

# *Memoria ManpowerGroup Italia*

Nell'ambito dell'Indagine conoscitiva avviata dalla XI Commissione sul rapporto tra Intelligenza Artificiale e mondo del lavoro, con particolare riferimento agli impatti che l'intelligenza artificiale generativa può avere sul mercato del lavoro.

## Sommario

<i>Chi siamo</i> .....	2
<i>Scenario</i> .....	3
<i>Specializzazione IT e Formazione</i> .....	5
<i>IA sul mondo del lavoro</i> .....	6
<i>Gli strumenti IA utilizzati nel mondo HR</i> .....	7
<i>Sviluppi futuri</i> .....	11
<i>Studio Predittivo per il futuro delle competenze nell'era dell'intelligenza artificiale</i> .....	11
<i>The Age of Adaptability</i> .....	16
<u><i>Conclusioni</i>.....</u>	<u>18</u>

## *Chi siamo*

ManpowerGroup è leader mondiale nelle soluzioni innovative per la gestione del lavoro: ricerca, selezione e assessment per profili experienced; somministrazione di lavoro a tempo determinato e indeterminato; pianificazione e realizzazione di progetti di formazione. La proposta di soluzioni di ManpowerGroup si declina nella famiglia di brand Manpower, Experis, Jefferson Wells e Talent Solutions. Da quasi 30 anni il Gruppo in Italia crea valore per candidati e clienti con soluzioni strategiche per la gestione delle risorse umane, attraverso una rete di più di 270 uffici e 2.400 persone impiegate su tutto il territorio nazionale. Ogni anno assumiamo oltre 110mila persone, ne formiamo 25mila e lavoriamo con 15mila aziende clienti.

In ManpowerGroup l'innovazione è il motore per una crescita sostenibile. L'obiettivo primario è fornire opportunità di lavoro significative e sostenibili per tutti, promuovendo un cambiamento positivo, migliorando la vita delle persone e affrontando alcuni dei problemi sociali più urgenti del mondo.

In ManpowerGroup esiste un team dedicato di esperti di forza lavoro a livello globale, il ManpowerGroup Innovation Labs, che scansiona il mercato alla ricerca delle migliori tecnologie che offrono valore su scala e le testa su casi d'uso reali. In quest'ottica sin dal suo lancio nel 2016, ManpowerGroup è Gold HR Partner di VivaTech, un forum globale di idee in cui più di 200 aziende propongono le loro innovazioni intorno alle sfide della trasformazione digitale, dello sviluppo delle competenze e dell'occupazione sostenibile.

*Alcuni numeri su ManpowerGroup a livello globale:*

- 2 milioni di persone inserite nel mondo del lavoro ogni anno
- 75 anni di esperienza nelle soluzioni per la forza lavoro a livello globale
- + 150 Esperti collegati attraverso una solida comunità per testare, imparare e scalare velocemente
- + 100 Proof of concepts in più di 17 paesi negli ultimi 2 anni

## Scenario

Secondo quanto rilevato dal ManpowerGroup Employment Outlook Survey, i datori di lavoro, in Italia e nel mondo, continuano a prevedere assunzioni in crescita per il primo trimestre 2024. A livello globale le prospettive nette di occupazione sono del +30%, calcolato sottraendo il numero dei datori di lavoro che prevedono riduzioni dell'organico da quelli che prevedono di assumere, con un aumento del +3% su base annua e una lieve diminuzione del -4% rispetto al 4° trimestre 2023.

In Italia le prospettive nette di occupazione sono del +13%, dato calcolato sottraendo il numero dei datori di lavoro che prevedono riduzioni dell'organico da quelli che prevedono di assumere. Le prospettive mostrano un miglioramento rispetto al Q1 2023 (+3%) ma una leggera flessione rispetto al Q4 2023 (-6%).

I settori con la più alta prospettiva occupazionale in Italia sono energia, commercio, IT e trasporti.

Nel dettaglio le previsioni di assunzione per singolo settore nel Q4 2023

- Energia 28%
- Consumer goods/commercio 23%
- Trasporti, Logistica e Automotive 21%
- Information Technology 21%
- Industria e manifattura 13%
- Communication Services 12%

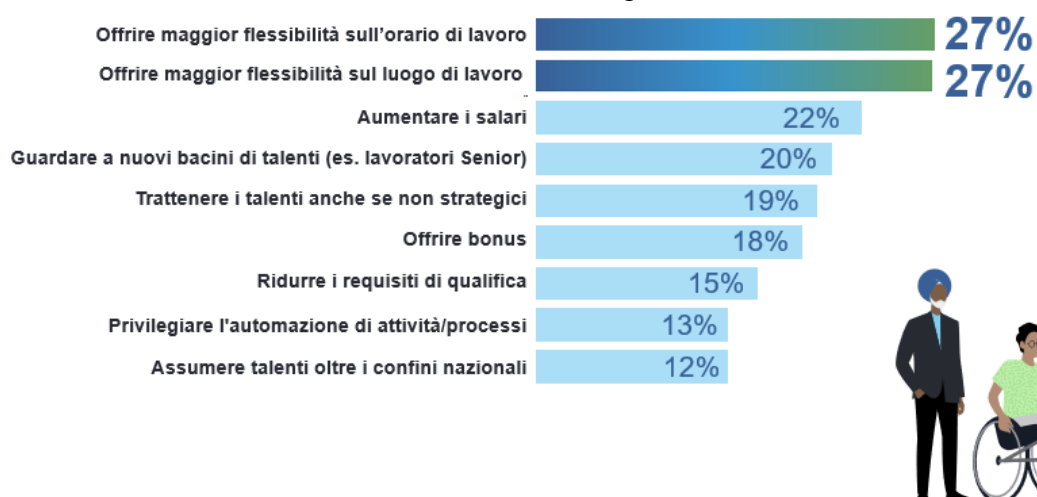
Un altro dato rilevato attiene al Talent Shortage, che in Italia è del 75%, dunque i datori di lavoro in Italia dichiarano di avere difficoltà nel trovare i talenti di cui hanno bisogno, si tratta del dato più alto degli ultimi 17 anni.



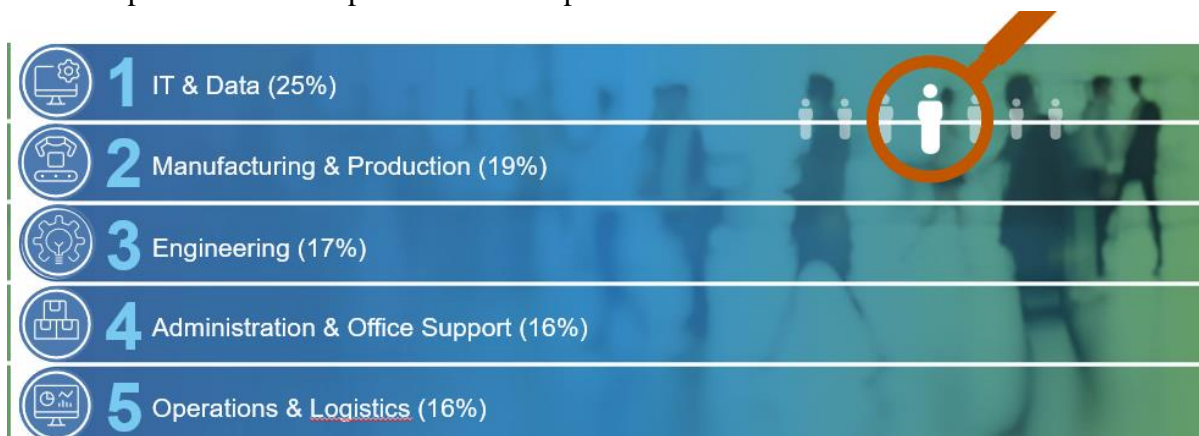
I datori di lavoro in Italia individuano i principali fattori che aumentano la produttività



### Come i datori di lavoro affrontano il Talent Shortage



### Le 5 competenze tecniche più difficili da reperire in Italia secondo i datori di lavoro



Fonte

## *Specializzazione IT e Formazione*

ManpowerGroup, con il brand Experis, presente in 54 paesi, offre servizi integrati di Consulenza IT&Technology, Resourcing di professionisti specializzati, sviluppo di Career & Skills con Experis Academy, e realizza progetti in ambito Cyber Security, Business Transformation, Cloud & Infrastructure, Enterprise Applications e Digital Workspace.

Con circa 1000 consulenti presso i nostri clienti, oltre 180 Recruiter e Training Specialist e un Competence Center di 60 IT Engineers, Experis è un provider IT a 360° con 9 sedi in Italia.

Occupandosi interamente di Information Technology, quest'area del Gruppo Manpower è quella che ha maggiormente a che fare con il mondo dell'Intelligenza Artificiale. Ad esempio, oggi Experis Academy propone un Master in Artificial Intelligence & Machine Learning, progettato in collaborazione con i massimi esperti di AI in Italia. Si tratta di un percorso di 116 ore che fornisce una preparazione altamente specialistica utile ad acquisire gli strumenti tecnici e metodologici necessari per comprendere come l'Intelligenza Artificiale possa ridisegnare i processi aziendali in chiave smart per gestire in modo innovativo il ciclo di sviluppo del prodotto - dalla sua fase di progettazione, prototipazione e testing, alla fase produttiva, fino alle attività di product marketing e vendita – ed incrementare qualità ed efficienza dei processi produttivi. Il master parte a novembre 2023.

### **Partnership con Università**

ManpowerGroup stipula partnership con Scuole e Università impegnate nella formazione sull'Intelligenza Artificiale, come l'Università di Salerno, l'Università Federico II di Napoli, il Politecnico di Bari.

## *IA sul mondo del lavoro*

### **L'impatto della rivoluzione tecnologica e dell'intelligenza artificiale nelle risorse umane**

L'intelligenza artificiale (IA) sta avendo un impatto significativo sui diversi processi relativi alle risorse umane, in tutte le fasi del ciclo professionale del talento, in ogni momento della gestione delle persone, ma secondo il nostro osservatorio non sostituirà il lavoro dei professionisti del settore.

I professionisti HR avranno un ruolo chiave nella gestione e nell'implementazione dei sistemi basati sull'IA. Saranno responsabili di selezionare le soluzioni di IA più appropriate per le esigenze dell'organizzazione, monitorare l'efficacia dei sistemi, gestire l'integrazione con i processi esistenti e garantire la conformità normativa.

In ManpowerGroup sono diversi anni che abbiamo introdotto prima un processo di digitalizzazione che ora vede oltre l'80% delle nostre assunzioni avvenire completamente online, dal momento della ricerca fino all'assunzione, e in seguito processi di automazione anche con il supporto dell'intelligenza artificiale (almeno da 5 anni).

Gli investimenti del Gruppo Manpower nell'Intelligenza Artificiale sono di milioni di euro. La riduzione dei costi grazie all'AI è stata del -5%.

È stato inoltre analizzato l'impatto di alcuni strumenti di intelligenza artificiale, in particolare relativamente a modelli che rendono più efficiente il lavoro delle persone supportandole nella gestione delle priorità, ed è stato quantificato un aumento del 9% di fatturato.

## ***Gli strumenti IA utilizzati nel mondo HR***

Gli strumenti di intelligenza artificiale Generative Pre-trained Transformer (GPT) sono ampiamente disponibili e offrono una serie di funzionalità per automatizzare compiti, migliorare la presa di decisioni e aumentare l'efficienza. Si prega di notare che questi strumenti sono in definitiva offerti in base a un accordo di licenza, proprio come quando si scarica musica o si aderisce a un servizio di social media. Di seguito sono riassunti alcuni dei principali strumenti.

1. **ChatGPT** è uno strumento di elaborazione del linguaggio naturale in grado di coprire una vasta gamma di argomenti e può rispondere a domande, fornire spiegazioni, generare testo creativo e persino intrattenere conversazioni informali. È stato addestrato su una grande quantità di dati provenienti da internet, inclusi siti web, libri e altre fonti di testo, e continua ad essere perfezionato e migliorato ogni giorno.
2. **Google Bard** è il servizio sperimentale di chat di intelligenza artificiale di Google. È progettato per funzionare in modo simile a ChatGPT, con la differenza principale che il servizio di Google ottiene le informazioni direttamente dal web.
3. **BloombergGPT** è un grande modello di linguaggio (LLM) che è stato addestrato su enormi quantità di dati finanziari e può aiutare con una serie di attività di elaborazione del linguaggio naturale (PNL) specifiche per il settore finanziario
4. **Einstein GPT** combina modelli AI pubblici e privati con dati CRM in modo che gli utenti possano porre domande in linguaggio naturale (ad esempio, domande conversazionali) direttamente all'interno del CRM di Salesforce.

### **Le fasi HR in cui entra l'IA**

**Attraction:** L'utilizzo dell'IA inizia dalla fase di attraction, in cui oggi l'obiettivo è sempre più incontrare esattamente il target che si sta cercando, attraverso web e i social media.

**Annunci più precisi ed efficaci:** Manpower ha messo a punto un proprio sistema per l'utilizzo dell'intelligenza artificiale a supporto della creazione di annunci di lavoro coinvolgenti e nella conduzione di colloqui efficaci, come un vero e proprio assistente virtuale. Il nostro sistema utilizza gli algoritmi di intelligenza artificiale per analizzare una vasta quantità di dati e generare annunci su misura, per ogni posizione e in pochissimo tempo. Offre anche script di domande mirate per i colloqui di lavoro: l'AI analizza le informazioni specifiche della posizione aperta e fornisce una lista di domande pertinenti e strategiche da porre ai candidati durante le interview.

**Raccolta e screening delle candidature:** L'IA automatizza questo processo. Gli ATS, Applicant Tracking System, possono analizzare grandi quantità di informazioni in breve tempo, identificare parole chiave pertinenti, esperienze lavorative rilevanti e competenze specifiche. Ciò consente ai recruiter di ridurre il tempo impiegato per lo screening iniziale e focalizzarsi sul momento decisivo della selezione.

Fase di candidatura: chatbot o assistenti virtuali rispondono alle domande ai candidati e analizzano le risposte in tempo reale, velocizzando il processo a beneficio di candidati e aziende. Oggi questo tipo di esperienza è in rapido e continuo miglioramento e può contribuire



a migliorare la percezione dei candidati e ad aiutare le aziende ad attrarre i migliori talenti, oltre ad essere utili anche in seguito lungo tutta la vita professionale delle persone.

**Assessment:** L'IA può essere utilizzata per valutare le competenze dei candidati in modo più efficiente. I test basati sull'IA possono valutare le abilità tecniche e cognitive dei candidati in modo accurato e obiettivo, aiutando i recruiter a identificare le competenze necessarie per un determinato ruolo e ad abbinarle ai candidati più adatti.

**Candidate experience:** L'IA può essere utilizzata per offrire una candidate experience personalizzata ai candidati. I chatbot o gli assistenti virtuali possono rispondere alle domande dei candidati, fornire informazioni sul processo di selezione, guidarli attraverso le fasi successive e fornire feedback immediato. Questo porta a un'esperienza coinvolgente, migliora la percezione dei candidati nei confronti dell'azienda e aiuta le aziende ad attrarre i migliori talenti.

**Hiring: Grazie all'automazione fornita dall'IA,** il processo di assunzione può essere accelerato. Nel nostro caso, per le persone che lavorano con noi con la somministrazione il processo è stato digitalizzato per l'80% dei lavoratori. Solo pochi anni fa non era ancora possibile assumere un candidato in modalità completamente digitale, e nel giro di pochissimi anni siamo arrivati alla quasi totalità in digitale. La riduzione dei tempi di assunzione consente alle aziende di competere per i migliori talenti sul mercato, evitando la perdita di candidati qualificati.

**Sviluppo e formazione:** L'IA può essere utilizzata per offrire programmi di sviluppo e formazione personalizzati. Attraverso l'analisi dei dati sull'apprendimento, l'IA può identificare i gap di competenze delle persone e suggerire corsi di formazione mirati. Inoltre, i chatbot di apprendimento basati sull'IA possono fornire supporto continuo, rispondendo alle domande e fornendo informazioni rilevanti.

**Analisi dei dati HR:** L'IA può analizzare grandi quantità di dati HR per estrarre informazioni significative. Ad esempio, analizzare le performance e individuare adiacenze tra diversi ruoli, fornire dati previsionali che consentono alle risorse umane di prendere decisioni più strategiche.

**Employee experience:** L'IA può migliorare l'esperienza degli employee attraverso chatbot, risposte automatiche alle domande frequenti, accesso self-service alle informazioni HR e supporto virtuale, sistemi per la valutazione per la performance.

Vantaggi dell'IA nelle risorse umane:

- Aumento dell'efficienza
- Eliminazione dei pregiudizi
- Miglioramento dell'esperienza dei candidati
- Migliori decisioni di assunzione
- Risparmio sui costi

L'esperienza umana è ancora necessaria:

- Sapere quali domande porre
- Sapere come trasformare gli insight in azioni
- Saperne di più di ChatGPT

## **Gli aspetti etici e linee guida interne**

Le aziende come Manpower si stanno dotando di governance etica, adottano linee guida etiche per l'utilizzo dell'IA e sono compliant con la trasparenza e la gestione GDPR. Ciò che rende etico l'utilizzo è certamente la gestione corretta dei dati, ma anche la trasparenza verso i candidati, facciamo cultura perché imparino ad utilizzarlo al meglio e a loro vantaggio. I candidati, ad esempio, a partire dalla fase della ricerca del lavoro possono inserire le keywords migliori per il loro profilo, rendere più chiari e leggibili alcuni aspetti del proprio CV, imparare ad utilizzare al meglio i chatbot esistenti e superare l'iniziale diffidenza per non avere un supporto umano con il vantaggio di poter risolvere il problema in qualsiasi momento e da qualsiasi luogo. Con specifico riferimento a Manpower, l'azienda si è dotata di Linee guida che possono riassumersi nei seguenti punti:

- **Regulatory Attention:** ChatGPT e l'AI continueranno ad attirare l'attenzione dei regolatori e, sebbene non sia ancora chiaro se i divieti temporanei e le restrizioni diventeranno permanenti, i regolatori stanno chiaramente monitorando l'AI e procederanno con l'emissione di orientamenti e/o leggi che influenzeranno l'uso dell'IA.
- **Ethics First:** in ManpowerGroup, dobbiamo assicurarci di sfruttare gli strumenti dell'AI per l'innovazione e la produttività, continuando ad applicare gli standard più elevati in termini di diversità, sicurezza ed etica, principi che già applichiamo nelle nostre operazioni quotidiane, anche nei nuovi canali che includono l'AI generativa e ChatGPT.
- **Evolving Legal Landscape:** I contenuti generati dall'AI possono creare problemi in relazione alle leggi esistenti sui diritti di proprietà intellettuale, la privacy dei dati e altre forme di responsabilità. Verificate sempre presso il dipartimento legale locale di ManpowerGroup per ricevere indicazioni (Attenzione: non chiedere consigli legali a ChatGPT!).
- **Employment Decisions=Very Sensitive:** Le leggi sull'occupazione esistenti si applicano chiaramente all'uso dell'AI nella presa di decisioni in materia di lavoro; fate attenzione affinché ChatGPT o altri strumenti non conducano a processi decisionali illegali o non etici. Anche in questo caso, il vostro dipartimento legale locale rappresenta una grande risorsa

Esempi di come viene utilizzata l'intelligenza artificiale da ManpowerGroup oltre a ChatGPT, già citata.

ManpowerGroup a livello globale ha inoltre previsto e sta pianificando ulteriori upgrade che coinvolgono l'intelligenza artificiale, come:

- Una piattaforma globale nel Metaverso, a servizio di candidati e clienti, per una experience il più possibile veloce, efficace e soddisfacente
- Uno strumento digitale per il check delle referenze
- Una piattaforma di intelligenza artificiale conversazionale costruita per semplificare il processo delle assunzioni di grandi numeri di persone

- SkillsInsight: uno strumento di valutazione proprietario di ManpowerGroup che offre ai singoli un'esperienza coinvolgente e un feedback immediato, e alle organizzazioni una visione dell'idoneità di un individuo per un determinato ruolo
- Talent Sustainability Quotient: uno strumento che aiuta le organizzazioni a capire il livello delle proprie pratiche rispetto agli ambiti chiave di pianificazione dell'organizzazione

### **La Video Intervista in Differita: La Rivoluzione del Recruitment con Manpower**

- Il mondo del recruitment sta vivendo una trasformazione epocale grazie alle innovazioni tecnologiche, e una delle soluzioni più rivoluzionarie è l'introduzione della video intervista in differita. Manpower, uno dei principali attori nell'ambito delle risorse umane, ha abbracciato questa tecnologia con entusiasmo, apportando notevoli benefici sia per i candidati che per i recruiter.
- Questo approccio innovativo prevede che i candidati, anziché partecipare a interviste in persona, ricevano via email un set di domande concordate tra il recruiter Manpower e il cliente interessato. Successivamente, i candidati registrano le loro risposte attraverso una specifica web application utilizzando video. Questo processo offre una serie di vantaggi sia per i candidati che per i recruiter.
- Per i candidati, la video intervista in differita rappresenta un'opportunità per esprimersi e presentarsi al datore di lavoro in modo più efficace rispetto a un tradizionale curriculum vitae. Possono farlo comodamente in qualsiasi momento che ritengano opportuno, consentendo una maggiore flessibilità nella presentazione delle proprie capacità e qualità.
- D'altra parte, i recruiter traggono notevoli vantaggi da questa modalità. In particolare, la video intervista in differita è un mezzo efficace per migliorare il processo di screening dei curriculum vitae, soprattutto quando si tratta di gestire grandi volumi di candidature. Inoltre, grazie all'uso dell'intelligenza artificiale (AI), i recruiter possono effettuare una valutazione preliminare delle risposte dei candidati, misurando quanto siano in linea con le esigenze del datore di lavoro.
- I risultati parlano da soli: in un anno, Manpower ha condotto circa 250 progetti di recruitment utilizzando questa modalità, coinvolgendo circa 1800 candidati che hanno partecipato a colloqui in differita. Questo ha permesso a Manpower di "risparmiare" ben 600 ore di lavoro dei recruiter, che possono ora concentrarsi su attività più strategiche e di valore aggiunto, come la selezione dei candidati migliori.

In conclusione, la video intervista in differita sta cambiando il panorama del recruitment, rendendo il processo più efficiente sia per i candidati che per i recruiter. Manpower è all'avanguardia nell'adozione di questa tecnologia, dimostrando che l'innovazione è fondamentale per l'eccellenza nel campo delle risorse umane.

## *Sviluppi futuri*

Studio Predittivo per il futuro delle competenze nell'era dell'intelligenza artificiale

L'8 novembre 2023 è stato lanciato da ManpowerGroup insieme a EY, leader mondiale nei servizi professionali di revisione e organizzazione contabile, assistenza fiscale e legale, *transaction* e consulenza, e a Sanoma Italia, leader europeo nel settore dell'editoria scolastica, lo Studio Predittivo per il futuro delle competenze nell'era dell'intelligenza artificiale.

### **Obiettivo**

Lo scopo dello studio, elaborato grazie a **tecniche di Intelligenza Artificiale (IA)** e **algoritmi di machine learning**, è di costruire un **modello predittivo** della domanda di professioni e competenze in Italia da qui al 2030, con l'obiettivo di fornire a decisori pubblici, aziende e operatori dell'istruzione e della formazione gli strumenti utili a mettere in campo i giusti investimenti per affrontare al meglio opportunità e rischi che si presenteranno entro la fine del decennio.

### **I risultati principali**

Da qui al 2030 aumenterà sempre più la domanda di professioni tecniche e ad alta qualifica, non solamente legate all'informatica e alla tecnologia, ma anche alla cura e ai servizi legati alle persone, incluso l'orientamento, la formazione e l'inserimento socio-lavorativo. D'altra parte, la domanda calerà per i gruppi professionali a qualifica più bassa, nonché per le professioni qualificate e quelle imprenditoriali collegate ai settori a bassa crescita (es. settore primario, industrie tradizionali). Nel complesso, però, la domanda di lavoro in Italia rimarrà in crescita per il resto del decennio.

### **L'Intelligenza Artificiale e la domanda di lavoro**

Secondo quanto emerge dallo studio predittivo di EY, ManpowerGroup e Sanoma Italia, non si assiste ad un effetto di sostituzione del lavoro umano con l'IA. **In Italia, infatti, la domanda di lavoro continuerà a crescere nei prossimi anni, ma la crescita rallenterà a partire dal 2024 e poi, in modo più significativo, dal 2027**, in corrispondenza della diffusione sempre più importante dell'adozione di soluzioni di IA generativa e robotica avanzata nelle aziende. L'IA avrà un impatto negativo sulla domanda, in particolare, di profili professionali a livello di qualifica media: tecnici, conduttori d'impianti, lavoratori della logistica, chi svolge mansioni d'ufficio che hanno a che fare con la gestione dei dati.

L'IA avrà invece un impatto differenziale sui settori. Lo studio stima che, **in Italia, la domanda di lavoro aumenterà, a causa dell'IA, in 9 settori di attività su 23**: tra questi alcuni settori tecnologicamente maturi (**telecomunicazioni, public utilities, chimica**), ma anche settori legati alla trasformazione dei servizi e delle competenze (**servizi di cura, servizi di educazione, formazione e lavoro**). Tra quelli in cui si prevede che la domanda di lavoro aggregata diminuirà, si trovano settori come **banche e assicurazioni**, che hanno da tempo intrapreso un percorso di ristrutturazione legato all'uso delle tecnologie dei dati.

Disaggregando le previsioni formulate dal modello predittivo per le **single professioni**, si nota che la crescita della domanda legata all'IA riguarderà profili molto eterogenei: ingegneri e fisici (+7%), ma anche analisti di mercato e psicologi del lavoro e della formazione (+3%). Crescerà la domanda di profili ad alto contenuto creativo (architetti, progettisti, pianificatori), ma anche le professioni legate al marketing e alle vendite (+5%). L'impatto dell'IA sulla

riorganizzazione dei processi e dei modelli lavorativi sarà evidente nella crescita della domanda di professioni manageriali, come i direttori di amministrazione e finanze e gli specialisti di organizzazione (+3%).

*“I risultati emersi dallo studio confermano come, in generale, la domanda di lavoro si sposterà sempre di più verso profili a qualifica alta e molto alta, in molti casi con skillset ibridi tecnologici e di settore, ad esempio nella ricerca e sviluppo, nel marketing, nell’ambito della sostenibilità energetica” – dichiara Donato Ferri, EY Europe West Consulting Managing Partner. Prevediamo che nel prossimo decennio i profili la cui domanda registrerà una maggior crescita sono sì legati alla pervasività della tecnologia, ma anche alla progettazione di nuovi modelli di lavoro e di collaborazione tra le persone. Non soltanto la relazione tra “uomo-macchina” evolverà strutturalmente, ma vedremo nuove forme di lavoro a distanza e diverse opportunità di collaborazione nelle catene del valore e tra ecosistemi interconnessi. In definitiva, la cosiddetta sfida dello “human-in-the-loop” richiede che dovranno essere sempre gli umani a governare lo schema di gioco e, ancora più importante, a definire gli orizzonti di significato del valore del lavoro”.*

**Figura 1 – Profili con domanda di lavoro maggiormente in crescita e decrescita come effetto dell’IA e innovazione tecnologica (Il futuro delle competenze nell’era dell’Intelligenza Artificiale)**

Professione		Variazione domanda
<b>Variazione in positivo</b>		
2.2.1.7.0	Ingegneri industriali e gestionali	▲ +6,8%
2.5.5.2.1	Registi	▲ +5,9%
2.5.1.5.2	Specialisti nella commercializzazione di beni e servizi (escluso il settore ICT)	▲ +4,6%
2.1.1.1.1	Fisici	▲ +4,5%
1.2.1.8.0	Imprenditori e amministratori di grandi aziende nei servizi alle imprese e alle persone	▲ +4,5%
1.2.3.1.0	Direttori e dirigenti del dipartimento finanza ed amministrazione	▲ +3,2%
2.5.5.4.1	Compositori	▲ +3,2%
2.5.1.3.2	Specialisti dell’organizzazione del lavoro	▲ +3,0%
2.5.3.1.2	Specialisti dell’economia aziendale	▲ +2,9%
2.5.3.1.1	Specialisti dei sistemi economici	▲ +2,9%
2.5.1.5.4	Analisti di mercato	▲ +2,7%
2.5.3.3.2	Psicologi dello sviluppo e dell’educazione	▲ +2,4%
2.2.2.1.1	Architetti	▲ +2,1%
2.2.2.1.2	Pianificatori, paesaggisti e specialisti del recupero e della conservazione del territorio	▲ +2,0%
<b>Variazione in negativo</b>		
3.3.1.3.2	Intervistatori e rilevatori professionali	▼ -6,4%
5.1.2.5.2	Venditori a distanza	▼ -6,3%
4.2.2.3.0	Centralinisti	▼ -6,0%
5.4.2.2.2	Croupiers	▼ -5,8%
8.1.4.2.0	Personale non qualificato nei servizi di ristorazione	▼ -5,2%

Professione		Variazione domanda
4.2.2.4.0	Addetti all'informazione nei Call Center (senza funzioni di vendita)	▼ -4,1%
3.4.6.6.2	Tecnici dei servizi pubblici per il rilascio di certificazioni e documentazioni personali	▼ -3,9%
4.3.2.5.0	Addetti agli uffici interni di cassa	▼ -3,3%
3.2.1.3.2	Tecnici sanitari di laboratorio biomedico	▼ -2,8%
4.2.1.5.0	Addetti alla vendita di biglietti	▼ -2,3%
5.4.6.2.0	Addetti di agenzie per il disbrigo di pratiche e professioni assimilate	▼ -1,9%
4.1.2.1.0	Addetti alla videoscrittura, dattilografi, stenografi e professioni assimilate	▼ -1,8%
4.3.2.1.0	Addetti alla contabilità	▼ -1,7%
7.4.1.2.0	Operatori di verifica, circolazione e formazione treni	▼ -1,5%

Un altro cambiamento che le imprese dovranno gestire e che avrà un impatto sul mercato del lavoro è quello della sempre maggiore importanza ricoperta dalla sostenibilità e dagli obiettivi ESG - Environmental, social, governance. Un ambito su cui il 94% delle organizzazioni globali ammette di non avere tutti i professionisti necessari allo scopo e il 70% si sta già muovendo per assumerli<sup>1</sup>. Ci sarà quindi una crescita dei cosiddetti **green jobs**, cioè posizioni che richiedono competenze specifiche rispetto ai diversi settori della sostenibilità e la padronanza di un'ampia varietà di “**green skills**” specializzate. Tra le professioni verdi del futuro ci sono sia figure tecniche (ingegneri di fonti di energia rinnovabili e della mobilità elettrica) sia manager (chief sustainability officer e manager dei rischi ambientali). Solo in Italia sono già migliaia le posizioni aperte per questi profili.

*“Il mondo del lavoro continua a cambiare in modo ancora più veloce rispetto agli scorsi anni – commenta **Anna Gionfriddo, amministratrice delegata di ManpowerGroup Italia**. Così come è necessario intensificare le azioni di **upskilling e reskilling** a breve termine, anche attraverso gli strumenti e i fondi a disposizione, per fornire le competenze per le migliaia di posizioni vacanti per raggiungere gli obiettivi del PNRR, allo stesso modo è fondamentale che il nostro Paese non si faccia trovare impreparato per i cambiamenti che ancora ci aspettano a medio e lungo termine, come anticipa lo Studio Predittivo sul Futuro delle competenze nell'era dell'Intelligenza Artificiale. È adesso che bisogna agire insieme al sistema formativo, per avviare percorsi che vadano incontro a questi cambiamenti. Con questo studio vogliamo dare uno strumento alle organizzazioni, agli enti di formazione e ai decisori pubblici per intervenire sul mercato del lavoro italiano con una prospettiva di lungo periodo fino al prossimo decennio”.*

Per evitare squilibri troppo ampi sul mercato del lavoro, **a imprese, sistema dell'istruzione e decisori pubblici è richiesto di intervenire per tempo su tre quarti delle professioni**: nel caso si tratti di occupazioni con domanda in calo si dovrà gestire un eccesso di forza lavoro da riassorbire in altri ruoli (lavoratori non qualificati e a media qualifica come commessi e addetti al magazzino); nel caso invece si tratti di lavori in forte crescita occorrerà essere pronti a formare addetti con le giuste competenze prima di incontrare problemi di **talent shortage**

<sup>1</sup> The Greening World of Work – report di ManpowerGroup

(profili ad alta qualifica legati alla sicurezza informatica, specialisti analisi dati, distributori di nuovi servizi).

In particolare, cambieranno gli “*skillset*”, cioè il bagaglio di competenze richieste ai lavoratori. Alle professioni tecniche sarà richiesto di aumentare la varietà di competenze possedute, anche non strettamente attinenti al proprio lavoro; viceversa, alle professioni ad alta specializzazione servirà approfondire sempre di più il proprio settore di competenze. È prevista inoltre una domanda trasversale di **competenze sulla sostenibilità** su cui dovrà formarsi oltre il 60% dell’attuale forza lavoro. Le **green skills** sono quelle che permettono alle aziende di migliorare il proprio impatto ambientale, come ad esempio in materia di mitigazione dell’inquinamento, contrasto al cambiamento climatico e prevenzione dei rifiuti, bonifica ambientale, acquisti sostenibili, produzione e gestione dell’energia.

Tutti i cambiamenti illustrati potranno dunque comportare un aumento del **mismatch tra domanda e offerta di lavoro**. Già oggi la quota di assunzioni che le imprese italiane giudicano difficili da realizzare ha superato il 48% a settembre 2023 ed è in continua crescita almeno dal 2019 mentre la percentuale di posti di lavoro disponibili ma non occupati (*job vacancy rate*) è attorno al 2%, con perdite stimate pari al 3% del valore aggiunto annuo di industria e dei servizi.

Un rimedio al talent shortage e al mismatch è dato dalla **formazione** che in prospettiva costituirà una risorsa sempre più preziosa ed efficace anche grazie alle potenzialità offerte dall’**IA** ad aziende ed enti di formazione. Integrando l’**IA** nei processi d’apprendimento sarà infatti più semplice e rapido **allineare le offerte dei sistemi di istruzione** alle trasformazioni costanti del mercato del lavoro. Secondo le stime, l’implementazione di soluzioni IA renderà corsi e programmi di formazione **più accessibili** per lavoratori e aziende, oltre a consentire un **aumento dell’efficacia dell’insegnamento** superiore potenziando soluzioni formative tradizionali. Un ruolo fondamentale svolgerà **l’orientamento già nelle scuole secondarie**, impostato in modo da consentire a studenti e famiglie di focalizzarsi sull’acquisizione di competenze e di riconoscere quali percorsi formativi e quali scelte professionali offrono maggiori opportunità di successo.

*Sottolinea Mario Mariani, AD di Sanoma Italia: “Lo studio mette bene in luce come, per formare giovani in grado di inserirsi positivamente nel mondo del lavoro, la scuola giochi un ruolo essenziale, sotto diversi aspetti: da un lato, fornendo le skills sociali, cognitive ed emotive – tra cui resilienza, imparare a imparare, capacità di problem solving, pensiero critico – che permetteranno loro di entrare e di adattarsi ad un mercato del lavoro in continua e veloce trasformazione. Anche la formazione di competenze legate al digitale e all’intelligenza artificiale sarà molto importante. Un altro obiettivo di grande rilievo è aiutare i giovani a individuare il percorso professionale migliore per ognuno di loro: per questo l’orientamento è diventato centrale nel percorso formativo. In questo quadro crediamo che il nostro compito, come casa editrice education, sia quello di creare una connessione tra il mondo del lavoro e la scuola, supportando docenti e dirigenti scolastici, con strumenti tangibili, per aiutarli a fornire la migliore formazione a studentesse e studenti”.*

### **Il mismatch in uscita dalle Università italiane**

Lo studio predittivo stima anche il *mismatch* in uscita dai percorsi universitari italiani. In particolare, il modello prevede che il **disallineamento tra le competenze dei neolaureati italiani e i lavori di primo impiego** crescerà in modo significativo nel corso del decennio, soprattutto in uscita dai percorsi STEM (tra gli altri, scienze e tecnologie agrarie, biotecnologie, scienze e tecnologie informatiche, disegno industriale) e tra i lavori di primo impiego più frequenti tra i laureati triennali (tecnici programmatori, grafici, tecnici agronomi). Questo effetto è correlato anche al fatto che mentre gli skillset delle professioni sono dinamici e cambiano velocemente, i curricula delle classi di laurea sono meno soggetti a modifiche significative nel breve periodo. In parte, **la natura della generale difficoltà di reclutamento di laureati deriva da questo disallineamento tra i tempi di cambiamento delle esigenze del mercato del lavoro e i tempi di risposta del sistema universitario.**

Per scaricare il report completo cliccare su [www.competenze2030.it](http://www.competenze2030.it)



## *The Age of Adaptability*

Nell'ultimo report di ManpowerGroup "The Age of Adaptability. Leading a Modern, Sustainable Workforce", presentato al World Economic Forum di Davos a gennaio 2024, nel descrivere i principali trend del mondo e del futuro del lavoro si parla di Tech Advancement ma allo stesso tempo di come sia necessario "riumanizzare" i luoghi di lavoro.

Circa sei americani su dieci ritengono che l'AI avrà un impatto importante sui lavoratori in generale, ma solo il 28% ritiene che avrà un effetto importante su di loro personalmente (Source: [AI in Hiring and Evaluating Workers: What Americans Think](#) – Pew Research Center).

Il timore di perdere il lavoro si manifesta con ogni grande cambiamento e rivoluzione industriale o tecnologica. Probabilmente la differenza questa volta è rappresentata dal fatto che gli strumenti come ChatGPT sostituiscono task di tipo intellettuale. La preoccupazione è stata inferiore quando i robot hanno cominciato ad assolvere compiti strettamente manuali, ma oggi ci rendiamo conto che questa tecnologia interviene anche su molte altre mansioni. La paura è giustificata dal fatto che questo rischio è certamente in aumento, ma in realtà dobbiamo considerare anche un tema molto importante, ovvero l'evoluzione delle professionalità.

Le imprese prevedono una rotazione dei posti di lavoro del 23% nei prossimi cinque anni, tra la creazione di nuovi ruoli e la riduzione di altri, ma l'intelligenza artificiale creerà più posti di lavoro di quanti ne ridurrà.

I progressi tecnologici creano opportunità per le persone di svolgere un lavoro più significativo, a condizione che abbiano le giuste competenze.

Mentre le aziende imparano ad adattarsi e a cambiare insieme all'IA, gli esseri umani saranno alla base del futuro del lavoro, in quanto si aggiorneranno e impareranno a lavorare con le tecnologie moderne, non contro di esse. Le persone devono cambiare prospettiva e vedere l'IA come un'opportunità per aumentare le proprie conoscenze tecniche e capacità professionali.

Le organizzazioni individuano le tre sfide principali quando considerano i lavori che richiedono competenze di intelligenza artificiale:

- Formazione del nostro personale per sfruttare l'IA nei loro ruoli
- Trovare lavoratori qualificati
- Trovare i ruoli che possono avvantaggiarsi dell'AI

Quasi 3 organizzazioni su 4 (71%) stanno attualmente o attivamente pianificando di utilizzare l'IA conversazionale nel loro processo di reclutamento.

La maggioranza dei datori di lavoro (58%) ritiene che l'AI e la VR avranno un impatto positivo sull'organico della propria organizzazione nei prossimi due anni.

## *Conclusioni*

ManpowerGroup da diversi anni ha istituito osservatori per monitorare i dati relativi ai cambiamenti nel mondo del lavoro, e -attraverso studi previsionali- è in grado di anticipare tendenze, dati, insight sul futuro del lavoro.

- Le Previsioni trimestrali sull'Occupazione -indagine che ManpowerGroup conduce nel mondo da oltre 60 anni e in Italia da oltre 20, in 41 paesi e attraverso oltre 40mila interviste ad aziende ogni trimestre- indicano l'andamento del mercato del lavoro e dell'occupazione nel Paese nel trimestre successivo.
- Lo Studio Predittivo sul futuro delle competenze nell'era dell'intelligenza artificiale, realizzato con EY e Sanoma, è alla sua seconda edizione, e -grazie a tecniche di Intelligenza Artificiale (IA) e algoritmi di machine learning- rappresenta un modello predittivo della domanda di professioni e competenze in Italia da qui al 2030.
- Le ricerche sui workforce trends globali come la recente "The Age of Adaptability", indaga come sta cambiando il mondo del lavoro e come le persone stanno affrontando la Tech Adoption digitale e AI.
- Il Team Globale Innovation di ManpowerGroup analizza il mercato alla ricerca delle migliori tecnologie che offrono valore su scala e le testa su casi d'uso reali.

ManpowerGroup in Italia si avvale già di questi strumenti per supportare le aziende nella pianificazione degli inserimenti e dell'upskilling e reskilling necessario, e per aiutare le persone ad individuare le migliori opportunità formative e professionali per orientarsi, inserirsi nel mondo del lavoro e far crescere le proprie competenze.

Allo stesso tempo, ManpowerGroup per prima cosa analizza e anticipa le evoluzioni della tecnologia e dell'intelligenza artificiale nel proprio settore, ponendosi all'avanguardia nell'innovazione di strumenti e processi HR per offrire alle persone le migliori opportunità di incontrare le aziende e di potenziare le proprie competenze, e alle aziende le soluzioni più veloci ed efficaci per la ricerca e selezione, formazione, assessment e sviluppo dei talenti.

ManpowerGroup ha presentato questi dati e informazioni per sottolineare l'importanza che oggi -e ancora di più in futuro- assume la formazione come principale strumento per supportare le persone che vedono le proprie competenze diventare sempre più obsolete, e le aziende che oggi -nella competizione globale- hanno bisogno di profili specializzati e con competenze sempre aggiornate.

Seguendo le anticipazioni dello Studio Predittivo, è necessario operare su due fronti principali:

- Trovare soluzioni al mismatch di competenze che oggi le aziende dichiarano, lavorare sul breve termine, sull'urgenza, e formare con modalità brevi, veloci, mirate, i profili specializzati di cui le diverse aziende e settori hanno bisogno. Manpower negli anni si è specializzata sempre di più in questo tipo di formazione e ha sviluppato in scala modelli -come le Academy- in grado di ottimizzare il flusso di trasmissione delle competenze, co-creare la formazione insieme alle aziende e ai distretti a cui appartengono, attrarre e reclutare le persone più adatte ad essere inserite in questi percorsi e inserirle nelle aziende con tempi molto brevi. Tutto questo in sinergia con aziende, distretti e istituzioni del territorio.

- Studiare e pianificare soluzioni più a lungo termine, che portino scuola e università ad allineare i propri programmi alle necessità future delle aziende e del mondo del lavoro. In questo caso il target di riferimento è il mondo dell'education, la scuola, gli atenei, ma prima ancora le istituzioni perché integrino nei propri piani studi predittivi che permettano di arrivare in tempo utile ad offrire agli studenti le competenze realmente necessarie.

ManpowerGroup suggerisce quindi che vengano prese in considerazione i seguenti aspetti:

- Oggi -secondo la ricerca MEOS di ManpowerGroup- l'83% delle imprese prevede che l'integrazione dell'IA in azienda creerà nuovi lavori e mansioni e sa di dover fare upskilling e reskilling sul proprio personale o assumere professionisti qualificati. ManpowerGroup può quindi favorire con ogni modalità, investimento e stanziamento di fondi, la formazione nelle modalità descritte, potendo contare sulle Agenzie per il Lavoro come soggetti esperti, con una conoscenza profonda dei settori e delle competenze più in crescita, oltre a strumenti e competenze per l'attrazione, reclutamento e valutazione dei talenti.
- Stanziare e prevedere piani per la gestione delle transizioni aziendali. Le Agenzie per il Lavoro, anche in questo caso, sono il soggetto più esperto e competente per agevolare l'incrocio tra domanda e offerta di lavoro e gestire le transizioni di carriera dei lavoratori che potrebbero non avere più le competenze in linea con i settori in cui operano.

È fondamentale quindi che le Agenzie entrino in questi piani come un attore fondamentale, capace, un punto di riferimento importante per il mercato del lavoro.