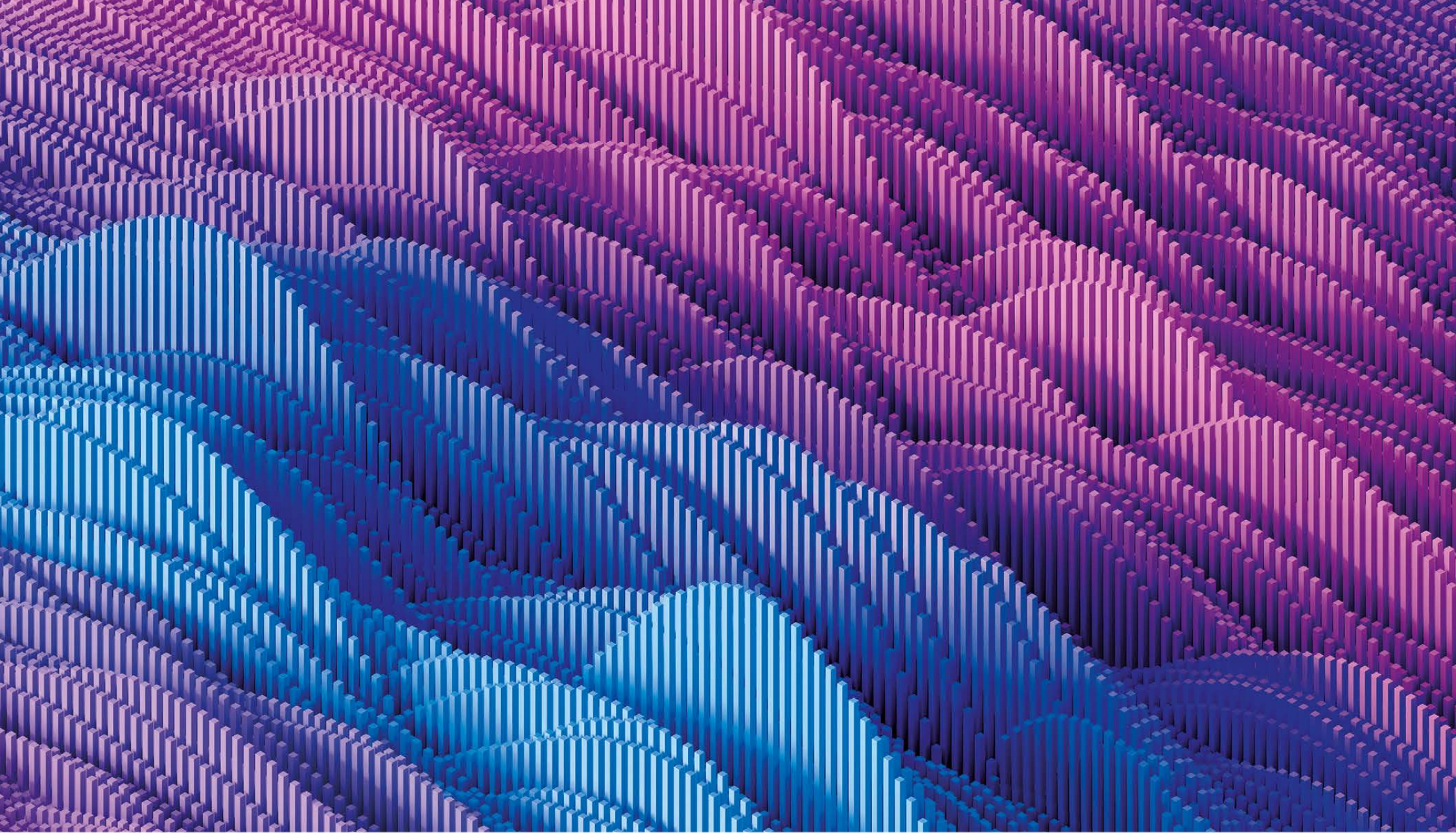
REPORT DELLA RICERCA

**Osservatorio
ZUCCHETTI HR**

2025

NUMERI, SFIDE E OBIETTIVI DELLE DIREZIONI HR ITALIANE TRA DIGITALE E HUMAN REVOLUTION

 **ZUCCHETTI**

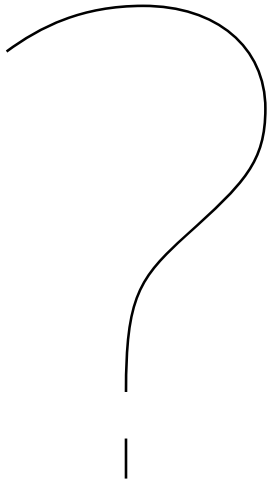


© Copyright Zucchetti spa

Il presente documento è proprietà esclusiva di Zucchetti spa. Porzioni di questo documento possono essere oggetto di diffusione, anche per via telematica, solo a condizione che venga sempre citato il presente documento da cui sono tratte nonché il copyright © in capo a Zucchetti spa.

indice del report

1. <u>DOMANDE E OBIETTIVI DELLA RICERCA</u>	4
2. <u>IL VALORE DELL'ADVISORY BOARD</u>	6
3. <u>UNA PARTECIPAZIONE DA RECORD</u>	8
4. <u>ABSTRACT</u>	10
5. <u>IL RUOLO DELL'HR COME AGENTE DI CAMBIAMENTO</u>	12
6. <u>HR E INTELLIGENZA ARTIFICIALE: QUALE FUTURO?</u>	18
7. <u>RECRUITING</u>	21
8. <u>WELFARE</u>	24
9. <u>FORMAZIONE, SVILUPPO E FEEDBACK</u>	27
10. <u>I TREND EMERGENTI</u>	30



domande e obiettivi della ricerca

Quali sono oggi le sfide
della Direzione HR?

Come si sta evolvendo
il ruolo della funzione HR?

Come la tecnologia
sta supportando
il cambiamento HR?

Qual è e quale sarà
il rapporto tra HR
e Intelligenza Artificiale?





Le grandi rivoluzioni che si trova davanti l'HR (Intelligenza Artificiale, lavoro ibrido, benessere, selezione del talento, focus sui dati, engagement, nuove generazioni solo per citarne alcune) mettono in risalto come mai prima d'ora il contributo che potrebbe portare alle logiche di business una maggiore consapevolezza e maturità del suo ruolo. Dopo il successo delle precedenti edizioni, l'Osservatorio Zucchetti HR ha voluto rappresentare anche quest'anno la situazione e le **opinioni degli HR Leader italiani per mettere a fattor comune l'esperienza delle aziende e per delineare gli attuali trend HR**, con un focus particolare sulla Trasformazione Digitale e il ruolo della tecnologia a supporto dei processi HR, forte anche della leadership di Zucchetti nel settore e della presenza capillare in Italia su tutte le dimensioni d'impresa.

NOTA METODOLOGICA

L'indagine è stata realizzata con la somministrazione di un questionario composto da 24 domande sui principali processi HR in azienda. La raccolta delle risposte è avvenuta nel periodo Novembre 2024 - Gennaio 2025.

Il campione è stato creato con l'obiettivo di avere un quadro d'insieme completo e rappresentativo dell'intero territorio nazionale, delle diverse industry e dimensioni aziendali (numero di collaboratori).

Relativamente alla distribuzione geografica è stato considerato il numero di aziende presenti nelle diverse regioni in base ai dati ISTAT, in modo da avere un campione rappresentativo.

L'indagine è stata realizzata con metodologia mista CATI (Computer-Assisted Telephone Interviewing) e CAWI (Computer-Assisted Web Interviewing), attraverso cioè la somministrazione del questionario tramite interviste telefoniche oppure tramite compilazione del questionario via web, fornito attraverso un link. L'88% delle risposte è stato raccolto tramite interviste telefoniche.

La partecipazione è stata su base volontaria.

Il ruolo aziendale di quasi il 90% di chi ha risposto è relativo a posizioni afferenti alle risorse umane, all'amministrazione del personale in azienda e competenti sui temi oggetto d'indagine. Il 45% delle aziende contattate per la compilazione del questionario ha partecipato a più edizioni dell'Osservatorio Zucchetti HR.

Un ringraziamento speciale va alle aziende partner che hanno affiancato Zucchetti nella raccolta dati: HRZ, NB System, Progress, SA Servizi Associati, Terasoft, ZCS, Innovation Manager Hub.

il valore dell'Advisory Board

Le analisi e i commenti dell'Osservatorio Zucchetti HR sono state arricchite e guidate con il prezioso contributo dell'Advisory Board, un organismo propositivo e di consulenza tecnico/scientifica che ha coinvolto professori delle più grandi realtà accademiche e professionisti HR di importanti aziende italiane.

Con l'obiettivo di:

elevare la qualità dell'output della ricerca, valorizzando il know-how dei membri e favorendo il confronto e lo scambio di idee;

raccordare gli obiettivi dell'Osservatorio ai fabbisogni reali espressi dal mondo produttivo.

Un obiettivo ambizioso che, grazie al contributo di tutti, si è concretizzato nel presente report. Per la fiducia, l'impegno e la competenza posti nel progetto, a tutti i membri e compagni di viaggio va il nostro ringraziamento.

Aziende



Andrea Arrighi
Lagardère Travel Retail Italia



Alessandro Caramaschi
Ahlstrom Italia



Elisa Chioda
Friulintagli



Martina Colombara
**F.lli De Cecco di Filippo
Fara San Martino**



Maristella Di Raddo
**Full Service Gruppo Conad
Nord Ovest**



Agata Frigerio
A.C. Milan



Paolo Iacci
AIDP



Luisa Napolitano
Mediobanca



Alessandro Premoli
Autogrill



Sara Tassoni
**Responsabile
delle Risorse Umane**



Livia Tavani
AXA Italia



Cristina Zucchetti
Zucchetti

Università



Silvia Bagdadli
Università Bocconi



Carlo Bagnoli
**Università Ca' Foscari
Strategy Innovation**



Mariano Corso
**Osservatori Digital Innovation
Politecnico di Milano**



Alberto Ferraris
**SAA School of Management
Università di Torino**



Francesca Visintin
Università di Udine

Team Zucchetti



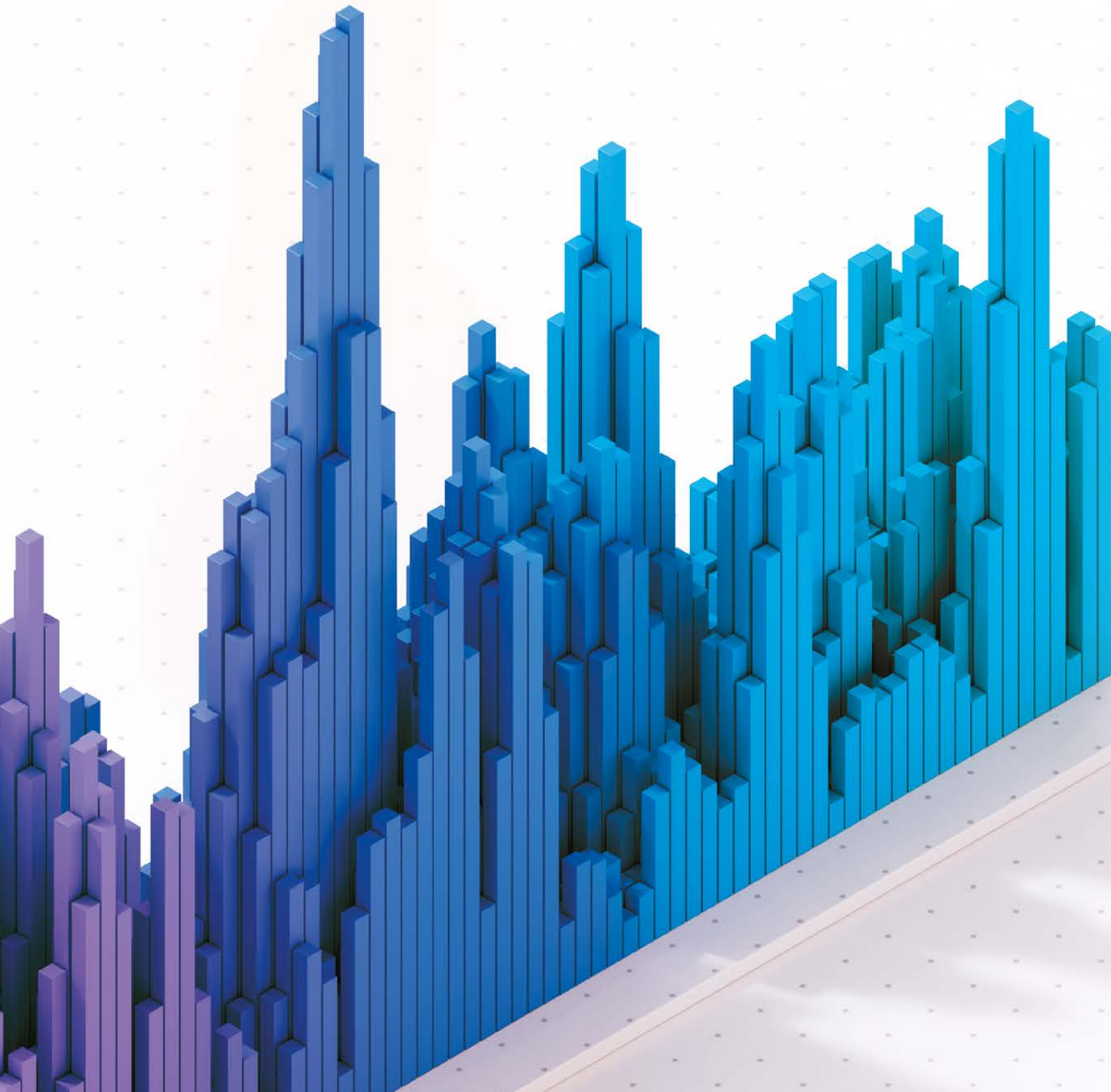
Luca Stella
**Innovation Manager Business
Unit HR e Presidente Advisory
Board Osservatorio Zucchetti HR**



Francesco Pepi
**HR Digital Transformation
Consulting**

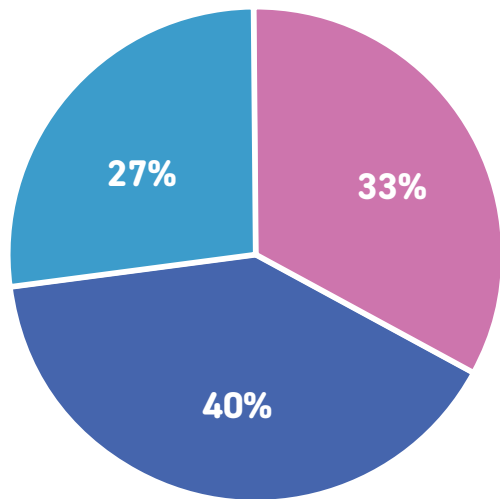


Andrea Lapolla
Marketing Manager HR



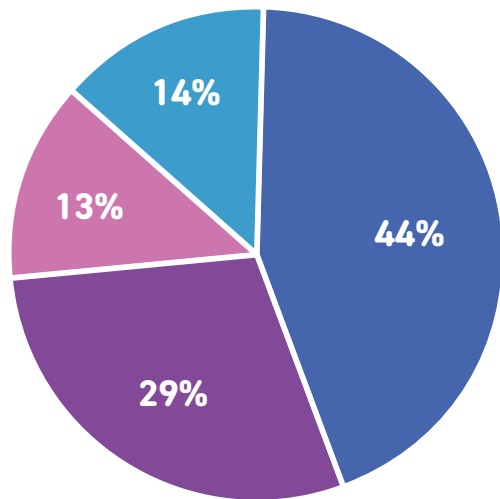
più di 1200 aziende coinvolte

Prima di approfondire i dati una nota sul campione preso in analisi. Innanzitutto per ringraziare le **oltre 1200 aziende** che, condividendo tra dicembre 2024 e gennaio 2025 la propria esperienza, hanno contribuito a un risultato di rilievo nel panorama italiano. Oltre alla grandezza del campione alla base dell'analisi, occorre segnalare anche la sostanziale **trasversalità** delle aziende partecipanti, in termini geografici, di settore e di dimensione, importante per rappresentare al meglio anche i diversi punti di vista in merito alle buone pratiche in ambito HR e alle tecnologie che le possono supportare.



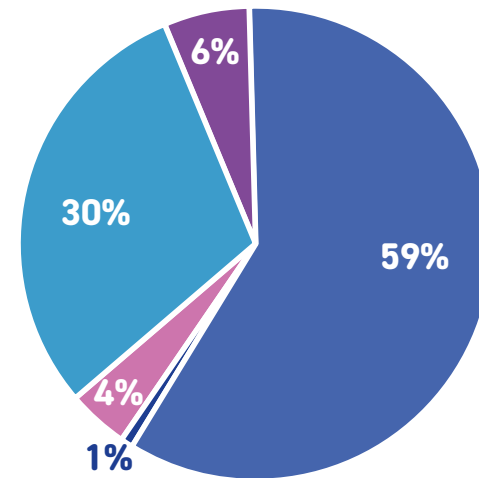
DIMENSIONE AZIENDALE

- Grande Azienda >250 dipendenti
- Media Azienda 50-250 dipendenti
- Piccola Azienda <50 dipendenti



SETTORE AZIENDALE

- Produzione
- Servizi
- Commercio
- Altro

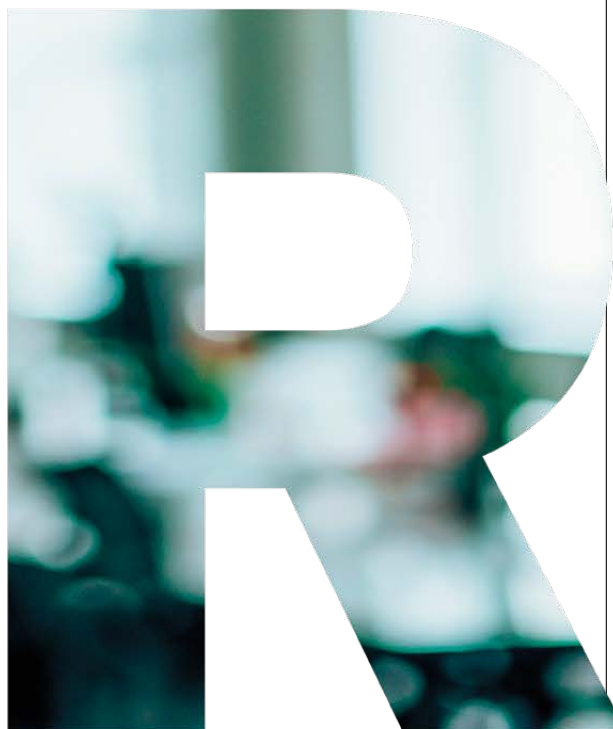


RUOLO RISPONDENTI

- HR
- IT
- Direttivo
- Amministrazione del personale
- Altro ruolo

abstract

La quarta edizione dell'Osservatorio Zucchetti HR si era chiusa con l'auspicio dell'inizio di una nuova fase di riequilibrio, una fase in cui l'HR facesse pesare il proprio ruolo di guida e supporto per allineare tutte le risorse aziendali verso un'unica direzione e un unico obiettivo; ruolo fondamentale in un contesto in costante cambiamento.



Con la nuova edizione 2025 abbiamo voluto indagare se questo scatto si sia realizzato.

Ciò che emerge, in estrema sintesi, è che in realtà aziende e HR stanno mantenendo un approccio in **continuità con lo scorso anno**: una continuità che si può intendere come la **conferma delle priorità e delle ricette con cui le aziende approcciano i processi e la digitalizzazione dell'HR**, ma che in alcuni casi può anche tradursi in **attesa e prudenza** davanti ai grandi fenomeni esogeni all'azienda, tutt'altro che chiari e prevedibili, o ancora peggio **rischia di diventare un'interruzione alle spinte di innovazione**.

È evidente d'altronde che il **contesto in cui l'azienda oggi opera vive un momento di forti discontinuità**, di crisi dei modelli politici ed economici consolidati dal secondo dopoguerra a oggi e di sviluppi tecnologici come l'**Intelligenza Artificiale** che stanno ridefinendo le regole di tanti campi, organizzazione aziendale ed HR compresi.

Questa **turbolenza di ecosistema**, proprio in continuità con il 2024, chiede sfide costanti ad aziende ed HR Leader, impegnati tra la necessità di dover **risolvere fenomeni complessi** (Talent Shortage, ripensamento dei modelli di lavoro, nuovi obblighi ESG e sostenibilità sociale, coinvolgimento, nuove generazioni e inverno demografico solo per citarne alcuni più legati alle risorse umane) e la gestione delle incombenze della quotidianità, che possono **distogliere da un cambio di passo** sempre più necessario.

In un tale contesto la capacità di innovare dell'azienda nel suo complesso e dell'HR in particolare diventa sempre più fattore critico e la **polarizzazione tra attardati e innovatori**, tra chi ha la visione e chi riesce effettivamente a concretizzarla, rischia di intensificarsi.

CHI CORRE E CHI RESTA INDIETRO, OLTRE I LUOGHI COMUNI

La continuità e l'eterogeneità del campione dell'Osservatorio Zucchetti HR hanno consentito di confrontare i temi HR in ottica evolutiva e di delineare quanto la funzione giochi effettivamente un **ruolo di Business Partner e di Agente del Cambiamento** (sia di processo che tecnologico) nelle diverse realtà aziendali. Facendo una sintesi dei fenomeni analizzati, e che vedremo più in dettaglio negli approfondimenti successivi, possiamo identificare due interessanti trend:

- **forbice tra grandi e piccole aziende:** come già emerso nelle precedenti edizioni dell'Osservatorio Zucchetti HR, è prevedibile come tanti temi di gestione e di innovazione dei processi HR trovino un certo ritardo o difficoltà di implementazione (quando necessario) nelle realtà più piccole. Un fattore che, considerando la struttura del tessuto imprenditoriale italiano, diventa un indicatore al ribasso nei tassi di innovazione. Anche se **non mancano segnali di dinamicità anche nelle piccole aziende:** su molte domande infatti il gap con le grandi aziende non è ampio quanto ci si possa aspettare e addirittura in alcuni casi è molto limitato se non nullo, anche grazie al fatto che molti processi in queste aziende vengono esternalizzati verso Associazioni di categoria, professionisti o Agenzie per il Lavoro. Vedremo anche che, **tra le priorità HR delle piccole aziende nel 2025, l'automazione è al primo posto** (nel 32% dei casi), segnale di una maggiore propensione e di un approccio più maturo alla gestione dei processi di risorse umane, che deve contrastare in molti casi mancanza di visione e di disponibilità di investimento;

- **città e provincia a differenti velocità:** anche il confronto territoriale fa emergere un'area metropolitana di Milano che appare più permeabile ai nuovi trend e alle nuove tecnologie HR, a fronte del resto del territorio che sembra ancora focalizzato sull'ottimizzare i processi esistenti e poco propenso a sperimentare nuovi approcci. Da evidenziare come siano limitate le differenze tra le province delle regioni settentrionali e quelle del sud.

CONFERMA PER BENESSERE, FORMAZIONE E SKILL

Le iniziative di welfare e l'investimento in tecnologie per innovare la formazione sono **da anni in costante crescita**, rendendo manifesto l'interesse delle aziende a coltivare le proprie risorse in ottica di **coinvolgimento e retention**. La **costante crescita dell'attenzione ai bisogni dei collaboratori** (intesi come integrazione al reddito o sostegno al wellbeing personale o familiare) e la **diversificazione delle proposte** che l'azienda mette loro a disposizione sono il risultato di uno sforzo che da una parte l'azienda assume per compensare il gap derivante dalle mancate politiche di welfare state e che dall'altra manifesta l'obiettivo di **personalizzare il rapporto con il collaboratore**, allineando i benefici aziendali alle sue reali aspettative e creando così un rinnovato senso di appartenenza. **Gamification e pillole formative** in grado di rendere la formazione aziendale più coinvolgente e flessibile diventano strategiche in un mondo in cui le persone sono sovrastimolate e la conoscenza o la costruzione di sé passano sempre più da esperienze memorabili. Approccio ancora più evidente se si considerano le **nuove generazioni**.

Come emerso nel 2024, l'efficacia della formazione e dello sviluppo delle competenze passa anche dall'esperienza diretta, tanto che molte aziende stanno provando a far convivere e diversificare digitale e aula, così come dalla valorizzazione delle **soft skill**, di cui un esempio è l'intelligenza emotiva, trasversalmente importante per tutte le aziende del campione.

RECRUITING TRA AUTOMAZIONE E DIFFICOLTÀ

Il **mismatch** tra domanda e offerta nel mercato del lavoro è una preoccupazione costante, che deve fare i conti con fenomeni strutturali come il **calo demografico e della forza lavoro** così come la carenza di **personale qualificato** in molti campi. Già nel 2024 era emerso come la carenza di candidati spingesse a ricercare figure all'interno

dell'azienda e a costruire percorsi formativi adatti a farle crescere coerentemente, dato che sembra confermarsi con l'importanza assegnata anche nel 2025 alla formazione e allo sviluppo. Sicuramente nel processo di selezione e Talent Acquisition l'efficientamento ha un peso notevole: la priorità data all'automazione e il giudizio sul **supporto che l'AI può offrire** nel gestire annunci di lavoro e CV testimoniano lo sforzo di automatizzare il più possibile le attività anche grazie all'utilizzo di **software dedicati** (ATS - Applicant Tracking System).

AI E ANALISI TRA DICHIARATO E CONCRETEZZA

L'Intelligenza Artificiale applicata all'HR e la capacità di utilizzare i dati HR per analisi strategiche sono **temi di grande interesse**. Per la loro natura fortemente tecnologica gli HR sembrano però non **trovare una chiave efficace per applicarli in modo proattivo e integrato** nei processi aziendali. La sfida sembra quindi la ricerca di una nuova e intensa collaborazione dell'HR con l'IT, con gli altri reparti aziendali e soprattutto con i fornitori di tecnologie HR.

COMUNICAZIONE E FEEDBACK: PRIORITÀ E NUOVE PROSPETTIVE

Rispetto al 2024 abbiamo voluto indagare in modo specifico la priorità Comunicazione interna aggiungendola tra le priorità analizzate: il risultato **conferma l'importanza** di questi processi, fondamentali per coinvolgere e trattenere i talenti. Se portali e app HR sono realtà in molte aziende, ampi spazi di miglioramento si registrano invece nei sistemi di feedback, centrali per costruire una **comunicazione bidirezionale** e avere una reale percezione di quello che è il sentiment aziendale e della reale efficacia delle varie iniziative aziendali. A fronte delle aziende più innovative che hanno già investito in questi strumenti, è certo che tanto occorre fare a livello di **cultura del feedback**, tipicamente di stampo anglosassone e che ancora deve entrare nella consuetudine del nostro paese.

HR: UNA FUNZIONE IN CERCA DI AUTORE



Il 41% di HR promuove l'innovazione.

Dati, collaborazione con gli altri dipartimenti aziendali, digitale.

Come già emerso nel 2024, **passa da questa triangolazione l'evoluzione del ruolo HR** per diventare vero Agente di Cambiamento e Business Partner per l'azienda.

Ma quanto tutto questo si sta effettivamente realizzando e quali sono le ricette che i dipartimenti HR più innovativi stanno mettendo in campo per realizzare una tale visione?

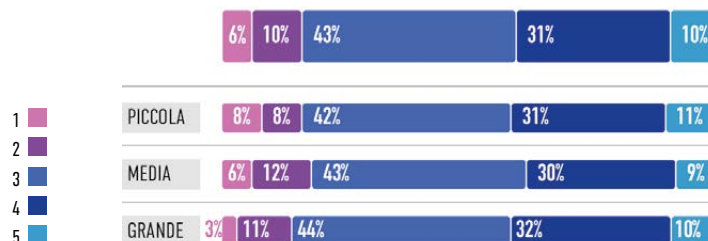
Mettendo a confronto le risposte delle ultime due edizioni dell'Osservatorio possiamo affermare che si conferma il **percepito che l'HR ha sul proprio ruolo in azienda**. Alla domanda «L'HR oggi riesce concretamente a promuovere l'innovazione in azienda a supporto del business?» (grafico 1) si registra un dato costante: le figure HR hanno sostanzialmente un **giudizio positivo sul ruolo di Agente del Cambiamento**, con un 41% che ha dichiarato di essere d'accordo o molto d'accordo con l'affermazione e, escludendo il valore mediano, un 16% che considera la sua influenza nell'innovazione aziendale ridotta o nulla.

Queste percentuali non hanno variazioni evidenti in base alla grandezza dell'azienda, se non nei giudizi altamente negativi, ossia i «per nulla», che vanno dal 3% delle grandi imprese all'8% delle piccole.

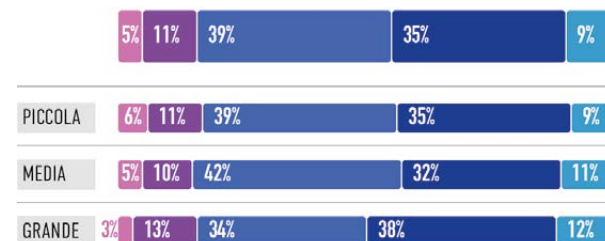
Un'altra conferma si presenta approfondendo la questione **analisi dati, importanti per rendere l'HR più autorevole sul tavolo del business**.

Nel 2024 il 64% delle aziende (e il 74% delle grandi) ha riconosciuto la possibilità per l'HR di aumentare il peso del proprio ruolo in azienda grazie all'analisi dei processi HR e al monitoraggio di specifici KPI. Nel 2025 abbiamo ripreso ulteriormente questo concetto specificando meglio nella domanda in cosa possa consistere il valore dei dati, ossia la possibilità di dimostrare l'impatto delle risorse umane non solo sull'equilibrio organizzativo, ma anche sull'equilibrio economico e finanziario dell'azienda. Ponendo il quesito «Come valuta l'efficacia delle metriche e dei KPI HR nel dimostrare l'impatto delle risorse umane sull'equilibrio economico e finanziario?» (grafico 2) emerge un **giudizio generalmente favorevole** (solo il

1. L'HR OGGI RIESCE CONCRETAMENTE A PROMUOVERE L'INNOVAZIONE IN AZIENDA A SUPPORTO DEL BUSINESS. CONCORDA CON QUESTA AFFERMAZIONE? (1=PER NULLA; 5=MOLTO)



2. COME VALUTA L'EFFICACIA DELLE METRICHE E DEI KPI HR NEL DIMOSTRARE L'IMPATTO DELLE RISORSE UMANE SULL'EQUILIBRIO ECONOMICO E FINANZIARIO? (1=PER NULLA EFFICACI; 5=MOLTO EFFICACI)



16% degli intervistati risponde per nulla o poco efficaci). Ciò che però è più interessante è che, se correliamo questa domanda con quella precedente sul ruolo, si evidenzia nuovamente il contributo delle analisi nel rendere più strategica la funzione in azienda: **l'HR che dice di riuscire a promuovere molto l'innovazione in azienda ha infatti nell'82% dei casi anche metriche efficaci o molto efficaci.**

Ci sono tuttavia delle differenze da segnalare rispetto ai risultati 2024: il numero di aziende che si assesta su valori molto positivi scende dal 64% al 45%, segno che, **se le analisi nel loro complesso sono importanti per attestare il ruolo HR, più complicato è dimostrare una correlazione tra fenomeni HR e impatto economico e finanziario.** Un dato di questo tipo è comprensibile, visto che l'HR lavora su molti asset intangibili, faticando quindi a trovare elementi di concretezza a sostegno delle proprie tesi e che anche la letteratura accademica e internazionale si è concentrata su indicatori di natura economica e finanziaria più che legati all'ambito risorse umane.

Certo è però che queste differenze percentuali possono essere anche il sintomo di una domanda che così posta sembra portare a riflessioni che **escono dalle competenze e dal vissuto dell'HR**: sembra cioè manifestarsi quella scissione tra risorsa umana e risorsa finanziaria che limita il peso del dipartimento HR nelle decisioni prettamente di business. Consapevoli che le risorse umane sono una variabile innegabile nel successo dell'impresa, sembra quindi presentarsi per l'HR un soffitto di cristallo.

Come fare quindi? Una soluzione passa certamente dalla **collaborazione con gli altri reparti/manager aziendali e dal digitale.**

Il 73% dei rispondenti ha a disposizione dati e informazioni dalle altre funzioni aziendali (grafico 3), un dato che cresce all'aumentare della dimensione dell'impresa (andando dal 66% delle piccole aziende al 78% delle grandi). Questo è il primo passo per arrivare a un approccio ben più strategico per l'azienda che non si limita a una mera lettura di reportistica e condivisione di dati: le realtà più avanzate, infatti, **grazie ad analisi integrate dei processi, a strumenti**

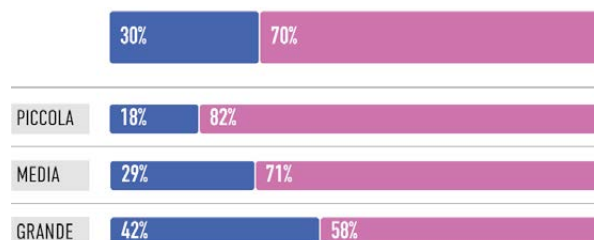
Dati, collaborazione con gli altri dipartimenti aziendali e digitale da coltivare per un ruolo HR strategico.



3. LA FUNZIONE HR HA A DISPOSIZIONE DATI E INFORMAZIONI DELLE ALTRE FUNZIONI AZIENDALI?



4. HA BISOGNO OGGI NELL'UFFICIO HR DI NUOVE FIGURE O COMPETENZE SPECIFICHE PER L'ANALISI DEI DATI?



■ SI
■ NO



L'automazione
dei processi HR è la priorità.
Seguono comunicazione
interna e benessere.

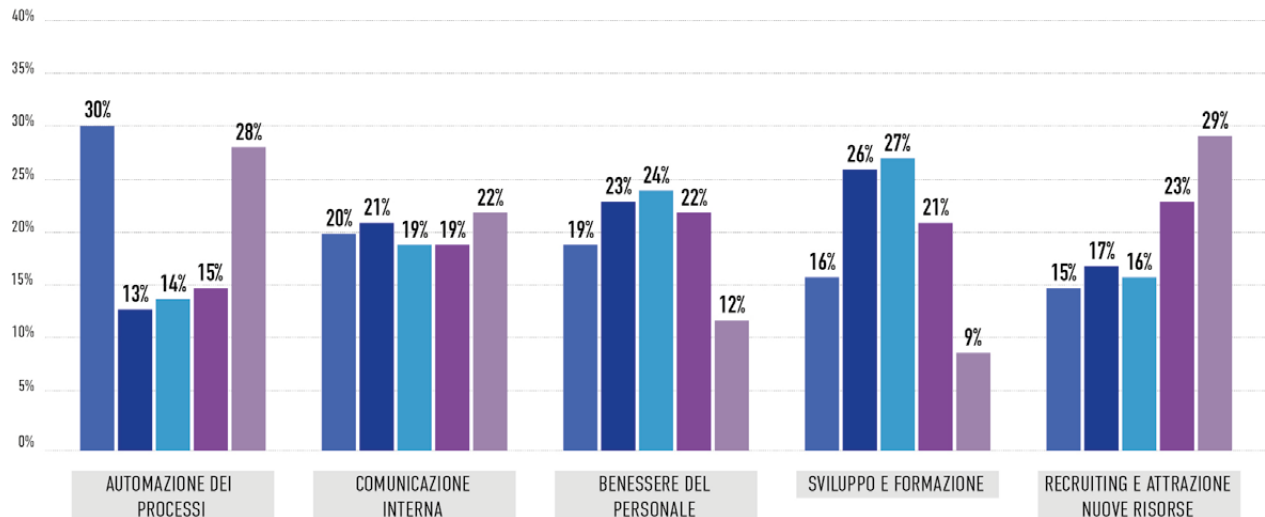
che mettono a fattor comune i dati provenienti da più fonti e a gruppi di lavoro interdisciplinari che fanno collaborare più aree aziendali, si sono poste l'obiettivo di costruire una visione a 360° dei fenomeni e di far emergere insight utili per l'HR per portare più innovazione in azienda (basti pensare all'analisi dell'assenteismo e al monitoraggio della produttività).

Un HR data-driven deve poi poter capitalizzare le grandissime quantità di dati che i processi legati alle risorse umane creano ogni giorno, anche con l'**aiuto dell'Intelligenza Artificiale**: nel prossimo capitolo dettaglieremo le applicazioni dell'AI nei processi HR, ma sicuramente il fatto che l'analisi dei dati HR si confermi come il **contributo più efficace di questa tecnologia agli occhi del 78% delle aziende** sottolinea una necessità impellente. Soprattutto se si guarda all'altra evidenza che si rafforza rispetto al 2024: **nei dipartimenti HR non emerge la necessità di nuove competenze per l'analisi dei dati** (grafico 4). Solo il 30% degli intervistati (-4% sul 2024) dichiara di aver bisogno oggi nell'ufficio HR di nuove figure o competenze specifiche per l'analisi dei dati: nelle grandi aziende questa esigenza viene esplicitata nel 42% dei casi, segno di una maggiore sensibilità al tema rispetto alle piccole e medie imprese, che hanno espresso di averne bisogno rispettivamente nel 18% e nel 29% dei casi.

Questi dati possono avere diverse spiegazioni (mancanza di consapevolezza dei fenomeni HR analizzabili, focus su altri processi core, esistenza di reportistica semplice considerata sufficiente): in ogni caso è evidente un certo ritardo della funzione su queste competenze e uno **scarto tra ciò che viene dichiarato e ciò che si concretizza nella realtà**. Occorre un approccio più maturo sia all'analisi sia alle tecnologie in grado di supportarla, che devono lavorare anche in questo caso nell'ottica dell'integrazione: **report pronti all'uso**, facilmente aggiornabili e integrati negli applicativi

5. QUALI SONO LE AREE HR SU CUI OCCORRERÀ INVESTIRE DI PIÙ NEL 2025? (SCALA 1-5)

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



oppure **funzioni di AI integrate in grado di tutelare i dati anche dal punto di vista del GDPR** potranno guidare con efficacia l'HR nell'interpretazione dei fenomeni verso un vero percorso data-driven. Passando alle **priorità di investimento 2025**, il digitale e il contributo dell'innovazione tornano come temi strategici.

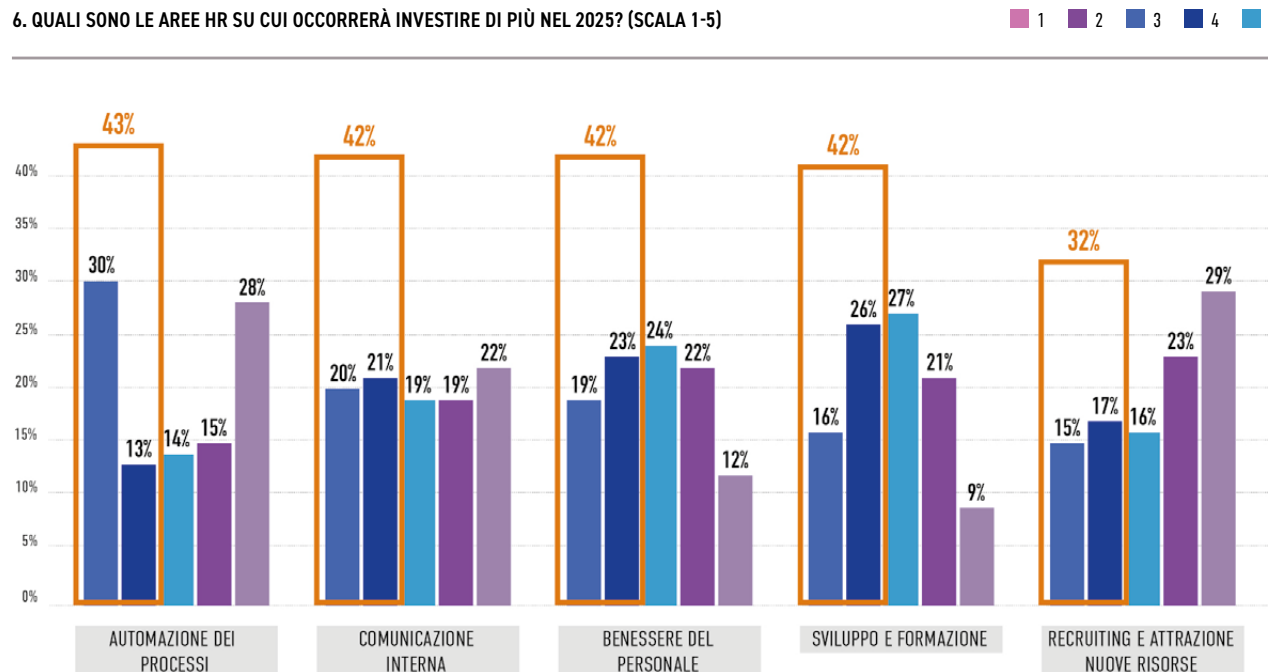
L'HR, in quanto deputata alla gestione e all'ingaggio dei collaboratori, ha un **duplice rapporto abilitante nei confronti dell'innovazione**: la acquisisce per i processi HR, efficientando le attività proprie e dei collaboratori, ma diventa anche ambasciatore della tecnologia in azienda, motivando le persone a usarla e a comprenderla, con un nuovo mindset aperto all'innovazione. Il rapporto HR e digitale diventa quindi determinante per mettere ordine, cambiare e migliorare i processi, valorizzando il ruolo di garante dell'equilibrio organizzativo dell'HR e facendolo diventare fautore di un vero cambiamento. A maggior ragione se si considera il contesto in cui l'HR oggi opera e le tante sfide che si trova ad affrontare, molto più grandi e complesse di un tempo: oggi il dipartimento Risorse Umane è chiamato a supportare le persone, a favorire il senso di appartenenza, a diventare Business Partner degli altri reparti per aiutarli a fare business, a gestire i costi in un contesto di assottigliamento dei margini e a presidiare competenze normative che cambiano tutti i giorni, tutto questo in modo sostenibile da un punto di vista economico, sociale, ambientale e personale. Non a caso nell'indagine 2023 dell'Osservatorio Zucchetti HR il 70% dei rispondenti ha dichiarato che la sostenibilità influisce sempre più sulle scelte HR.

Per tenere tutto insieme la digitalizzazione diventa fondamentale (grafico 5 pag.14). Risulta quindi comprensibile come l'**automazione dei processi risulti la priorità più alta** (priorità 1) per il 30% dei rispondenti, distaccando di ben dieci punti percentuali la seconda scelta, ossia la comunicazione interna (che

Sommando priorità 1 e 2 le intenzioni di investimento sono in realtà diversificate ed equamente ripartite.



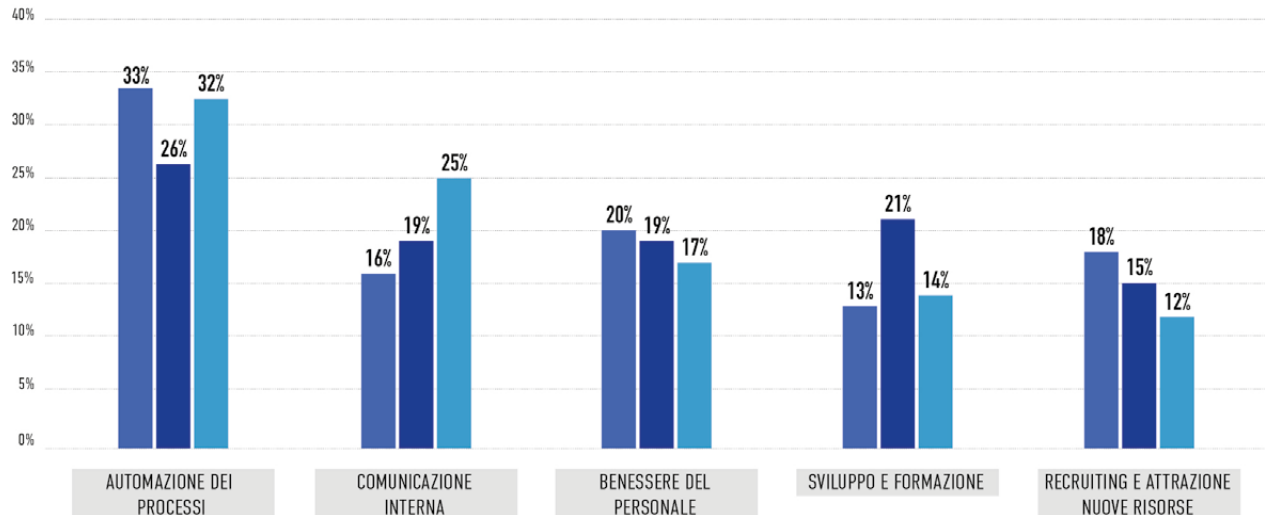
6. QUALI SONO LE AREE HR SU CUI OCCORRERÀ INVESTIRE DI PIÙ NEL 2025? (SCALA 1-5)



si attesta al 20%); seguono benessere del personale (19%), sviluppo e formazione (16%) e recruiting (15%). Per la priorità «automazione» un elemento da far emergere è che per una fetta consistente di organizzazioni (28%) sia la priorità minima (priorità 5 pag. 16): questa forte dicotomia potrebbe sottolineare la differenza tra organizzazioni in stadi diversi della digitalizzazione. Altro elemento fondamentale la **comunicazione interna**: questa opzione, non presente nelle precedenti indagini, assume con l'Osservatorio Zucchetti HR 2025 un peso notevole, segnale che i processi di informazione e di ingaggio dei collaboratori stanno diventando sempre più centrali e propedeutici a tutte le altre priorità. La comunicazione è fondamentale per garantire il massimo allineamento del personale a quanto succede in azienda, per valorizzare le iniziative di welfare aziendale, per favorire l'inserimento delle nuove risorse ed è alla base dei processi valutativi.

GRANDE
MEDIA
PICCOLA

7. QUALI SONO LE AREE HR SU CUI OCCORRERÀ INVESTIRE DI PIÙ NEL 2025? (SCALA 1-5) - PRIORITÀ 1 PER DIMENSIONE AZIENDALE



Sommando tuttavia le priorità 1 e 2 (grafico 6), così come nel 2024, la distribuzione risulta abbastanza equa tra le diverse aree, segno di **intenzioni di investimento diversificate sui vari processi HR**:

- automazione dei processi: 43%
- benessere e coinvolgimento: 42%
- sviluppo e formazione: 42%
- comunicazione interna: 41%
- recruiting e attrazione di nuove risorse: 32%

Questa situazione sembra riflettere le tante sfide che stanno investendo le aziende e per le quali l'HR si trova a dover mantenere un presidio, al di là dei tradizionali processi di amministrazione del personale.

Si delinea il ritratto di un HR che vive oggi un **momento di transizione ed esplorazione** di tutte le priorità e di tutte le possibilità, soluzioni più o meno parziali alle diverse sfide della propria popolazione aziendale. Diviso tra presidio e traduzione nei singoli processi degli obiettivi aziendali, questioni di budget, operatività interna, rispetto della normativa e ascolto dei collaboratori, l'HR diventa protagonista in un quadro di sfide aperte. Ciò che sarà interessante capire è quanto l'HR guidi questo cambiamento e, al contrario, non lo subisca. Andando a dettagliare l'analisi della priorità per la **dimensione dell'azienda** (grafico 7) si può notare che, in tutte le imprese, l'automazione rimane la priorità maggiore, mentre nelle medie aziende cresce la priorità sviluppo e formazione. Il dato del **recruiting**, inaspettatamente più arretrato in termini generali di priorità rispetto alle altre aree, è in realtà variabile rispetto alla dimensione aziendale: le grandi lo vedono come terza priorità dopo automazione e benessere, mentre le piccole risultano poco propense a investirci.

Se da una parte rischia di essere il segnale di poca attenzione e poca visione prospettica da parte di molte aziende nei confronti di uno scenario tutt'altro che roseo nel lungo periodo (date le minacce legate a

inverno demografico e mismatch delle competenze), dall'altro potrebbe essere legato anche all'indisponibilità di budget soprattutto delle piccole imprese di fronte a spese crescenti per attrarre risorse qualificate.

Particolarmente positivo invece il dato delle **piccole aziende** sull'automazione dei processi (32%, valore pressoché uguale a quello delle grandi imprese): se per le grandi l'efficienza dei processi si collega molto bene a logiche di scala, per le piccole può essere il segno di una maggiore vitalità nel cercare di implementare innovazioni tecnologiche a supporto dei processi HR e il contributo di una nuova generazione di imprenditori già nativi digitali.

Le percentuali del benessere del personale e della comunicazione riprendono trend commentati nelle precedenti edizioni, in cui era già emerso il crescente interesse nelle piccole aziende per i temi del **welfare** (vedi i Fringe Benefit e i buoni benzina), della **comunicazione** (con l'introduzione delle app per il personale) e una **crescita del livello medio di digitalizzazione** che ha portato alla riduzione del gap tecnologico con le imprese più grandi.

Per sostenere questo trend sono sicuramente necessarie **soluzioni tecnologiche semplici e pensate appositamente per le loro necessità**: solo in questo modo il digitale potrà portare quei benefici auspicati dall'HR, così come dagli stessi collaboratori. Lavorare in una piccola azienda, infatti, non deve diventare discriminatorio rispetto all'esperienza dei collaboratori di medie o grandi aziende e non deve voler dire rinunciare a sistemi oggi ormai consuetudine anche nella vita quotidiana di ogni persona: basti pensare a tal proposito alle app, alla firma digitale o al cloud.

A livello di **settore** emerge infine che la comunicazione interna è la priorità numero 1 per le aziende del commercio, che a fronte di una forza lavoro distribuita nei diversi punti vendita potrebbero sentire maggiormente la necessità di più efficaci processi comunicativi.



HR E INTELLIGENZA ARTIFICIALE: TRA PRESENTE E OPPORTUNITÀ

Anche nel 2025 il tema dell'Intelligenza Artificiale vive senza dubbio la sua **fase di hype**. In un mondo così rapido il monitoraggio di questo biennio è sicuramente un valore per comprendere a che punto sia arrivata la tecnologia nella sua applicazione sui processi HR delle aziende italiane, al di là dei tanti dibattiti su potenzialità e rischi, risvolti etici e sociali, legati al pericolo di perdita di posti di lavoro e alla privacy.

Ciò che emerge chiaramente è la sostanziale conferma di come l'Intelligenza Artificiale applicata all'HR sia sicuramente una tematica di **forte interesse** (grafico 8): **cresce al 15% la quota di chi dichiara di usare l'Intelligenza Artificiale** nelle attività dell'ufficio HR (+3%) e soprattutto di chi vuole introdurla (**11% lo farà, +7% sul 2024**), dati che nelle **grandi aziende** mostrano un'accelerazione ancora più marcata, rispettivamente +7% e +10%. L'AI inoltre è giudicata **elemento in grado di cambiare radicalmente il lavoro delle Risorse Umane** (grafico 9): il 62% delle aziende e il 70% delle grandi aziende crede che cambierà il lavoro dell'HR (con

un lieve -3% su entrambi i dati rispetto al 2024). Come in tutte le tematiche nuove, si registra una larga quota di indecisi (25%, +2% sul 2024), segno che l'AI è certo una tematica attuale, ma per molti è ancora **poco compresa nelle sue reali applicazioni**, mentre per chi dichiara di usarla sembra più che altro limitata a **strumento di produttività individuale** non integrato nei processi HR.

Andando infatti a guardare ai vari ambiti di applicazione (grafico 10) le percentuali di uso scendono drasticamente all'1%.

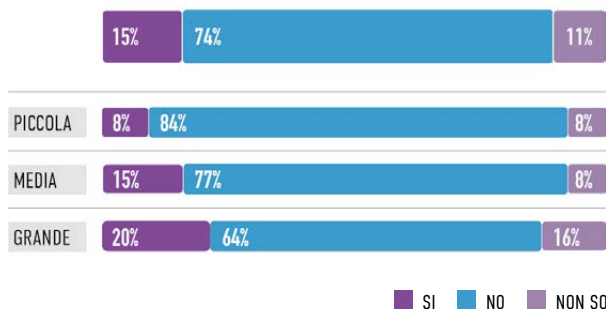
Non è da trascurare tuttavia il fatto che spesso l'AI, integrata in strumenti digitali, diventi **trasparente all'occhio dell'utente aziendale** (e questo può aver influito sulla risposta).

Come in tutti i fenomeni dirompenti e complessi è reale il rischio di rimbalzo, il rischio cioè di **una potenziale disillusione dettata da aspettative mancate e da un diffuso senso di incertezza** sull'AI. Soprattutto nelle **piccole aziende** (le meno strutturate

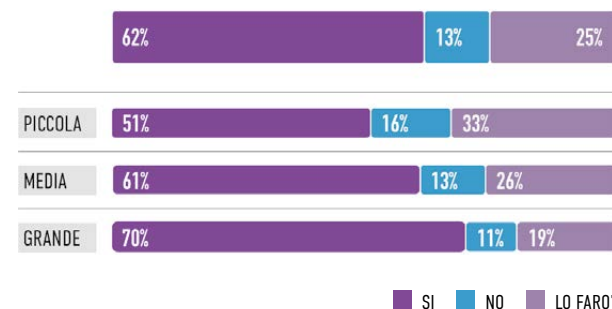


HR e AI: il 70% delle grandi aziende crede che cambierà il proprio lavoro.

8. ALL'INTERNO DELLE ATTIVITÀ DELL'UFFICIO HR, È GIÀ UTILIZZATA L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE?



9. L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE CAMBIERÀ IL LAVORO DELL'HR?



sia in termini di competenze che di adozione di questa tecnologia) e nelle aziende del **sud** si registra infatti un giudizio più tiepido sulla rivoluzione AI rispetto al 2024: tra le piccole si nota un -10% di aziende che ritengono cambierà radicalmente il lavoro, un +2% di aziende negative e un +8% di indecise.

Non mancano punte di dinamismo più marcato: considerando le sole **aziende del commercio o le aziende dell'area metropolitana di Milano**, ad esempio, l'Intelligenza Artificiale applicata ad annunci di lavoro e analisi dei CV si attesta rispettivamente al 4% e al 7%, nel milanese poi l'utilizzo dell'AI nell'HR sale al 23% (contro la media del 15%).

L'«effetto moda» e il rischio di una **lettura semplicistica** dell'AI rischiano forse di aggravare un ritardo che il sistema Italia non si può certo permettere se consideriamo la concorrenza globale e i ritmi di crescita di questa tecnologia. Chi saprà cogliere il cambiamento aumenterà il proprio vantaggio competitivo: sarà quindi

strategico parlare sempre più di funzioni che usano l'AI per risolvere specifici task, con un approccio più concreto e pragmatico.

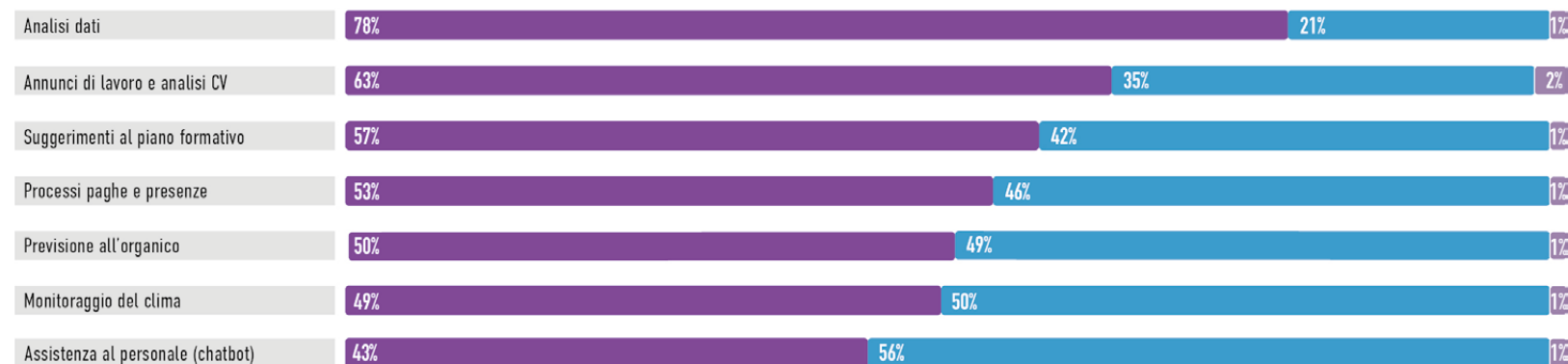
Proprio su questi temi si conferma nettamente l'associazione AI e **analisi dei dati**: il 78% delle aziende ne applicherebbe i benefici in questo campo. Una lettura corretta dell'Intelligenza Artificiale che, prima di tutto, consente il governo di una mole enorme di dati, andando a rendere possibile e ad automatizzare le analisi (non a caso il dato cresce all'86% nelle grandi aziende).

Considerando il complicato rapporto tra HR e analisi dei dati, già evidenziato nelle scorse edizioni dell'Osservatorio e confermato, come già detto, anche nel 2025, si comprende facilmente che l'AI può aiutare a efficientare la raccolta e l'organizzazione dei dati, a individuare insight nei fenomeni HR, a costruire gli output grafici o suggerire analisi alternative e soprattutto predittive, lasciando ad HR e manager il compito strategico di leggere e prendere le decisioni.

AI: l'obiettivo è evitare l'«effetto moda» e integrarla concretamente nei processi HR.



10. IN QUALI AMBITI HR APPLICHEREBBE I BENEFICI DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE?



■ SI
■ NO
■ GIÀ APPLICATO

Segue poi l'applicazione, sempre in ottica di efficienza, su **annunci di lavoro e analisi dei CV** (63%, 73% grandi) e quella per ricevere **suggerimenti al piano formativo** (57%, 61% grandi) che ha più natura «consulenziale».

Emerge così il vero vantaggio che porterà l'Intelligenza Artificiale nel **supportare il lavoro dell'HR**: proporre bozze di annunci di lavoro più performanti per facilitare il lavoro dei recruiter, suggerire corsi e piani formativi integrativi, far emergere criticità nel sentiment aziendale individuando risorse potenzialmente in burnout, oppure proporre una pianificazione di massima in base ai dati storici.

Tutto questo potrà **far risparmiare tempo** e fare la differenza per HR o manager sempre più soggetti a tante sollecitazioni che arrivano dall'interno e dall'esterno dell'azienda.

Tra incertezza sulla rivoluzione AI e sulle sue applicazioni, ciò che farà **la differenza sarà renderla, non una tecnologia fine a se stessa, ma integrata nel software gestionale**: solo così potrà aumentare la potenza elaborativa, la qualità dell'output fornito, ma anche, elemento non trascurabile, potrà essere garantita la sicurezza dei dati e il rispetto del GDPR.

Se su questo un grande contributo lo possono dare i **fornitori di tecnologia**, dall'altra parte **nuove sfide si pongono per l'ufficio HR**, sia nel modo di lavorare, sia nel ruolo stesso dell'HR e dei manager, ma anche nella diffusione di nuove policy e competenze tra i lavoratori: in questa nuova era la leadership dovrà non solo saper gestire le persone ma anche l'AI e guidarla correttamente per creare valore.

PER APPROFONDIRE
IL DIGITALE PER L'HR

AI E ANALISI DATI
IGENIUS

AI E RECRUITING

AI E PIANI
FORMATIVI

AI E PREVISIONE
ORGANICO

AI E CHATBOT
PER IL PERSONALE

RECRUITING

Il 56% delle grandi aziende utilizza già (o lo farà a breve) un software per recruiting e CV.



SI ■
NO ■
LO FARÒ ■

Come anticipato nell'analisi delle priorità, il recruiting risente di una **forte differenziazione tra aziende di diverse dimensioni**: le domande di dettaglio confermano questo scenario.

Le grandi imprese hanno già adottato, seppur con ampi spazi di miglioramento, pratiche e strumenti evoluti per la gestione del recruiting, diversificando anche le strategie di ricerca di personale, mentre le piccole realtà si affidano a processi più tradizionali e a un minor grado di digitalizzazione. Il ruolo delle Agenzie per il Lavoro (APL) appare particolarmente rilevante per le PMI, sia nella gestione operativa dei processi sia nel monitoraggio dei costi.

L'Osservatorio 2025 evidenzia quindi una duplice sfida per il futuro. Da un lato supportare le piccole imprese nell'intraprendere un percorso di digitalizzazione e professionalizzazione del recruiting. Dall'altro stimolare le grandi imprese a spingere sull'acceleratore della digitalizzazione, applicando logiche sempre più raffinate di recruiting marketing e piattaforme tecnologiche avanzate di ricerca del candidato ideale (le cosiddette piattaforme ATS - Applicant Tracking System) che introducono sempre più **funzioni di Intelligenza Artificiale** per la raccolta, compilazione e lettura dei CV per ottimizzare il lavoro dell'ufficio HR in questo modo risulta ottimizzato il lavoro dell'ufficio HR e si limitano anche i bias che possono penalizzare l'inserimento di talenti in azienda.

UTILIZZO DI SOFTWARE PER RECRUITING E CV
Rimangono costanti rispetto al 2024 i dati sull'uso di software specifici per gestire il processo di recruiting e i CV (grafico 11): il **56% delle grandi aziende dichiara di utilizzarlo** (o di volerlo fare a breve).

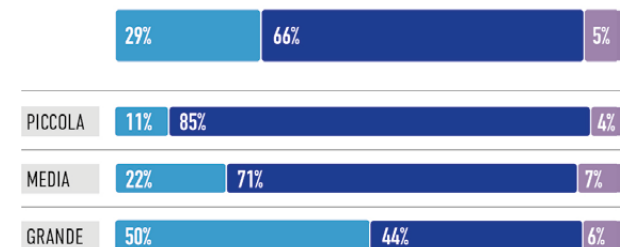
Al contrario per le piccole e le medie aziende il dato scende rispettivamente al 29% e al 15%, segno di un divario tecnologico ancora marcato. La digitalizzazione dei processi di selezione risulta quindi **proporzionale alla**

capacità organizzativa e alle risorse disponibili delle imprese. In questo anche **piattaforme tecnologiche e servizi di matching tra domanda e offerta**, soprattutto di personale a chiamata, potrebbero aiutare quei settori come hospitality e ristorazione, manifattura e commercio in cui il turnover è particolarmente alto.

ESPOSIZIONE DELLA RAL NEGLI ANNUNCI DI LAVORO

Emerge in modo generalizzato una **mancanza di percezione dei prossimi obblighi normativi** legati alla direttiva UE 970/2023 sulla trasparenza retributiva (grafico 12 pag. 22): solo il 27% delle aziende indica esplicitamente la RAL negli annunci e il 3% dichiara di avere intenzione di farlo a breve (sintomo di un ritardo nell'adeguamento quasi connaturato al contesto italiano). Le piccole e medie imprese rispondono più positivamente rispetto alle grandi (entrambe al 29% contro il 23%), un dato che potrebbe essere influenzato dal ricorso più frequente alle APL e dalla necessità di attrarre candidati con condizioni chiare e competitive.

11. UTILIZZA UN SOFTWARE SPECIFICO PER GESTIRE IL PROCESSO DI RECRUITING E I CV?





CALCOLO DEL COSTO DI ASSUNZIONE

Un fenomeno simile si riscontra nel calcolo del costo del processo di assunzione (grafico 13): la differenza tra le diverse dimensioni è contenuta (60% grandi, 56% medie, 50% piccole), probabilmente grazie al ruolo delle APL che forniscono alle PMI strumenti standardizzati di controllo dei costi.

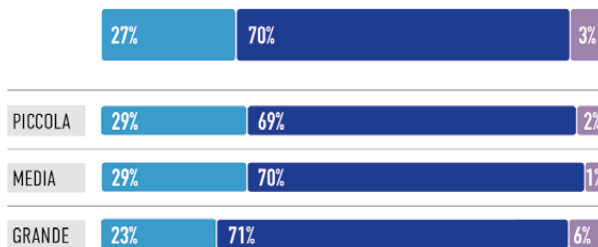
STRATEGIE PER LA RICERCA DI PERSONALE

Di fronte a un mercato del lavoro difficile, dove l'incontro tra domanda e offerta è complicato dalla mancanza di figure con una formazione idonea per molti settori, abbiamo voluto indagare anche le diverse azioni intraprese dalle aziende per reperire il personale. Su tutte le strategie indagate (grafico 14) si evidenzia una chiara correlazione con la dimensione aziendale e un **maggiore investimento e diversificazione delle azioni da parte delle grandi aziende**: ad esempio, a fronte di un dato medio del 71% di aziende che collabora con scuole e università, le grandi aziende si attestano all'83% mentre le piccole al 50%; allo stesso modo la job rotation per cui i valori sono rispettivamente il 59% e il 29%.

Job rotation e mobilità interna nelle grandi aziende, come già condiviso nel report 2024, se da una parte sono spesso pensate come piano di carriera e di accrescimento di competenze, dall'altro lato rispondono anche ad altri trend: la difficoltà di proporre una prospettiva di carriera verticale, l'incapacità di crescita di molte realtà imprenditoriali (per cui diventa l'unico modo per dare riscontro alle persone) o persino l'invecchiamento della popolazione aziendale (per cui la job rotation viene subita dall'azienda anche per temi giuslavoristici). Tutti fattori che è necessario non sottovalutare e che rappresentano dei nodi da sciogliere nel mercato del lavoro italiano.

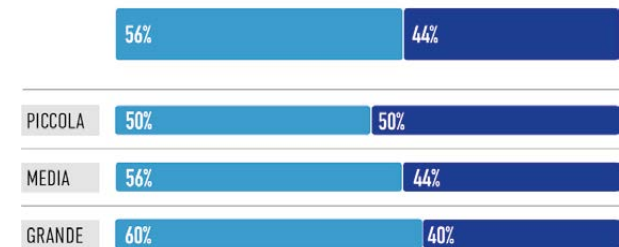
In questo ambito la tecnologia può supportare l'HR con **piattaforme e portali aziendali che diano la possibilità di pubblicare annunci per posizioni interne** a cui il personale può auto-candidarsi (comunicando così l'impegno aziendale a far crescere le persone), così come con sistemi software che raccolgano in un'anagrafica unica del lavoratore non solo i dati contrattuali, ma anche la formazione, le soft skill, le esperienze lavorative, ecc.

12. NEGLI ANNUNCI DI LAVORO ESPONE IL DATO DELLA RAL?



SI
NO
LO FARO'

13. CALCOLA IL COSTO DEL PROCESSO DI ASSUNZIONE?



Più omogeneo tra tutte le aziende il dato della **ricerca di profili over 55** (50% piccole, 55% medie e 68% grandi): un'opzione che sarà sempre più da considerare se si tiene conto anche delle tendenze demografiche e dell'invecchiamento della popolazione lavoratrice. A fronte delle difficoltà del mercato del lavoro, però, emerge anche il **ridotto ricorso a nuove strategie come la ricerca di lavoratori dall'estero o in full-remote**. Se da una parte può essere la spia di una difficoltà a rompere schemi culturali consolidati, è indubbio che ci siano delle dinamiche di sistema che non favoriscono la scelta di questi strumenti da parte delle aziende, tra vincoli normativi, blue card, limitata conoscenza delle norme extra UE e mancanza di offerte dalle aziende di ricerca.

Una riflessione anche sui nuovi talenti della **generazione Z**: proprio le necessità e la difficoltà di intercettare e attirare giovani risorse è un ulteriore stimolo a innovare l'intero processo, le modalità di gestione e le tecnologie per il recruiting. Un processo che, occorre tenerne bene conto, non finisce con l'assunzione,

ma continua anche con tutta la fase di **pre-boarding e onboarding**, vero biglietto da visita dell'azienda e banco di prova delle premesse e dei messaggi condivisi durante l'iter di selezione. Gestire al meglio questo momento delicato, dando la giusta immagine e una conferma della scelta fatta dal candidato è indispensabile, in particolare nei confronti delle giovani generazioni.

Il recruiting, infatti, si deve quindi confrontare anche con le **aumentate aspettative dei candidati**, che, non solo nella generazione Z, stanno ponendo sempre più importanza a requisiti come l'equilibrio vita-lavoro e la presenza di piani di sviluppo personalizzati, diventati parametri di giudizio della proposta dell'azienda.

Quali azioni?
Scuola e università,
over 55 e job rotation.
Più indietro
lavoratori dall'estero
e full remote.

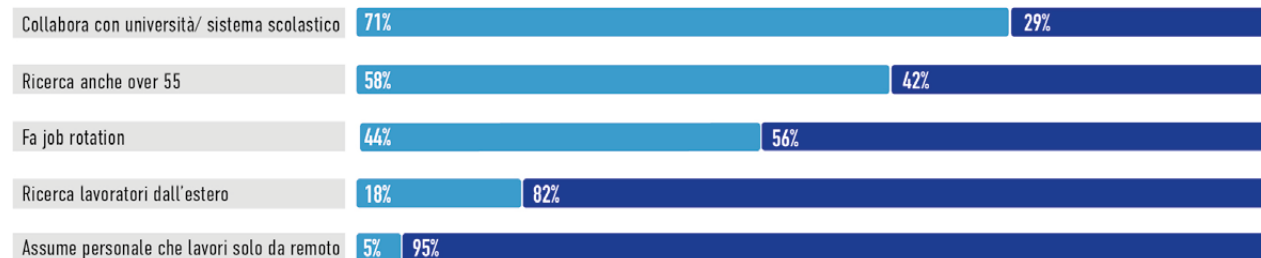


PER APPROFONDIRE
IL DIGITALE PER L'HR

RECRUITING,
JOB POSTING E CV

PIATTAFORMA PER
PERSONALE A CHIAMATA

14. COSA STA FACENDO PER TROVARE IL PERSONALE CHE LE MANCA?





WELFARE

Tra incertezza e sempre più forte richiesta di benessere da parte di candidati e collaboratori, come già emerso dai dati delle precedenti edizioni dell'Osservatorio, le aziende e i dipartimenti HR si sono sempre più concentrati sull'**introduzione di iniziative di welfare e di benessere per i lavoratori.**

Il trend si conferma anche quest'anno: tutte le tipologie di azioni indagate (grafico 15) crescono nella loro introduzione, con punte di anche +6 punti percentuali per i **Fringe Benefit** (risultato degli aggiornamenti normativi in materia) e degli **incentivi per famiglia e figli.**

Unica contrazione rilevata nel Lavoro Ibrido (-9% sul 2024): questo potrebbe rappresentare, come dimostrato da esempi saliti anche all'onore delle cronache, il segnale di un'ondata di ritorno delle nuove modalità di lavoro. Nell'Osservatorio 2024 avevamo riflettuto sul rischio boomerang nell'applicare in modo stereotipato questo modello e sulle difficoltà che necessariamente porta con sé (iperconnessione, perdita del contatto umano, difficoltà per i manager di coordinare le risorse, ecc.), ma al momento questo dato sembra più essere la semplice battuta d'arresto di un fenomeno che è entrato ormai nella consuetudine (non solo delle nuove generazioni) e che difficilmente potrà esaurirsi.

Andando a dettagliare le azioni per **dimensione** aziendale emergono similarità e ovviamente differenze (grafico 16 pag. 26). **Fringe Benefit, supporto sanitario e richiesta di anticipo dello stipendio sono diffuse in modo omogeneo.** E anzi, confrontando i dati 2024, si registra un'**accelerazione delle piccole aziende**, in particolare sui Fringe Benefit, che si avvicinano alle percentuali delle aziende più grandi. Anche se si tratta in effetti di iniziative che seguono i contratti collettivi, spinte da agevolazioni economiche previste dalla normativa o disposte su specifica richiesta del lavoratore, è un segnale certamente interessante che sottolinea la priorità del benessere per tutte le aziende. Un dato confermato anche dalla fortissima crescita delle **card multibrand** che permettono al lavoratore di tradurre il benefit in buoni spesa, buoni benzina e buoni acquisto per spenderlo online e nei negozi fisici in funzione delle proprie spese quotidiane.

I gap tra grandi/medie aziende e piccole aziende emergono invece proprio in quelle **iniziative volontarie** e che, per così dire, fanno parte di un disegno più strategico dell'azienda nel garantire benessere in modo più allargato:

- Lavoro Ibrido: che dal 40% delle piccole imprese sale al 63% delle grandi;

- iniziative per il benessere: dal 37% al 59%;
- incentivi per famiglia e figli: dal 34% al 51%.

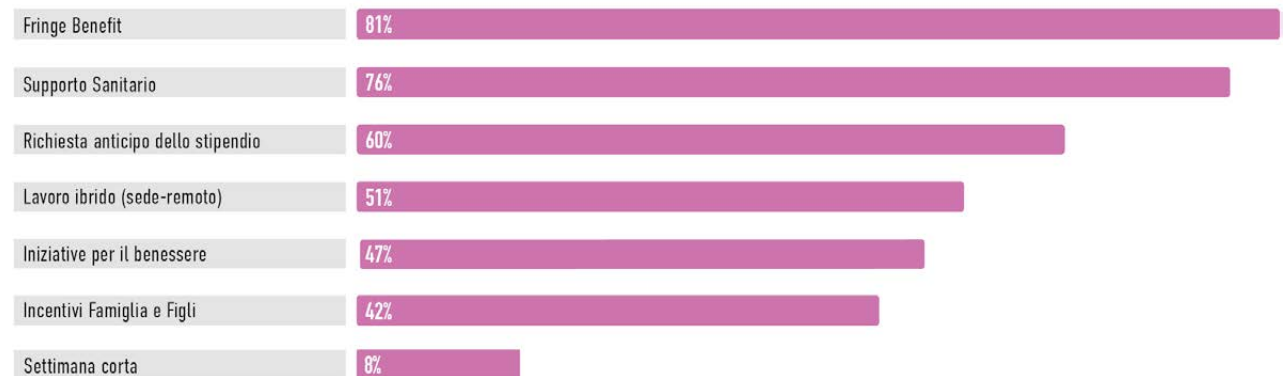
La **crescita delle iniziative di benessere** (ad esempio sportello psicologico, azioni per il contrasto al tabagismo o alle dipendenze o per favorire l'attività sportiva e l'equilibrio psico-fisico dei collaboratori, ripensamento degli spazi aziendali verso logiche di aggregazione o della mensa aziendale verso un concetto di ristorazione di qualità) **e degli incentivi per famiglia e figli che si registra nelle grandi aziende** (rispettivamente +6% e +5% rispetto al 2024) conferma la tendenza all'abbandono di una visione utilitaristica e di breve periodo del benefit per arrivare a una **gestione strategica di queste iniziative verso una vera cultura del welfare**, in modo da massimizzare i benefici in termini di soddisfazione e fidelizzazione dei collaboratori.

Le **specificità a livello territoriale** sono infine relative all'anticipo dello stipendio, molto più alto al

Crescono Fringe Benefit e incentivi per famiglia e figli. Nelle grandi aziende bene le iniziative di wellbeing (+6% sul 2024).



15. QUALI DI QUESTE INIZIATIVE SONO STATE INTRODOTTE PER MIGLIORARE LA SODDISFAZIONE DEI DIPENDENTI?



PER APPROFONDIRE
IL DIGITALE PER L'HR

WELFARE AZIENDALE
E FRINGE BENEFIT

ANTICIPO
DELLO STIPENDIO

START-UP HR TECH
PER IL BENESSERE

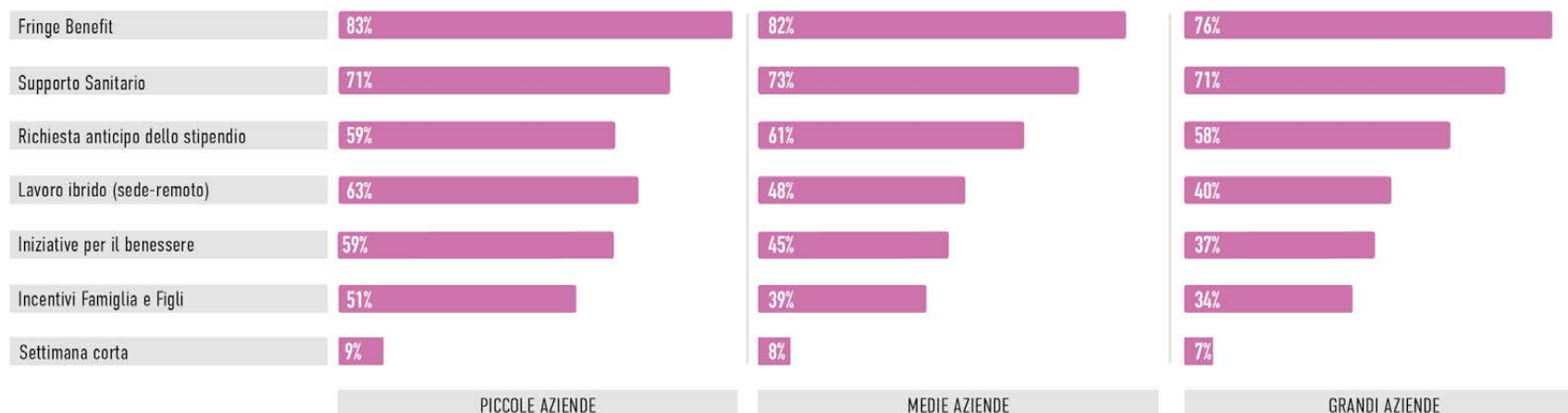
sud (il 71% delle aziende lo prevede), e alle voci di lavoro ibrido e incentivi per famiglia/figli, che sono invece più diffuse nella città metropolitana di Milano (67% delle aziende); lavoro ibrido e iniziative per il benessere devono ancora trovare larga diffusione nelle regioni meridionali (sono rispettivamente gestiti dal 42% e dal 36% delle aziende intervistate).

L'indagine 2025 in ambito welfare si è inoltre potuta arricchire grazie alla collaborazione con l'**Osservatorio Welfare di DoubleYou**, azienda del Gruppo Zucchetti leader in ambito welfare, che ha raccolto i dati relativi ai Piani Welfare gestiti nel 2024 da oltre 2.500 aziende in 11 settori merceologici per 500.000 lavoratori, oltre a 2.450 interviste tra i dipendenti e ulteriori 300 interviste tra i referenti HR per indagare le tematiche welfare: a fronte della conferma dell'aumento del credito welfare medio procapite assegnato, in particolare le interviste hanno fatto emergere

come spesso il punto di vista di aziende e lavoratori può differire sulle misure di welfare più efficaci. Il tema della **personalizzazione delle iniziative di welfare** per garantire la massima spendibilità del credito, il **welfare territoriale** per permettere di moltiplicare le occasioni di utilizzo dello stesso e la **costruzione di un piano di azione strutturato e non estemporaneo** rimangono le grandi sfide per ottenere reali vantaggi in termini di soddisfazione, retention e coinvolgimento.

Venire in contro alle aspettative della popolazione aziendale è la chiave per una vera cultura del welfare, sia con misure specifiche ad esempio **per il caro vita e per la pianificazione finanziaria dei lavoratori** a fronte di un contesto economico fragile (vedi la capacità di rendere strutturato e digitale l'**anticipo dello stipendio**), sia con portali di welfare che offrano il **massimo numero di proposte per utilizzare il credito welfare** secondo le esigenze di ogni collaboratore.

16. QUALI DI QUESTE INIZIATIVE SONO STATE INTRODOTTE PER MIGLIORARE LA SODDISFAZIONE DEI DIPENDENTI? (PER DIMENSIONE)



FORMAZIONE, SVILUPPO E FEEDBACK

La formazione diventa continua, gamificata e richiederà sempre più proattività dal collaboratore.



Tra le priorità HR indagate la **formazione e lo sviluppo** sono sicuramente oggetto di un'attenzione crescente: i talenti vanno trovati e coltivati quando sono in azienda, principio sempre valido ma che oggi assume, come abbiamo visto, una centralità ancora più sentita in tutte le tipologie di azienda.

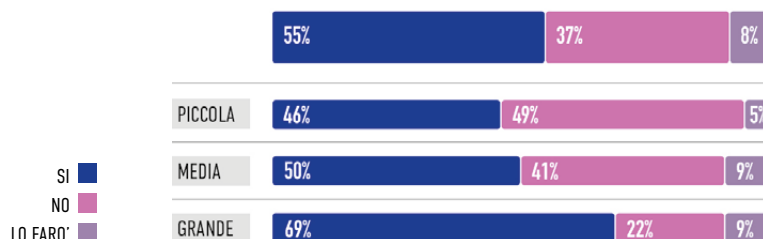
Si consolida per esempio un trend positivo che dal 2022 a oggi ha visto la **crescita delle nuove tecnologie in ambito formativo** (grafico 17). Il 55% di tutte le aziende (e il 69% delle grandi aziende) ha introdotto **metodi di apprendimento continuo tramite e-learning o pillole formative su App**, con una crescita di ben il +12% rispetto al 2023, anno dell'ultima rilevazione di questo aspetto. La crescita riguarda tutte le dimensioni di impresa: l'accelerazione è notevole nelle grandi aziende (+18% sul 2023) ma anche medie e piccole aumentano rispettivamente del 10% e del 6%. Un segnale evidente di come la proposta formativa per il personale, che affianca come emerso nell'analisi 2024 formazione tradizionale in aula e videocorsi live, è oggetto di **un vero cambio di approccio** che, grazie alla tecnologia e alla connettività costante tra azienda e collaboratori, diventa liquida e distribuita nel tempo.

Una formazione che deve diventare anche **più coinvolgente: il 28% delle aziende adotta logiche di gamification** (grafico 18), dato anche questo in crescita rispetto al 2024 (+6%) e che sale per tutte le tipologie di aziende arrivando al 33% nelle grandi.

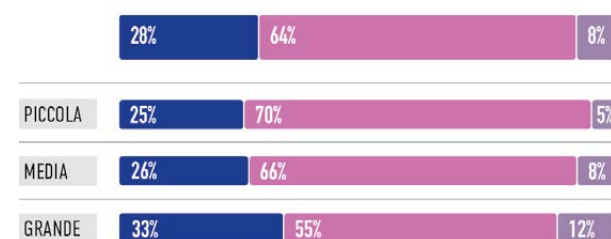
Diversa riflessione invece per la proposta di **cataloghi formativi** al lavoratore che gli permetta di costruirsi il **proprio piano di formazione**, aspetto indagato per la prima volta in questa edizione (grafico 19 pag. 28).

Il dato interessante non è tanto legato alla presenza o meno di un catalogo formativo, ma piuttosto alla **logica self-service che introduce un concetto di responsabilizzazione** del collaboratore nella pianificazione e nei contenuti della propria formazione: questa logica è stata introdotta nel 43% delle grandi aziende, nel 33% delle medie e nel 31% delle piccole imprese. In particolare per le grandi il dato non arriva alla maggioranza facendo presumere che nei prossimi anni questo possa essere una delle chiavi per innovare la formazione: non è un caso la quota dei «lo farò» che arrivano all'11% nelle grandi imprese, segnale di una potenziale crescita nei prossimi anni.

17. SONO STATI INTRODOTTI METODI DI APPRENDIMENTO CONTINUO TRAMITE E- LEARNING O PILLOLE FORMATIVE SU APP?



18. SONO APPLICATE LOGICHE DI GAMIFICATION PER LA FORMAZIONE E/O COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE?



Non è più sufficiente, insomma, fare un elenco di corsi, ma prendere davvero in carico la formazione e impegnarsi nell'ascolto e nell'**accompagnamento continuo della persona**, al di là del disegno formativo imposto dall'alto. In questo il middle management ha un ruolo fondamentale.

Si tratta sicuramente di tecnologie di avanguardia, che ben testimoniano il tentativo nelle aziende italiane di stare al passo con la **formazione continua, il reskilling e l'upskilling** del personale e di essere pronte ai grandi cambiamenti previsti per il prossimo futuro, necessarie anche per intercettare maggiore interesse dalle nuove generazioni. Lo sviluppo si accompagna ovviamente anche a tutto il processo di valutazione delle risorse (grafico 20). Accanto all'**analisi delle soft skill** che, come emerso nelle scorse edizioni dell'Osservatorio Zucchetti HR, ha registrato tassi di crescita a doppia cifra, abbiamo voluto focalizzare la nostra attenzione sul **sistema di valutazione delle performance** e su quanto questo sia strutturato e coinvolga l'intera popolazione aziendale. In merito le risposte hanno messo in evidenza che è presente nel 48% di tutte le aziende, nel 34% delle piccole imprese, nel 49% delle medie e nel 58% delle grandi: **dati che fanno riflettere** visto che la

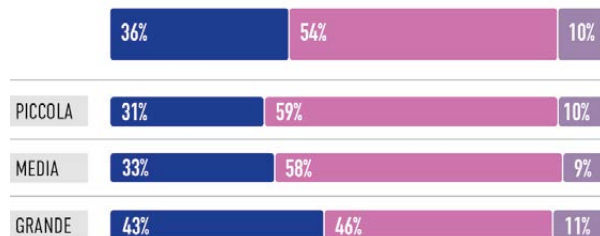
valutazione è alla base di ogni politica HR efficace e dovrebbe quindi coinvolgere la quasi totalità delle aziende, in particolare le grandi (a maggior ragione in un contesto in cui è sempre più necessaria una risposta organizzativa alle **nuove modalità di lavoro**, non legate solo al tempo ma agli obiettivi).

Vogliamo pensare che questa risposta sia dovuta al fatto che il processo non sia completamente digitalizzato, cosa che di certo ha il vantaggio di automatizzare i processi valutativi tra HR, responsabile e collaboratore, oltre che offrire la possibilità di comparare in ottica prospettica i risultati dei colloqui di valutazione. È prevedibile pensare che questo ritardo possa dipendere da un approccio culturale tipicamente italiano, spesso concentrato anche nel middle management, che ancora fatica ad allinearsi alle dinamiche del mondo anglosassone in cui la valutazione per obiettivi e il feedback sono centrali. Certamente, guardando il lato positivo, le percentuali dei «lo farò» testimoniano una **propensione a colmare questo gap**: si arriva al 17% per le grandi (dato tra i più alti per questa opzione tra tutte le domande dell'Osservatorio), ma anche al 12% per le medie e al 13% per le piccole.

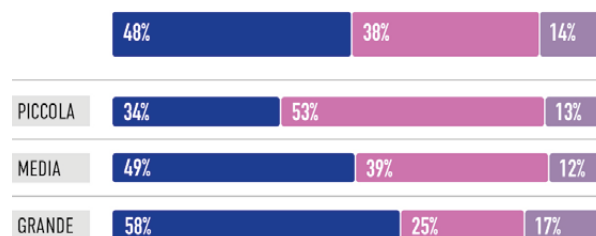
In questa direzione si possono leggere anche le domande relative ai **processi comunicativi e di raccolta dei feedback** del personale (grafici 21 e 22). Il 76% delle aziende ritiene che i **canali digitali attualmente utilizzati siano sufficienti** per garantire una comunicazione efficace.

Portali HR, app, sistemi di notifiche, bacheche virtuali e newsletter, gruppi di messaggistica: sono tanti gli strumenti che le aziende hanno adottato per comunicare con le proprie persone; in particolare le app per il personale hanno avuto una crescita sostanziosa negli ultimi anni, con una spinta che è stata rinforzata anche dalle nuove modalità di lavoro e dall'avvento delle nuove generazioni di nativi digitali.

19. RENDE DISPONIBILE AL LAVORATORE UN CATALOGO DI CORSI PER COSTRUIRSI IL PROPRIO PIANO FORMATIVO?



20. E' GESTITO UN PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE STRUTTURATO PER TUTTA LA POPOLAZIONE AZIENDALE?



È ovvio che la comunicazione risulti **meno efficace all'aumentare delle dimensioni dell'azienda** (si passa dall'85% delle piccole imprese al 65% delle piccole). Non bisogna però dimenticare che la comunicazione è davvero efficace se diventa **bidirezionale** e prevede quindi un feedback: in questo senso stride il fatto che tante aziende non abbiano attivo un **sistema strutturato di raccolta dei feedback del personale**. Ciò non comporta necessariamente l'assenza di attività o strumenti per la raccolta delle opinioni dei collaboratori, ma sicuramente un approccio estemporaneo e non continuativo che sottintenda a precise strategie, a un'organizzazione definita e a processi digitali (come nel caso dei sistemi di **Continuous Feedback**).

Il dato del 37% del totale sale come prevedibile per le grandi aziende (44%) ed è in continuità con l'indagine 2024. Registra però un **aumento di consapevolezza sul tema e sulla necessità di implementarne l'organizzazione**. Non è un caso che per questa domanda le percentuali di «lo farò» siano di gran lunga le più alte tra tutti i quesiti sottoposti: 15% per piccole e medie aziende, addirittura 21% per le grandi. Le potenzialità sono molte: il feedback infatti non si associa solo ad un'attività di condivisione e collaborazione

tra lavoratore e responsabile o HR, ma può essere **declinato anche in numerosi processi aziendali**, prendendo la forma dell'analisi di clima, di survey per indirizzare le scelte HR in merito alle iniziative di welfare o alla predisposizione di un Piano Spostamenti Casa Lavoro aziendale, fino ad arrivare a coincidere con gli stessi obblighi previsti dalla normativa in materia di salute e sicurezza sulla partecipazione dei lavoratori nel creare una effettiva cultura della sicurezza in azienda (che passa da segnalazioni dei rischi e da un adeguamento effettivo dei comportamenti di ognuno). Così come nel favorire il coinvolgimento delle persone nei processi di innovazione aziendale.

In questo l'HR, per citare l'apertura di questo report, gioca una funzione nevralgica di ascolto, comprensione e guida del cambiamento: le Risorse Umane non solo ascoltano e comprendono le esigenze e le preoccupazioni del personale, ma guidano anche il cambiamento organizzativo in un contesto di continue sollecitazioni esterne. Attraverso una gestione attenta e strategica, le direzioni HR facilitano la transizione verso nuovi modelli operativi, promuovendo un ambiente di lavoro più inclusivo, innovativo e resiliente.

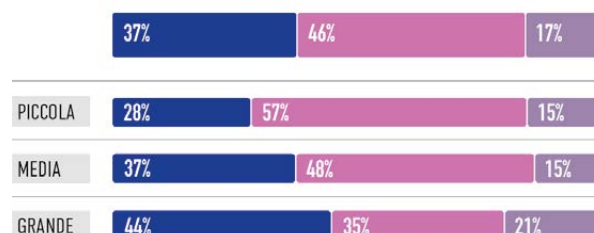
Su valutazione delle performance e cultura del feedback c'è ancora strada da fare.



21. RITIENE CHE I CANALI DIGITALI ATTUALMENTE UTILIZZATI SIANO SUFFICIENTI PER GARANTIRE UNA COMUNICAZIONE EFFICACE?



22. E' ATTIVO UN SISTEMA STRUTTURATO DI RACCOLTA DEI FEEDBACK DEL PERSONALE? (AD ES. PER INDAGINI DI CLIMA)



■ SI
■ NO
■ LO FARÒ

I trend emergenti: cosa ci insegna il 2024?

Ecco un riassunto di tutte le tecnologie su cui punteranno le Direzioni HR nel 2025 per realizzare le opportunità di una concreta Digital Transformation dei processi HR in azienda.

Tutti gli approfondimenti sulle ultime innovazioni del digitale a supporto dei processi HR continuano sul sito

www.zucchetti.it/hr



FORTE FOCUS SUGLI
SVILUPPI DELL'AI APPLICATA
AI BISOGNI DELL'HR



RECRUITING E
ONBOARDING
ANCHE A DISTANZA



PIATTAFORME PER
PERSONALE A CHIAMATA



SISTEMI STRUTTURATI
DI VALUTAZIONE



FLUSSI DIGITALI PER
L'ANTICIPO DELLO STIPENDIO



CONTINUOUS FEEDBACK
PER MONITORARE
I LIVELLI DI ENGAGEMENT



APP PER COMUNICAZIONE
ED ENGAGEMENT



SELEZIONE AL BUIO
E ANONIMIZZAZIONE
DEI CV



FORMAZIONE IBRIDA,
CONTINUA E
GAMIFICATION



PIANI DI WELFARE
E FRINGE BENEFIT



ASSESSMENT
SULLE SOFT SKILL



HR ANALYTICS INTEGRATI
E PRONTI ALL'USO



Vuoi rimanere sempre aggiornato sui trend HR del momento?

Zucchetti ti accompagna nell'approfondimento dei principali trend e fenomeni del mondo HR con percorsi formativi dedicati e di alto profilo. Potrai così conoscere e acquisire competenze strategiche del sapere manageriale in ambito processi e organizzazione HR.



Consulta il catalogo completo dei corsi su Zucchetti Store e Zucchetti HR Expert.



ZUCCHETTI



www.zucchetti.it