

WHITE PAPER

Nuovi modelli di **recruiting**  
per superare  
il **talent shortage**

**GoodJob!**

# Indice

Cos'è GoodJob!	4
Il tavolo di lavoro	6
L'infografica	8
Traiettorie e territori	10
<b>Temi emersi</b>	
Needs	14
Best Practice	16
Tech	18
Dare credito al talento	20
No purpose, no engagement	21
Il grande Gap	22

# Cos'è GoodJob!

## Pillar



### UN NUOVA NARRAZIONE

Le imprese che investono sulle persone, i talenti in cerca di aziende che rispecchino i loro valori, i professionisti con la missione di migliorare il benessere sul posto di lavoro. Sul magazine e sui social.

### TREND

Un osservatorio per comprendere le tendenze profonde che attraversano il mondo del lavoro: ricerche di mercato, report e dati, con partner autorevoli.



### TALENT TOOLS

La piattaforma per pmi e startup che offrono servizi innovativi e ad alto valore tecnologico in ambito HR. Un luogo virtuale di approfondimento e di racconto da parte dei protagonisti dell'innovazione, a disposizione di aziende e territori (soon online).

### TAVOLI DI LAVORO

Eventi tematici con i protagonisti del mondo del lavoro e preziose occasioni di networking promosse insieme ai nostri partner.





# Il tavolo di lavoro

GoodJob! ha riunito 25 esperti ed esperte tra esponenti dell'alta formazione, imprese e giovani talenti per indagare il "talent shortage dilemma". Il tavolo di

lavoro "Nuovi modelli di recruiting per superare il talent shortage" si è svolto l'8 novembre 2023 alla Casa della Rampa di Padova.



**Priscilla Arnoffi**  
HR Manager TechnoWrapp



**Daniele Bacchi**  
CEO e Co-Founder Reverse



**Filippo Canesso**  
Manager Marketing e Commerciale Servizi HR



**Marta Carron**  
Vicepresidente Carron Cav. Angelo



**Annachiara Collareda**  
HR Manager Pelletterie Palladio



**Anna Da Rin**  
Head of People&Culture Azzurro Digitale



**Chiara Di Benedetto**  
Head of Strategy Studio Bleu



**Roberta Fagotto**  
Chief Human Capital Officer SIT Group



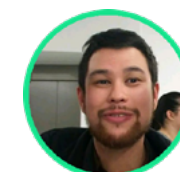
**Paolo Gubitta**  
Professore Università di Padova e direttore scientifico Centro per l'Imprenditorialità e le Aziende Familiari di CUOA Business School



**Francesco Mario Iannella**  
Regional Manager UniCredit Nord Est



**Marco Italiano**  
Vicedirettore e responsabile formazione, Confcommercio Imprese per l'Italia - Ascom Padova



**Sylvester Longo**  
HR Talent Acquisition Coordinator & People Development Sanmarco Informatica



**Silvia Pagliuca**  
Giornalista GoodJob!



**Michele Pan**  
People Manager Lago



**Francesca Ponzecchi**  
Publisher GoodJob! e Founding Partner Blum



**Silvia Rigamonti**  
Head of HR Program e Co-Founder Hacking Talents



**Carlo Rinaldi**  
Chief Marketing Officer Glickon



**Alice Rizzetto**  
Account manager Upskill 4.0



**Luca Romano**  
Foundign Partner Local Area Network



**Elisa Sorrentino**  
Direttrice MoodArt Fashion School



**Carlos Veloso dos Santos**  
Direttore Generale Amorim Cork Italia



# L'infografica

La discussione del tavolo di lavoro è stata seguita in diretta da un'artista di Tutto Chiaro che ha realizzato questo Graphic Recording: i punti salienti

dell'incontro sono stati disegnati a mano libera, in tempo reale, e fissati in un'unica immagine per renderli più comprensibili e facili da memorizzare.



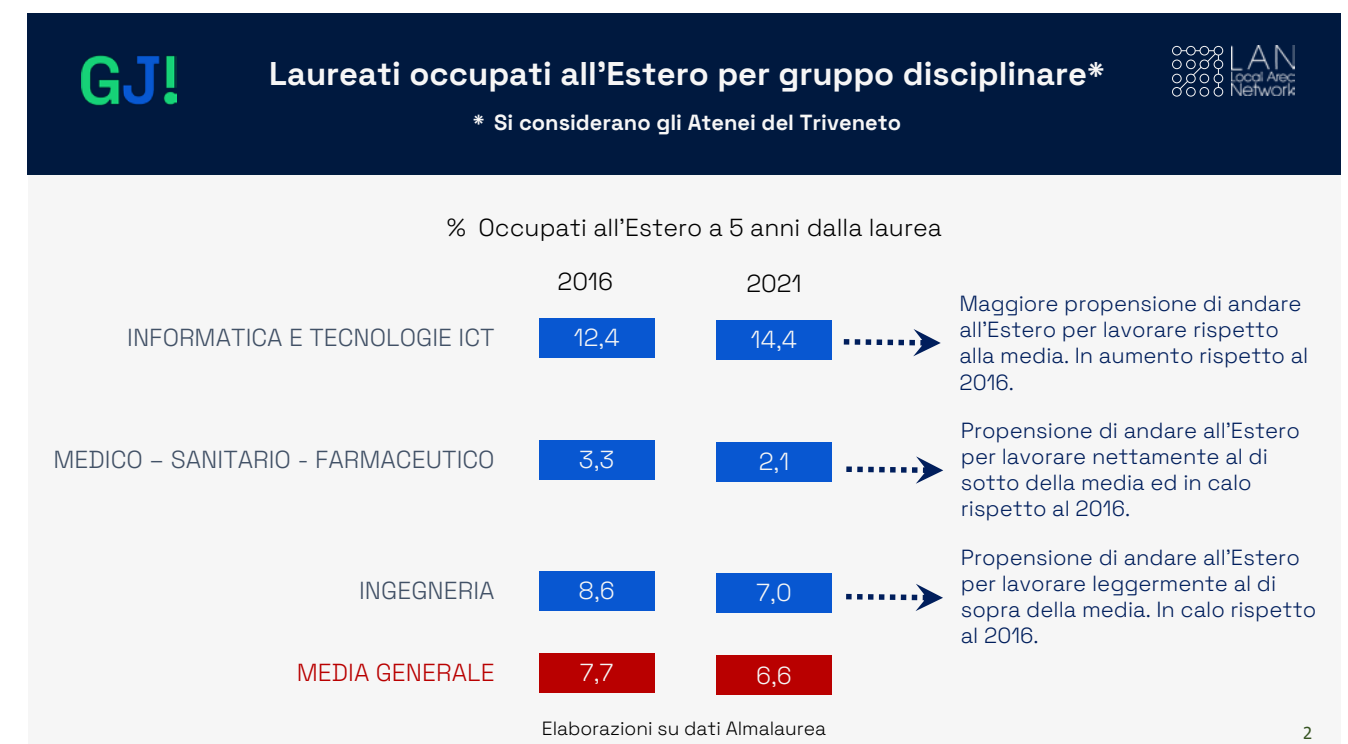
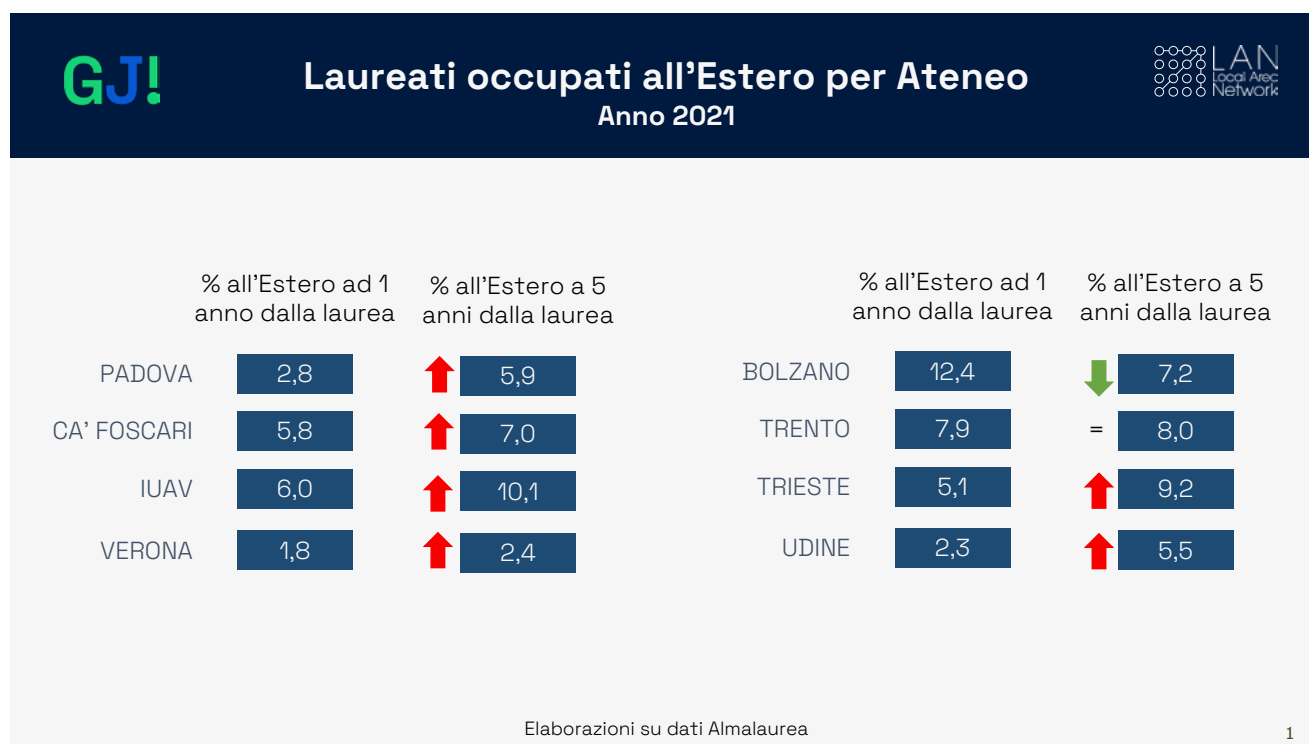
# Traiettorie e territori



Tavolo di lavoro:  
"Nuovi modelli di recruiting per superare il talent shortage"



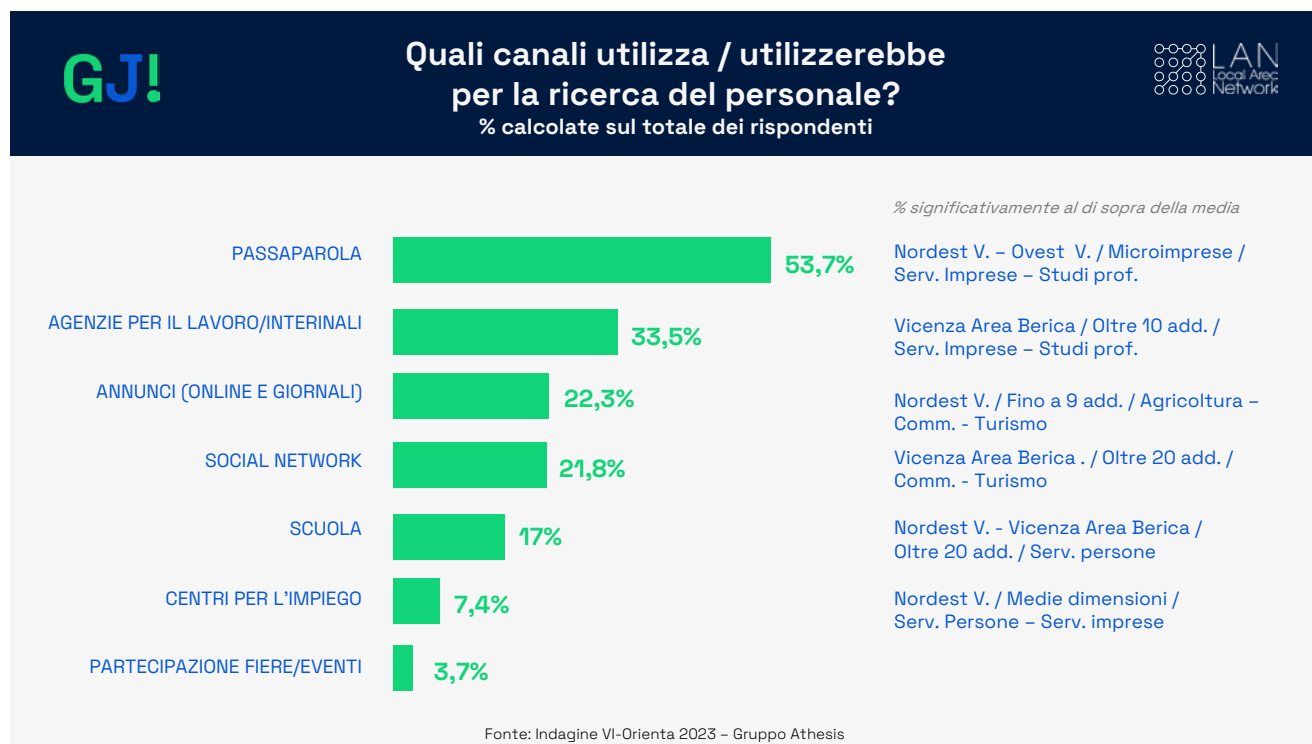
Luca Romano  
Direttore di Local Area Network s.r.l.



Luca Romano, direttore di Local Area Network e curatore della rubrica "Nuove geografie" su GoodJob!, ha aperto il tavolo di lavoro con un ragionamento sulle traiettorie di lavoro in rapporto alle gerarchie tra i territori. La discussione sul tema è polarizzata tra la narrazione di una tecnologia liberatrice e quella di una fuga dal lavoro. Ma la realtà è più complessa e la geografia conta ancora: per esempio tra chi si laurea nelle università del Nordest cresce la tendenza verso l'estero.

Quali sono le figure professionali più propense a emigrare a 5 anni dalla laurea? In primo luogo gli informatici, in decisa crescita, ma anche i medici e gli ingegneri. Dunque, è un errore pensare che la tecnologia abbia uniformato il mercato del lavoro. Diversi territori hanno diverse capacità di assorbire le figure professionali.





Passando ai comportamenti delle imprese, una ricerca ha indagato quali canali le aziende della provincia di Vicenza usano per la ricerca di personale. Più della metà si affida ancora al passaparola, al secondo posto ci sono le agenzie per il lavoro. Canali social e inserzioni online sono in crescita, mentre restano bassi i collegamenti tra le imprese e il mondo della scuola e i centri per l'impiego.



In caso di mancato reperimento dei lavoratori, le imprese hanno due strade: ricorrere a personale interno o allargare il territorio di ricerca. Ma una quota non trascurabile rinuncia al progetto o lo appalta a una realtà esterna. Il disallineamento tra competenze e bisogni delle imprese è un problema da affrontare lungo tutta la filiera formativa: ben prima della laurea, alle scuole superiori e all'università.

# I temi emersi NEEDS

La crescente difficoltà nel reperire risorse umane trasforma il mercato del lavoro in un mercato “di venditori”: le imprese, abituate a operare con la mentalità del buyer, devono imparare quella del seller – chi compete con altri per “vendere” un’opportunità. Ne risulta una vera e propria competizione tra le aziende per la ricerca di profili specifici, guidata dalle logiche del marketing.

Tale cambiamento investe tutta l’attività di recruiting, a partire dalla scrittura degli annunci di lavoro e delle job description, dove è fondamentale valorizzare ciò che l’organizzazione può offrire in termini di benefit, esperienza e crescita, oltre a elencare ciò che si pretende dal candidato a un determinato ruolo. Per le piccole e medie imprese, spesso eccellenti nella produzione ma abituate ad affidarsi al passaparola per la ricerca di personale, tale cambio di mentalità potrebbe essere più difficile da mettere in atto.

L’attrattiva di un’azienda include anche un insieme di fattori come lo smart working, gli orari flessibili,



il modello organizzativo, i turni di lavoro, i piani di welfare, la certificazione sulla parità di genere e le premialità. La flessibilità offerta dallo smart working si è rivelata un potente strumento di richiamo per le nuove generazioni di lavoratori. Ma l’ingresso della Gen Z comporta anche un adattamento, non sempre facile, a valori e aspettative differenti rispetto a quelli già presenti in azienda.

Diventa centrale la capacità di comunicare in modo efficace con queste nuove figure. Non basta semplicemente replicare modelli passati o cercare di imitare un’idea artificiosa del futuro: l’elemento chiave risiede nella costruzione di un modello relazionale all’interno dei team, un approccio incentrato sull’ascolto e sulla costruzione di significati condivisi.

Altrettanto importante è saper riconoscere talenti e competenze anche quando questi non sono evidenti o espressi in modo manifesto. Pertanto, il processo di identificazione e sviluppo del talento non termina con l’assunzione che, al contrario, rappresenta l’inizio di un percorso. Per favorire lo sviluppo del talento e la creazione di un ambiente lavorativo stimolante, è importante creare occasioni di incontro tra colleghi per far crescere relazioni autentiche in azienda.



# I temi emersi BEST PRACTICE

Il confronto al tavolo di lavoro di GoodJob! ha messo in luce alcune strategie originali delle imprese per affrontare il talent shortage.

**SIT** si trova di fronte ad una sfida: la ricerca di competenze specialistiche, in particolare nel controllo dei motori, è complessa e le figure professionali specializzate sono rare. Una strategia consiste nell'espandersi in territori diversi, con collaborazioni e partnership in aree geografiche dove tali competenze sono più facilmente reperibili: SIT ha dato vita a un "hub" a Torino dove il settore automotive, ricco di queste figure, è più radicato.

**Carron S.p.a.** riporta l'esempio della sede di Bolzano dove, vista la carenza, ha importato manodopera da altre zone. L'azienda incontra difficoltà nel trovare figure qualificate come ingegneri e soprattutto gruisti: una delle contromisure adottate è la formazione di queste figure al proprio interno. Una volta assunte però, le persone tendono a restare in azienda per un periodo lungo, consolidando lì la loro carriera.

**Pelletterie Palladio** ha intrapreso un percorso mirato al marketing conoscitivo, concentrandosi su domande cruciali come: chi siamo noi e chi sono le persone che contribuiscono al nostro operato? L'azienda ha adottato un approccio innovativo al reclutamento dando vita, nell'ambito di una fiera dedicata alla creatività manuale, a uno stand interattivo che ha coinvolto il pubblico in un laboratorio di creazione di borse. Parallelamente, ha avviato collaborazioni con le scuole del territorio per coinvolgere i giovani.

**Amorim Cork Italia** ha messo al centro la felicità dei propri dipendenti e utilizza da molti anni l'analisi dei profili psico-attitudinali già in fase di recruiting. L'azienda, che dispone già di 45 misure per favorire l'equilibrio tra vita professionale e privata, si è data l'obiettivo di ottenere la certificazione per la parità di genere e di diventare un'organizzazione positiva.



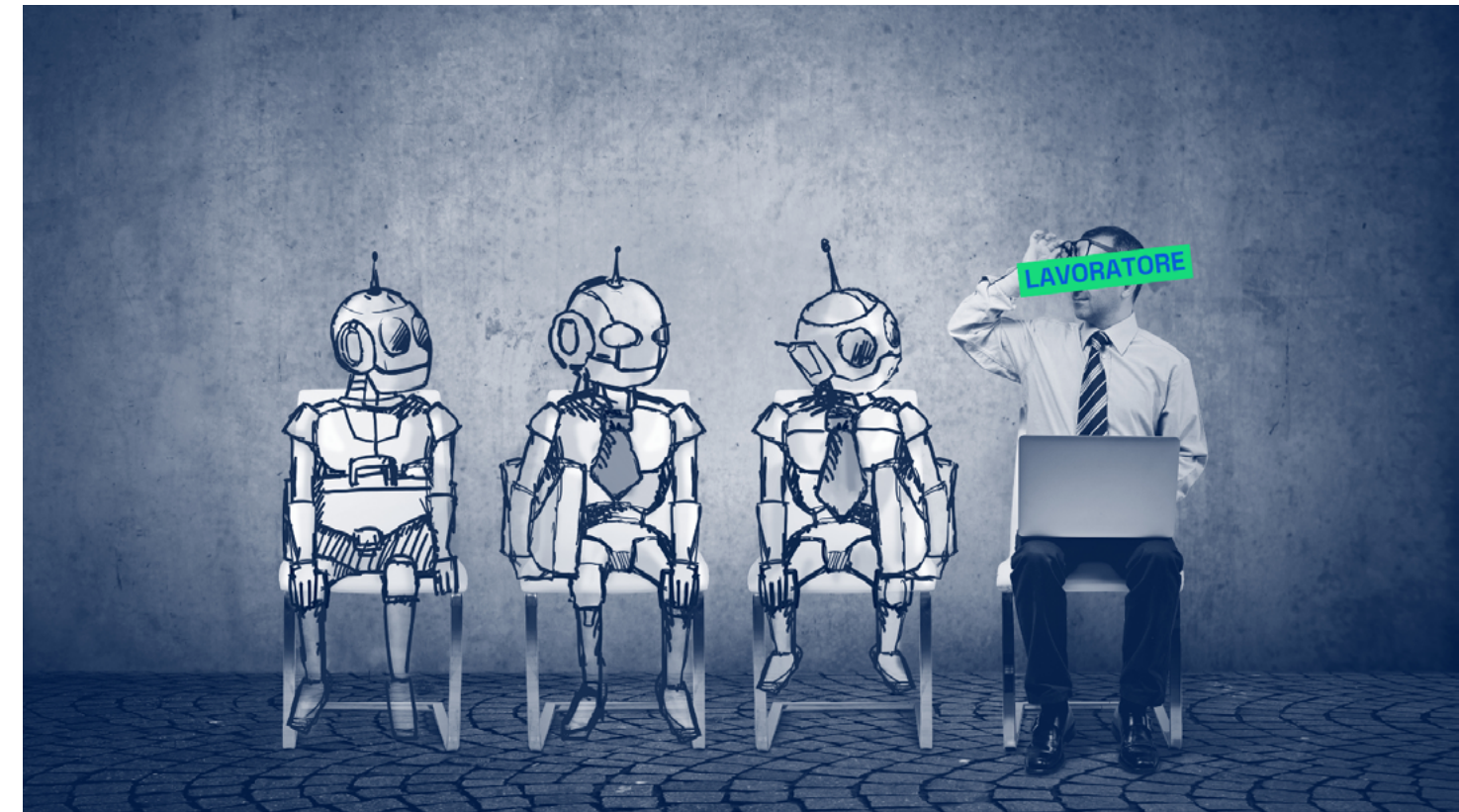


# I temi emersi TECH

In questo scenario, le piattaforme digitali si propongono come strumenti per migliorare l'efficacia dei processi di selezione da parte delle imprese, creando ambienti virtuali versatili e flessibili.

**Reverse** ha creato il "Recruiting Collaborativo" per offrire ai clienti un nuovo ed evoluto servizio di recruiting. Dieci anni fa il panorama lavorativo era caratterizzato da un equilibrio tra domanda e offerta e solo il 14% delle imprese aveva difficoltà a trovare personale qualificato. Oggi, questo dato si è ribaltato: l'85% delle imprese ha problemi nel reperire le risorse necessarie.

L'esperienza di **Glickon** parte dalla consapevolezza che il linguaggio e le parole non sono semplici strumenti di comunicazione ma sono in grado di plasmare la realtà che percepiamo. Glickon ha lo scopo di rilevare insights sulla popolazione aziendale e sui candidati. "Seek" è la piattaforma usata per trovare il talento; con "Flow" si permette ai professionisti delle risorse umane



automatizzare parte del lavoro grazie all'intelligenza artificiale. Infine, con "Glow", disegna percorsi su misura per l'onboarding, la formazione, il wellbeing e molto altro.

**Hacking Talents** è una piattaforma che abilita la creazione di programmi HR data-driven che mettono l'esperienza delle persone al centro per generare un impatto positivo sull'ambiente di lavoro. Tra i servizi offerti ci sono percorsi di evoluzione per accelerare la crescita del personale, un match interno per creare connessioni tra i dipendenti di un'azienda e delle pillole (in)formative per aiutare a ottimizzare le proprie energie e a lavorare in team.

**Upskill 4.0**, spin-off dell'Università Ca' Foscari di Venezia, si distingue per l'enfasi sullo sviluppo delle competenze sia per gli studenti sia per i professionisti già inseriti nel mondo del lavoro. L'interazione tra le imprese e gli studenti è il punto di forza della sua missione. Si identificano le problematiche irrisolte delle aziende, attraverso l'approccio del design thinking, e per risolverle si coinvolgono gruppi eterogenei di studenti provenienti da contesti diversi, offrendo loro l'opportunità di sviluppare soluzioni tecnologiche.





## Dare credito al talento

Il sistema bancario, un tempo identificato come il luogo del “lavoro sicuro”, non è rimasto immune da queste profonde trasformazioni. Come ha sottolineato **Francesco Mario Iannella**, Regional Manager di UniCredit Nord Est, gli istituti di credito hanno vissuto per un lungo periodo una condizione per certi versi opposta a quella attuale.

La trasformazione digitale, con il superamento del sistema degli sportelli fisici in favore di una dematerializzazione del rapporto banca-cliente, ha comportato la necessità di gestire una sovrabbondanza di personale. Questa fase è passata, ed è iniziato un nuovo ciclo di assunzioni, orientato anche a un ringiovanimento complessivo del personale e a maggiori competenze digitali.

In modo non dissimile da altre tipologie di aziende, anche le imprese del credito mettono in atto strategie volte alla retention, ovvero alla fidelizzazione delle persone una volta assunte. UniCredit ha per esempio sviluppato il programma “Talento diffuso”, momenti di formazione e scambio in cui le persone possono raccontare le proprie competenze.

## No purpose, no engagement

**Paolo Gubitta**, professore di Organizzazione aziendale all’Università di Padova e curatore su GoodJob! dell’Alfabeto dei lavori sostenibili, riassume il senso della discussione nel concetto di employer branding.

Un crescente numero di giovani, ma non solo, ha maturato la consapevolezza di non voler più dare il proprio contributo a organizzazioni che non riflettono i valori in cui credono. I fenomeni delle “Grandi dimissioni” e del “Quiet quitting” sono interpretabili come la reazione di lavoratori alla mancanza di chiari valori condivisi in azienda.

Le imprese, per usare uno slogan, “hanno le maestranze che si meritano”. Devono quindi entrare nella logica di offrire una human value proposition, un purpose, uno scopo. Una minoranza di esse, in crescita, è disposta a promuovere valori di diversità, uguaglianza e inclusione, che però devono essere innestati nei processi aziendali, a partire dalle pratiche di gestione del personale.

Una spinta decisiva in questa direzione è data dalla direttiva 2464/2022 dell’Unione Europea, che rende la rendicontazione di sostenibilità parte integrante della relazione finanziaria annuale delle aziende.

# Il grande gap

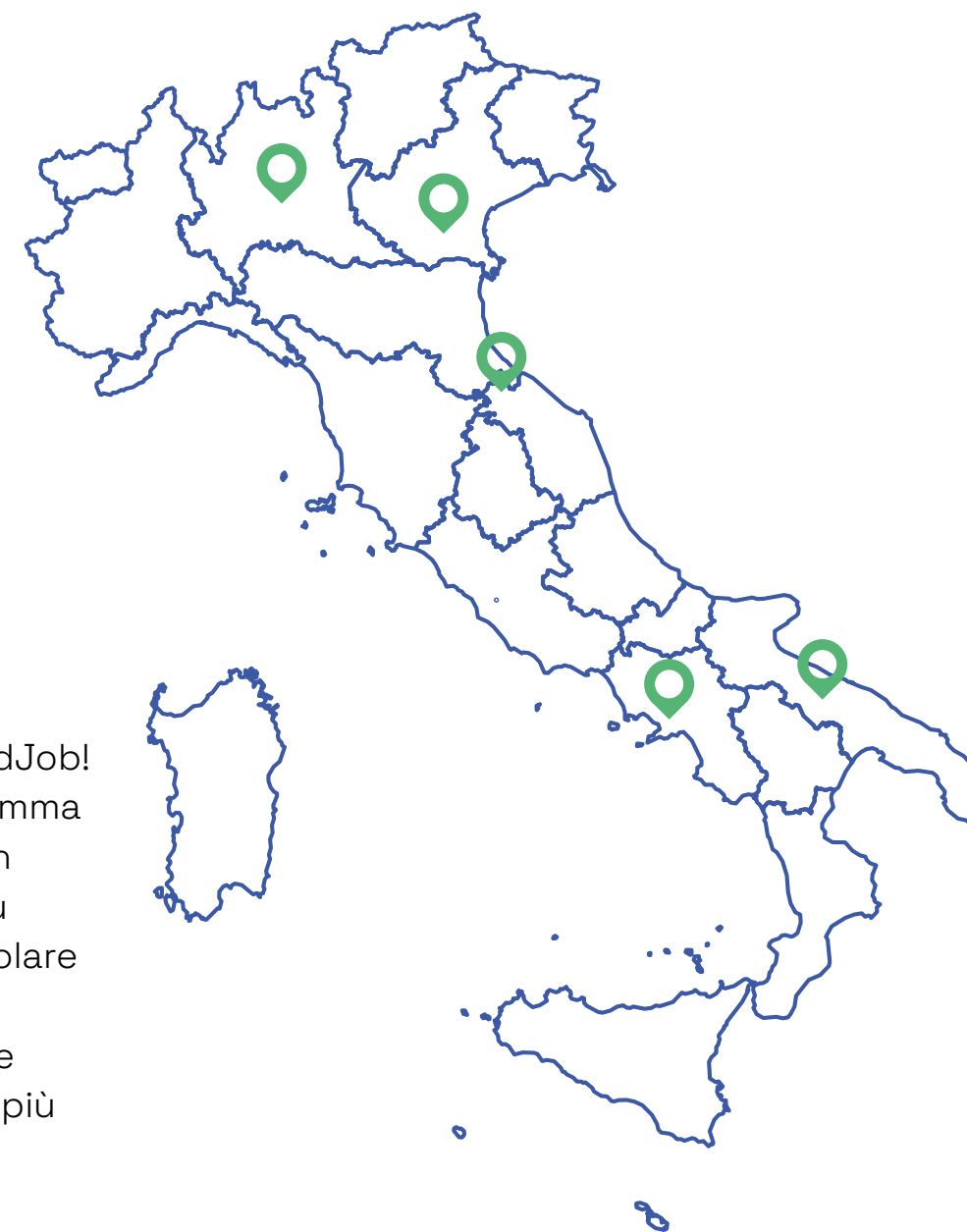
Entro il 2030, 85 milioni di posti di lavoro rimarranno scoperti. Già oggi, tre aziende su quattro non riescono a trovare i profili di cui hanno bisogno. Passerà? No, non passerà. **È il sintomo di una trasformazione profondissima.** La punta dell'iceberg sotto la quale si celano nuovi bisogni, nuovi linguaggi, nuovi valori. Dal primo tavolo di lavoro di GoodJob! è suonata forte e chiara una **“wake-up-call”** per le aziende: il più grande disallineamento non è sulle competenze, ma sulla **cultura del lavoro**. Non solo i giovani, ma i lavoratori tutti prima di scegliere

un'organizzazione, scelgono una visione, una cultura, uno scopo. Hanno bisogno di capire perché dovrebbero dedicare la maggior parte del loro tempo alla missione che qualcun altro ha scelto per loro, senza di loro. Non sono poco dediti al sacrificio o disinteressati al lavoro, l'esatto opposto. Le persone sono affamate di lavoro: **lavoro buono e ben fatto**. Finché non capiremo questo, il talent shortage non si ridurrà. Viceversa, scriveremo una storia nuova di cui tutti e tutte vorranno far parte.

*Silvia Pagliuca*



# What's next



Per il 2024 GoodJob! amplia il programma di eventi con un roadshow in più tappe per stimolare il dibattito sul «lavoro buono e ben fatto» e in più territori

## 5 tavoli di lavoro

Campania  
Emilia Romagna/Marche  
Lombardia

Puglia  
Veneto



GJ!

In collaborazione con  UniCredit