



HR IN TRANSITION

Insights from a transnational research on emerging needs and skills requirements for the HR professionals of the future

Sintesi (IT)

HR+ WP2 DELIVERABLE (A2.4)



FONDAZIONE
ALINARI
VALERIANI
INDUSTRIAL
MANAGEMENT
SCHOOL



Co-funded by
the European Union

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views of the author, and neither the Commission nor the Inapp Erasmus+ National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Deliverable:

Project Ref.	HR+ - Innovative competencies for HR manager among twin and social transition in knowledge intensive industries (2024-1-IT01-KA220-VET-000254093)
Related WP/Task	WP2 (A2.4)
Dissemination level	Public
Deliverable leader	Veneto Lavoro
Document status	Final

“HR+ – Innovative competencies for HR manager among twin and social transition in knowledge intensive industries” (<https://www.hrplusacademy.eu/>) is a 20 month Erasmus+ project dedicated to redefining the role of the HR Manager in Knowledge-Intensive (KI) organisations through the co-creation of an innovative, transnational training programme. This programme aims to equip HR professionals with the advanced skills, knowledge, and competencies essential to meeting the evolving demands within KI organisations across Italy, Spain, Hungary, and Portugal.

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views of the author, and neither the Commission nor the Inapp Erasmus+ National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Credits

Project title

HR+ - Innovative competencies for HR manager among twin and social transition in knowledge intensive industries (2024-1-IT01-KA220-VET-000254093)

Title

“HR in Transition – Insights from a transnational research on emerging needs and skills requirements for the HR professionals of the future – Sintesi”

Lead authors

Francesca Nadalin, Veneto Lavoro, francesca.nadalin@venetolavoro.it

Romilda Patella, Veneto Lavoro, romilda.patella@venetolavoro.it

Contributing lead authors

Roberto Baldo, Fòrema Srl, roberto.baldo@forema.it

Gaia Galante, Fòrema Srl, gaia.galante@forema.it

Sergio Exposito Cabrera, EVTA, s.exposito@evta.eu

Patricia Tejada, EVTA, p.tejada@evta.eu

Federico Bencivelli, FAV, federico.bencivelli@fav.it

Laura Cavina, FAV, laura.cavina@fav.it

Ariana Romero, Gdoce S.L., ariana.romero@gdoce.es

Victor Vidueira, Gdoce S.L., victor.vidueira@gdoce.es

Kálmán Edina, PC Trend Kft., kalmanedina@formacio.hu

Karip Krisztina, PC Trend Kft., karipkriszta@pctrend.hu

Lisa Gomes, Previform Lda, lisagomes@previform.pt

Obiettivi e attività

All'interno del WP2, è stata condotta una Analisi dei Fabbisogni Formativi attraverso una ricerca transnazionale, il cui obiettivo era individuare e analizzare i bisogni di nuove competenze e abilità per i profili professionali delle Risorse Umane, tenendo in considerazione le profonde trasformazioni che i mercati del lavoro stanno vivendo e il loro impatto su aziende e forza lavoro.

Sono stati individuati tre principali driver di cambiamento che intervengono sui profili HR, in modo diretto o indiretto:

1. **Twin Transition;**
2. **Cambiamenti demografici** (aumento della partecipazione nel mercato del lavoro della componente straniera, invecchiamento della popolazione in età lavorativa, etc.);
3. **Skill mismatch e labour shortages.**

La fase di Analisi dei Fabbisogni Formativi è uno step propedeutico alla fase di sviluppo dei percorsi di formazione pilota per i ruoli HR nei diversi contesti territoriali coinvolti nella partnership HR+.

Ogni partner ha concentrato le proprie attività sul contesto nazionale e regionale di riferimento:

- **Fòrema** – Italia, Regione Veneto;
- **FAV** – Italia, Regione Emilia Romagna;
- **PC Trend** – Ungheria, Regione dell'Ungheria Centrale;
- **Previform** – Portogallo, Regione Norte;
- **GDoce** – Spagna, Regione Galizia;
- **EVTA** – Francia e Belgio.

Le attività di ricerca sono iniziate formalmente a novembre 2024 e si sono concluse ad aprile 2025.

L'indagine è stata realizzata attraverso le seguenti fasi, corrispondenti a specifiche attività di ricerca:

***2.1 Ricerca desk** → Definire come il profilo professionale dell'HR manager, all'interno di diverse tipologie di organizzazioni (in particolare quelle ad alta intensità di conoscenza), è formalmente descritto nei vari contesti territoriali, e mappare quali competenze, abilità e conoscenze siano già codificate nei repertori professionali e in altre fonti ufficiali (ad es. registri degli standard professionali, atlanti del lavoro, contratti collettivi nazionali), così come – dove possibile – nelle online job description dei principali portali di ricerca lavoro. L'obiettivo finale era evidenziare lacune e peculiarità rilevanti tra regioni e Paesi.

Le informazioni raccolte da ciascun partner sono confluite in 6 **"report-paese"** (Italia, Spagna, Portogallo, Ungheria, Francia, Belgio) che evidenziano come la figura dell'HR è codificata formalmente in ciascun contesto nazionale, nonché quali sono i vari profili professionali connessi all'ambito della gestione delle risorse umane in azienda. A partire da queste informazioni sono state elaborate:

-Una **skill matrix delle competenze attualmente codificate**, declinate in abilità tecniche e trasversali

-Una **Tabella che evidenzia, per ciascun contesto territoriale, il livello di codificazione (alto, medio, basso) delle competenze individuate**, con l'obiettivo di mettere in evidenza eventuali gap su cui lavorare nella fase di progettazione dei percorsi formativi.

***2.2 Ricerca sul campo** → Condotta a livello locale da ciascun partner, con lo scopo di rilevare la percezione degli attori locali rispetto agli impatti dei tre driver di cambiamento identificati (doppia transizione, cambiamenti demografici, labour shortages) sulla gestione delle risorse umane, in termini di nuove sfide, opportunità e fabbisogni di competenze innovative. Tale fase di ricerca si è svolta attraverso le seguenti attività:

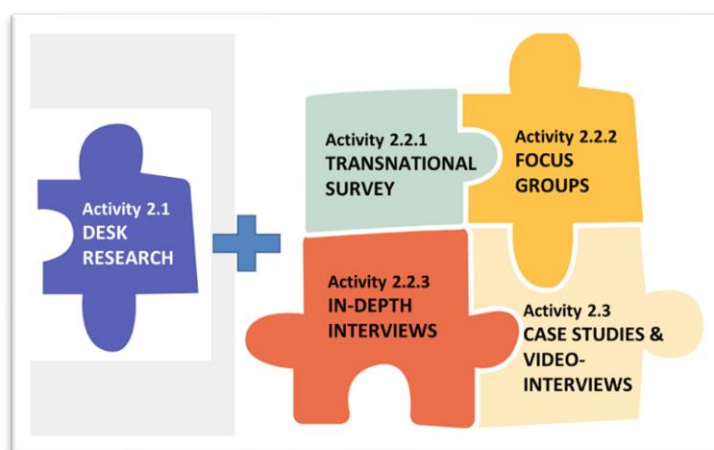
-1 survey trasnazionale che ha raggiunto un totale di 250 rispondenti così distribuiti: 98 Italia (rispettivamente 67 Veneto e 31 Emilia-Romagna), 80 Ungheria, 42 Portogallo, 30 Spagna.

-5 focus group, con un coinvolgimento di 57 partecipanti in totale: 2 in Italia (Veneto and Emilia-Romagna), 1 in Portogallo (Norte), 1 in Spagna (Galicia), 1 in Ungheria (Ungheria Centrale). Ciascun focus group ha coinvolto 10 partecipanti; quello svolto in Ungheria ha coinvolto 17 partecipanti.

-18 interviste in profondità: 2 in Francia, 4 in Belgio, 8 in Italia (di cui 3 in Emilia-Romagna e 5 in Veneto), 4 in Spagna, 3 in Portogallo e 3 in Ungheria.

I risultati di focus group e interviste sono stati rielaborati congiuntamente e sintetizzati in **6 "report-paese"**.

***2.3 Raccolta di casi studio** → Identificazione di un insieme di buone pratiche HR (in materia di knowledge management, reskilling/upskilling, gestione della diversità/complessità) a livello regionale e/o nazionale; realizzazione di video-interviste sulle pratiche selezionate. **In totale sono stati raccolti e documentati 8 casi studio: 4 per l'Italia (3 dal Veneto e 1 dall'Emilia-Romagna), 2 dall'Ungheria, 1 dalla Spagna e 1 dal Portogallo.**



Una breve panoramica sui risultati

I risultati di tutte le attività di ricerca sono stati rielaborati e restituiti in modo organico nella sezione finale del report di ricerca transnazionale. Di seguito è proposta una sintesi dei risultati chiave.

Dall'amministrazione alla gestione strategica delle risorse umane: una nuova centralità per l'HR

Dalla ricerca – in particolare dalla fase desk – emerge chiaramente come le funzioni HR stiano evolvendo da compiti prevalentemente amministrativi verso un ruolo sempre più strategico all'interno delle organizzazioni. I profili HR, infatti, risultano descritti nei repertori ufficiali soprattutto in chiave tradizionale, mentre nelle vacancy online emergono richieste più complesse e innovative. Tale differenza è stata interpretata come un segnale del cambiamento in atto, con il mercato del lavoro che già incorpora nuove esigenze di competenze. Parallelamente, le funzioni più tradizionali dell'HR non scompaiono ma si trasformano, richiedendo un forte innesto di competenze digitali che consentano di svolgere i compiti classici con il supporto delle nuove tecnologie.

HR come facilitatore del matching tra domanda e offerta: attrazione e retention al centro

Un secondo elemento riguarda l'evoluzione del ruolo HR nel processo di incontro tra domanda e offerta di lavoro. Se in passato il matching era un processo lineare, finalizzato a coprire posizioni vacanti sulla base di requisiti formali, oggi il mercato del lavoro – più dinamico e competitivo – richiede approcci più articolati. Il reclutamento non è più un processo unidirezionale: non solo l'impresa seleziona i candidati, ma anche i lavoratori scelgono l'azienda più coerente con le proprie aspettative. In questo contesto, le strategie HR devono integrare in modo crescente azioni mirate all'attrazione e alla retention non solo dei talenti, ma più in generale della forza lavoro, considerandole componenti essenziali dei processi di reclutamento.

L'impatto percepito della Twin Transition: prevale la dimensione digitale sulla green

La doppia transizione – digitale e verde – rappresenta una delle principali sfide future. Tuttavia, dalle evidenze raccolte emerge una percezione sbilanciata: la transizione digitale è già ampiamente riconosciuta e interiorizzata, mentre quella green appare ancora marginale e spesso considerata un effetto indiretto della digitalizzazione (ad esempio riduzione degli spostamenti grazie allo smart working, dematerializzazione dei processi, strumenti tecnologici più efficienti). La dimensione organizzativa e il grado di internazionalizzazione risultano fattori determinanti: le imprese più grandi o internazionalizzate mostrano maggiore consapevolezza e capacità di integrare la sostenibilità ambientale nelle strategie HR; al contrario, le realtà più piccole e locali tendono a percepirla come elemento secondario o accessorio.

Oltre il Diversity and Inclusion Management: verso la gestione della complessità

L'analisi ha infine evidenziato la necessità di superare un approccio settoriale alla diversity & inclusion, per abbracciare una visione più ampia di gestione della complessità. Le testimonianze raccolte mostrano come la diversità – intesa non solo in termini socio-anagrafici, ma anche di background culturale, condizioni personali, aspettative e valori – venga sempre più percepita come una risorsa. Ciò comporta la necessità di andare oltre le categorie standard e adottare approcci dinamici, capaci di valorizzare l'unicità di ciascun lavoratore e di trasformare l'eterogeneità dei team in un effettivo valore aggiunto.

A partire da questi risultati è stata elaborata una **Skill Matrix delle competenze innovative per gli HR “di domani”**, che sono state raggruppate in cinque cluster chiave, ognuno dei quali rappresenta un focus per la fase di formazione pilota:

1. Gestione del cambiamento;
2. Allineamento tra domanda e offerta di manodopera;
3. Gestione della conoscenza;
4. Gestione della complessità;
5. Evoluzione digitale delle competenze tecniche tradizionali delle risorse umane.