

IL PROBLEMA NON È PIÙ ELABORARE PAGHE.

IL PROBLEMA È AIUTARE LE AZIENDE A GOVERNARE PERSONE, DATI E ORGANIZZAZIONE.

Come stanno cambiando le richieste degli imprenditori a consulenti del lavoro, commercialisti e partner tecnologici — e cosa significa per chi li affianca ogni giorno.

Audience

Consulenti del lavoro · Commercialisti ·
Partner Zucchetti · Imprenditori

Contesto

La trasformazione del ruolo consulenziale
nell'era della governance data-driven

Evento

Zucchetti Partner Event · Advisory Strategico
HR & Organizzazione

LE AZIENDE NON CHIEDONO PIÙ SOLO ADEMPIMENTI.

Per decenni il mandato dei professionisti era chiaro: precisione, puntualità, conformità. Oggi quell'orizzonte si è radicalmente spostato. Gli imprenditori arrivano negli studi con domande che un tempo non avrebbero mai posto a un consulente del lavoro o a un commercialista. Domande che riguardano il funzionamento interno delle loro organizzazioni, le persone, le dinamiche di squadra, i costi che non riescono a spiegare. La frontiera tra amministrazione e governance si è assottigliata fino a scomparire.

IERI — L'AGENDA DELL'ADEMPIMENTO

- Elaborazione buste paga e cedolini
- Gestione contratti e assunzioni
- Rispetto scadenze contributive e fiscali
- Gestione contenzioso e vertenze
- Compliance normativa e aggiornamenti CCNL

Un perimetro definito, procedurale, misurabile. Il valore era nella precisione tecnica e nella tempestività.

OGGI — L'AGENDA DELLA COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA

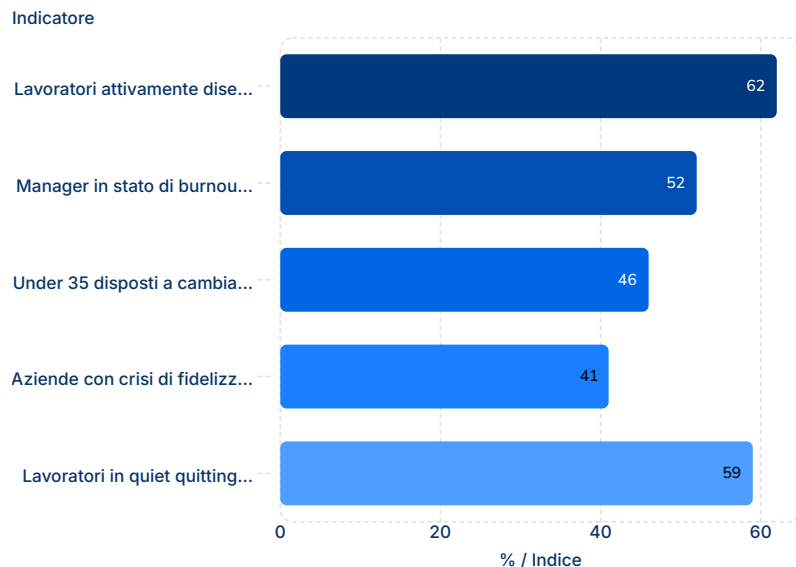
- Turnover elevato e difficoltà a trattenere talenti
- Assenteismo cronico e gestione delle assenze
- Manager impreparati e sovraccaricati
- Clima interno deteriorato e disengagement
- Performance individuale e di team
- Costi nascosti e inefficienze organizzative
- Struttura organizzativa e presidi di governance

Un perimetro indefinito, sistemico, difficile da quantificare senza dati integrati.

"L'imprenditore oggi porta problemi organizzativi... ma li racconta ancora come problemi amministrativi."

COSA STA CAMBIANDO DAVVERO NELLE ORGANIZZAZIONI

I segnali di discontinuità non sono percezioni soggettive: sono dati strutturali, misurati da istituzioni di ricerca internazionali, che fotografano una crisi profonda del rapporto tra persone e lavoro. Comprendere questi numeri è il primo passo per capire perché il ruolo consulenziale non può restare invariato.



Fonti: Gallup State of the Global Workplace 2024 · Deloitte Human Capital Trends 2023 · LinkedIn Workforce Trends · Eurofound · OECD Employment Outlook

I CINQUE FENOMENI CHE RIDISEGNANO IL LAVORO

QUIET QUITTING

Il dipendente resta ma smette di contribuire oltre il minimo. Invisibile nelle buste paga, devastante sulla produttività.

DISENGAGEMENT STRUTTURALE

Gallup stima che il disengagement costi all'economia globale oltre 8.800 miliardi di dollari l'anno in produttività persa.

TURNOVER UNDER 35

La generazione più numerosa sul mercato del lavoro è anche quella con la più bassa fedeltà organizzativa.

BURNOUT DEL MIDDLE MANAGEMENT

I manager intermedi sono il nodo critico: sovraccaricati, poco supportati, spesso privi di strumenti decisionali.

CRISI DI FEDELITÀ ORGANIZZATIVA

Il contratto psicologico tra azienda e lavoratore si è rotto. Recuperarlo richiede dati, cultura e leadership, non solo retribuzione.

COSA CHIEDONO OGGI GLI IMPRENDITORI AI LORO CONSULENTI

Gli imprenditori raramente arrivano con una diagnosi organizzativa precisa. Arrivano con sintomi: costi che crescono senza spiegazione, persone che se ne vanno, team che non performano. Il compito del consulente evoluto è tradurre il sintomo nel problema reale — e proporre soluzioni che vadano oltre l'adempimento.

Domanda apparente	Bisogno reale sottostante	Leva consulenziale
"Non troviamo persone"	Onboarding inesistente, employer brand assente, leadership debole nella selezione	Diagnosi organizzativa + processo di accoglienza strutturato
"Le persone se ne vanno"	Assenza di percorsi di sviluppo, manager non formati, clima deteriorato	Analisi turnover + people analytics + piani di retention
"Il personale costa troppo"	Organizzazione inefficiente, scarso presidio dei dati, straordinari non gestiti	KPI del costo lavoro + analisi produttività + ottimizzazione organico
"Abbiamo troppo assenteismo"	Segnali di clima negativo, leadership critica, processi di turno mal gestiti	Dashboard assenteismo + analisi per reparto + intervento manageriale
"Non abbiamo controllo"	Sistemi non integrati, dati sparsi, assenza di reporting direzionale	Ecosistema digitale integrato + governance del dato
"I manager non gestiscono"	Formazione manageriale assente, ruoli poco definiti, accountability debole	Assessment + percorsi di sviluppo + sistemi premianti

 "Il consulente oggi viene coinvolto sempre più spesso nei **sintomi** di problemi organizzativi. Il suo valore sta nella capacità di risalire alle **cause** — e di farlo con dati alla mano."

IL COSTO INVISIBILE CHE ARRIVA SULLE SCRIVANIE DI STUDI E HR

Nelle PMI italiane, la parte visibile del costo del lavoro è solo la punta dell'iceberg. Le voci che realmente erodono la marginalità aziendale sono quelle che nessun sistema frammentato riesce a portare in superficie — e che nessun imprenditore riesce a vedere senza strumenti adeguati. Il consulente che sa quantificare questi costi diventa un advisor indispensabile.

LE VOCI DI COSTO CHE LE PMI NON CONTABILIZZANO

COSTO DI SOSTITUZIONE PER TURNOVER

SHRM stima che sostituire un dipendente costi tra il **50% e il 200%** del suo salario annuale, includendo selezione, formazione e tempo a regime.

ONBOARDING INEFFICACE

Un nuovo assunto impiega in media **6-12 mesi** per raggiungere piena produttività. Senza un processo strutturato, questo tempo si dilata — con costi diretti e indiretti significativi.

PERDITA DI PRODUTTIVITÀ DA DISENGAGEMENT

Un lavoratore in quiet quitting produce il **30-40% in meno** rispetto al suo potenziale. Nelle PMI, dove ogni persona conta, l'impatto è proporzionalmente più alto.

SOVRACCARICO MANAGERIALE E CONTENZIOSO

Manager non supportati consumano risorse su gestione operativa anziché su sviluppo. Il contenzioso latente, in assenza di documentazione e processi corretti, è un rischio economico e reputazionale concreto.

Fonti: SHRM · Gallup Cost of Disengagement · Deloitte Human Capital Trends · HBR



PERCHÉ MOLTE AZIENDE SONO ANCORA GOVERNATE "A SENSAZIONE"

La maggioranza delle PMI italiane prende ancora decisioni strategiche sulle persone basandosi sull'intuizione del titolare, sulla memoria storica del responsabile amministrativo, su fogli Excel costruiti nel tempo. Non perché gli imprenditori non vogliano dati — ma perché i sistemi che hanno non sono in grado di produrli in forma leggibile, integrata e tempestiva.

IL ECOSISTEMA FRAMMENTATO TIPICO DELLE PMI



LE CONSEGUENZE ORGANIZZATIVE

- DATI NON INTEGRATI E SILOS INFORMATIVI**
Le informazioni su presenze, costi, performance e turnover vivono in sistemi diversi e non comunicano tra loro. Nessuna visione d'insieme è possibile senza elaborazione manuale.
- DECISIONI NON DATA-DRIVEN**
Senza KPI e dashboard strutturate, le decisioni su organico, promozioni, piani di sviluppo e ristrutturazioni vengono prese "a sensazione" — esponendo l'azienda a rischi evitabili.
- HR ANCORA IN FUNZIONE AMMINISTRATIVA**
Nelle PMI la funzione HR — quando esiste — è assorbita dagli adempimenti e non ha né strumenti né mandato per produrre analisi organizzative di valore strategico.
- EXCEL COME UNICA "INTELLIGENCE"**
File paralleli, aggiornati manualmente, non standardizzati: la conoscenza organizzativa è fragile, non trasferibile e non scalabile.

ANCHE IL RUOLO DEL CONSULENTE DEL LAVORO E DEL COMMERCIALISTA STA CAMBIANDO

Non è una scelta: è una risposta alla complessità crescente che le imprese portano sui tavoli degli studi professionali. Il mercato sta già selezionando — e premierà chi saprà ampliare il proprio perimetro di valore ben oltre l'adempimento tecnico. L'evoluzione non è né rapida né lineare, ma la direzione è inequivocabile.

1 – COMPLIANCE & ADEMPIMENTO

Gestione tecnica di paghe, contratti, scadenze contributive. Precisione normativa come valore primario. Il ruolo tradizionale — necessario ma non più sufficiente.

2 – SUPPORTO ORGANIZZATIVO

Affiancamento su struttura, ruoli, processi HR. Onboarding, welfare aziendale, sistemi premianti. Il consulente inizia a parlare il linguaggio dell'organizzazione.

3 – ADVISORY STRATEGICO

ESG sociale, trasparenza retributiva, people analytics, gestione del rischio organizzativo. Il consulente diventa interlocutore del management e dell'imprenditore su scelte di medio-lungo periodo.

4 – GOVERNANCE DATA-DRIVEN

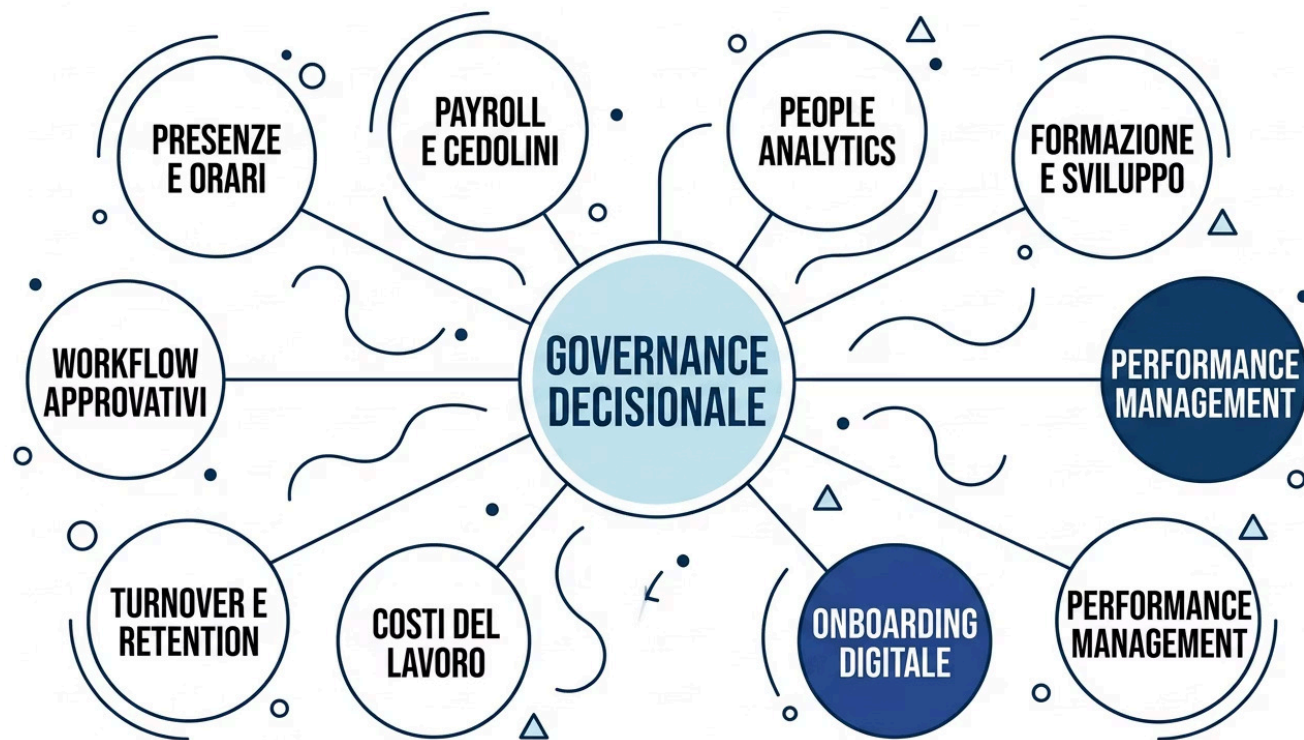
Sostenibilità del capitale umano, reporting ESG-S, lettura predittiva dei dati organizzativi, supporto alle decisioni aziendali con evidenze quantitative. Il consulente co-governa la complessità.

"Il consulente non sostituisce l'imprenditore. Lo aiuta a leggere ciò che oggi l'imprenditore non riesce più a vedere da solo."

Temi emergenti nell'agenda del consulente evoluto: Trasparenza retributiva (Dir. UE 2023/970) · ESG sociale e reporting di sostenibilità · Welfare strategico e benefit · People analytics · Sistemi premianti e MBO · Rischio organizzativo e compliance allargata

LA TECNOLOGIA OGGI NON SERVE SOLO A ELABORARE. SERVE A LEGGERE, COLLEGARE E DECIDERE.

Il cambio di paradigma non riguarda i software in sé: riguarda la logica con cui vengono utilizzati. Un sistema gestionale usato solo per produrre cedolini è un investimento sottoutilizzato. Lo stesso sistema, integrato con presenze, performance, analytics e workflow approvativi, diventa una piattaforma decisionale. La differenza non è tecnologica: è culturale e metodologica.



DALLA GESTIONE AMMINISTRATIVA...

Sistemi separati che producono output puntuali — cedolini, modelli, report periodici — senza connessione tra le variabili che determinano il costo reale e la performance organizzativa.

...ALLA GOVERNANCE ORGANIZZATIVA

Un ecosistema integrato che trasforma i dati operativi in indicatori direzionali: non solo "quanto costa il personale" ma "quanto vale, dove rende di meno, dove si nascondono i rischi".

QUANDO I SISTEMI DIALOGANO, CAMBIA IL LIVELLO DELLE DECISIONI

L'integrazione tra i sistemi non è un vantaggio tecnico: è un vantaggio decisionale. Ogni connessione tra dati che prima vivevano in silos separati produce un insight che prima non esisteva. E ogni insight trasforma una decisione presa "a sensazione" in una scelta basata su evidenze. Questo è il salto qualitativo che le PMI possono compiere — con il supporto di consulenti e partner tecnologici adeguati.



PRESENZE → COSTI → MARGINALITÀ

Collegare le ore lavorate ai costi per centro di costo e ai ricavi per commessa o reparto: il costo del lavoro smette di essere una voce di budget e diventa un driver di redditività.



TURNOVER → PRODUTTIVITÀ

Misurare il turnover per reparto e correlarlo con i dati di produttività rivela i manager e i contesti organizzativi critici — con anticipo sufficiente per intervenire.



FORMAZIONE → PERFORMANCE

Tracciare le ore di formazione erogate e correlarle con gli indicatori di performance consente di misurare il ROI del capitale umano in modo rigoroso e difendibile.



ONBOARDING → RETENTION

Le aziende con processi di onboarding strutturati registrano tassi di retention a 12 mesi superiori del 25-40% rispetto a quelle senza. Un dato difficile da ignorare.

 Le connessioni tra sistemi non producono solo **dati migliori**: producono **domande migliori**. E sono le domande migliori che generano le decisioni manageriali di qualità superiore.

LE PMI NON HANNO BISOGNO DI PIÙ DATI. HANNO BISOGNO DI DATI LEGGIBILI.

Il timore che circola nelle PMI è che la people analytics sia un territorio riservato alle grandi corporation, con team HR strutturati e budget dedicati. Non è così. Bastano pochi KPI, presentati in modo chiaro e aggiornati in tempo reale, per trasformare la governance delle persone. L'obiettivo non è la complessità: è la leggibilità al servizio della decisione.

15-25%

TURNOVER RATE PMI ITALIA

Il costo medio di ogni uscita vale tra 0,5x e 2x lo stipendio annuale. Monitorarlo è il primo passo per governarlo.

5,8%

TASSO ASSENTEISMO

Media italiana (ISTAT). Oltre il 6% è soglia critica correlata a clima organizzativo e qualità della leadership.

62%

RETENTION A 12 MESI

Media PMI italiane. Le aziende con onboarding strutturato raggiungono il 78-85%. Il delta si misura in euro.

3.200€

COSTO ONBOARDING

Costo medio per nuovo assunto nelle PMI (formazione, affiancamento, bassa produttività iniziale). Spesso non contabilizzato.

KPI PRIORITARI PER UNA DASHBOARD HR EXECUTIVE

Indicatore	Soglia di allerta
Turnover volontario annuo	> 15%
Retention a 12 mesi	< 70%
Tasso assenteismo	> 6%
Straordinari su totale ore	> 8%
Ferie residue medie	> 15 gg
Tempo medio a piena produttività	> 6 mesi

IL PRINCIPIO GUIDA

Una dashboard HR efficace per le PMI non richiede decine di indicatori. Richiede **5-8 KPI**, aggiornati automaticamente, visualizzati in modo immediato, con soglie di allerta configurate sull'azienda specifica.

Il consulente che sa interpretare questi numeri — e tradurli in raccomandazioni operative — offre un valore che nessun software può offrire da solo.

Fonti: ISTAT · Deloitte Human Capital Trends 2023 · SHRM Benchmarking Report · Gallup

LA DIRETTIVA UE 2023/970 CAMBIERÀ IL LAVORO DEGLI STUDI

La Direttiva europea sulla trasparenza retributiva non è un adempimento futuro da archiviare: è un cambio strutturale che impatterà profondamente sui processi, sui dati e sulle competenze richieste agli studi professionali. Le aziende che non si preparano per tempo si troveranno a gestire la compliance in emergenza — con tutti i rischi che questo comporta. I consulenti che sapranno anticiparla diventeranno advisor indispensabili.

I PILASTRI DELLA DIRETTIVA

- **Salary Transparency:** obbligo di comunicare le fasce retributive in fase di assunzione
- **Pari valore:** parità di retribuzione per lavoro di pari valore, non solo stesso ruolo
- **Criteri retributivi:** obbligo di pubblicare i criteri usati per determinare la retribuzione
- **Diritto all'informazione:** i dipendenti possono richiedere dati su retribuzioni medie per categoria
- **Reporting obbligatorio:** per aziende >100 dipendenti, report periodico su gender pay gap
- **Inversione dell'onere della prova:** in caso di contestazione, spetta al datore dimostrare la correttezza

COSA SIGNIFICA PER GLI STUDI PROFESSIONALI

01

MAPPATURA DELLE POSIZIONI E JOB GRADING

Ogni azienda dovrà disporre di un sistema di classificazione delle posizioni basato su criteri oggettivi e difendibili. Senza questo, la compliance è impossibile.

02

DATI RETRIBUTIVI STRUTTURATI E AFFIDABILI

Non basta avere i dati in paghe: devono essere classificati, aggregabili per categoria e genere, estraibili in formato reportistico conforme.

03

GOVERNANCE RETRIBUTIVA DOCUMENTATA

I criteri di determinazione delle retribuzioni devono essere formalizzati, coerenti con la classificazione e applicati in modo uniforme.

04

SISTEMI INTEGRATI COME CONDIZIONE NECESSARIA

Senza piattaforme che integrino dati di organico, inquadramenti, retribuzioni e performance, la conformità alla Direttiva sarà strutturalmente fragile.



"Senza sistemi integrati e dati affidabili, la compliance alla Direttiva 2023/970 sarà impossibile da garantire in modo sostenibile."

L'AI NON SOSTITUIRÀ I CONSULENTI. RENDERÀ EVIDENTI QUELLI SENZA METODO.

L'intelligenza artificiale applicata all'HR e all'organizzazione non è un tema del futuro: è già presente nei principali sistemi gestionali integrati. Ma il suo impatto non è neutro: amplifica il valore di chi lavora con metodo, dati strutturati e processi definiti — e accelera l'obsolescenza di chi ancora opera in modo frammentato e reattivo. La domanda non è "l'AI ci sostituirà?" ma "cosa farà emergere di quello che già non funziona?"

APPLICAZIONI CONCRETE DELL'AI NELL'HR DELLE PMI



SCREENING E SELEZIONE

Analisi automatica di CV, matching con profili ricercati, scoring dei candidati. Riduce i tempi del 60-70% e riduce i bias se ben configurato.



ANALISI PREDITTIVA DEL TURNOVER

Algoritmi che incrociano dati di presenze, performance, storico salariale e engagement per segnalare i dipendenti a rischio di abbandono con 3-6 mesi di anticipo.



ALERT ORGANIZZATIVI AUTOMATICI

Soglie configurabili che generano segnalazioni automatiche su anomalie: picchi di assenteismo, straordinari fuori norma, ferie accumulate critiche.



REPORTING AUTOMATICO E ANALISI ANOMALIE

Produzione automatica di report direzionali periodici con identificazione delle variazioni significative rispetto ai benchmark interni e di settore.

IL PARADOSSO DELL'AUTOMAZIONE

"Automatizzare un processo disordinato significa scalare il caos."

L'AI può moltiplicare la velocità di elaborazione, ma non può creare struttura dove non c'è. Se i dati di base sono inaffidabili, i processi non sono definiti e la classificazione delle posizioni è inconsistente, l'automazione produrrà output errati — più velocemente.

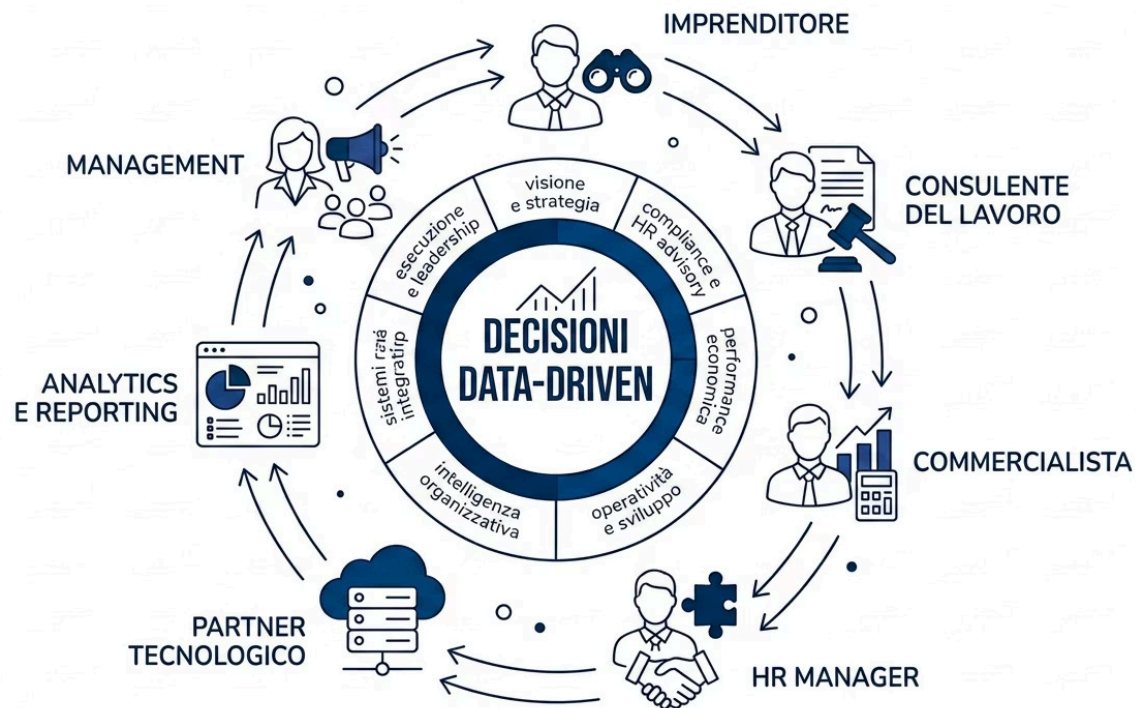
IL VERO VALORE DEL CONSULENTE NELL'ERA AI

- Progettare i processi prima di automatizzarli
- Garantire la qualità e la struttura del dato
- Interpretare gli output degli algoritmi nel contesto specifico
- Tradurre i segnali predittivi in decisioni manageriali concrete
- Presidiare l'etica e la governance dei sistemi AI

Il metodo viene prima della tecnologia. Sempre.

IL VALORE OGGI NASCE DALL'INTEGRAZIONE

La complessità che le imprese affrontano oggi non può essere governata da nessun attore singolo. Non dall'imprenditore, che non ha le competenze specialistiche. Non dal consulente del lavoro, che non ha la visione finanziaria. Non dal commercialista, che non ha la prospettiva organizzativa. Non dalla tecnologia, che non ha il giudizio umano. Il valore — il vero valore — emerge dalla capacità di questi attori di lavorare in modo integrato, con un linguaggio comune: il dato.



IL MANDATO DELL'IMPRENDITORE

Definire la visione, prendere le decisioni finali, allocare risorse. Non essere solo nella lettura della complessità organizzativa.

IL MANDATO DEL CONSULENTE EVOLUTO

Tradurre i dati in raccomandazioni. Anticipare i rischi. Connettere la compliance con la strategia. Essere il punto di sintesi tra i diversi attori.

IL MANDATO DELLA TECNOLOGIA

Rendere visibile ciò che era invisibile. Automatizzare ciò che è ripetitivo. Liberare il tempo dei professionisti per il lavoro di valore — interpretazione, relazione, giudizio.

COSA SUCCEDERÀ NEI PROSSIMI 5 ANNI

Le forze che oggi stanno ridisegnando il mercato del lavoro e il ruolo consulenziale non sono temporanee: sono strutturali. Le aziende e i professionisti che sapranno leggerle in anticipo e adattarsi avranno un vantaggio competitivo significativo. Chi aspetterà la certezza prima di muoversi arriverà tardi — come quasi sempre accade nelle trasformazioni di paradigma.

CONTRAZIONE DEMOGRAFICA

La scarsità di talenti diventerà cronica. Le PMI italiane competono già oggi per le stesse persone. Chi non ha una strategia di retention perde. Chi non misura, non può correggere.

AI E AUTOMAZIONE DIFFUSA

L'intelligenza artificiale entrerà in ogni processo HR: dalla selezione alla gestione delle performance. Il valore del consulente si sposterà dall'esecuzione all'interpretazione e alla governance.

CULTURA DEL DATO ORGANIZZATIVO

Le aziende che oggi costruiscono una cultura della misurazione HR saranno quelle in grado di prendere decisioni superiori domani. Il dato non è un fine: è l'infrastruttura della governance.

TRASPARENZA RADICALE

Dalla Direttiva UE 2023/970 ai report ESG, la pressione verso la trasparenza su retribuzioni, equità e condizioni di lavoro è destinata ad aumentare. Non è un'opzione: è un'inevitabilità normativa.

ESG PEOPLE E SOSTENIBILITÀ SOCIALE

Il capitale umano entra nei rating di sostenibilità. Le banche, i fondi di investimento e i grandi clienti iniziano a chiedere dati sulle persone — non solo sui bilanci.

COMPETENZE IBRIDE

I professionisti richiesti dal mercato sapranno integrare competenze tecnico-normative, capacità di analisi dei dati e sensibilità organizzativa. Una combinazione rara — e quindi preziosa.

"Le aziende non sceglieranno più il consulente solo per precisione amministrativa. Lo sceglieranno per capacità di aiutarle a governare la complessità."

Fonti: OECD Employment Outlook 2024 · Deloitte Global Human Capital Trends · LinkedIn Future of Work Report · Eurofound · Direttiva UE 2023/970

COSA DEVE FARE OGGI UNO STUDIO PROFESSIONALE EVOLUTO

La trasformazione del ruolo consulenziale non avviene per decreto e non richiede una rivoluzione immediata. Richiede una progressione consapevole, costruita sulle competenze già presenti nello studio, ampliate in modo mirato. Ecco la checklist operativa per iniziare — o per verificare dove ci si trova nel percorso di evoluzione.

COMPETENZE DA SVILUPPARE

- ☐ Saper leggere e interpretare i KPI HR fondamentali (turnover, assenteismo, costo del lavoro per centro di costo)
- ☐ Comprendere le logiche organizzative: strutture, ruoli, processi, accountability
- ☐ Presidiare i temi di trasparenza retributiva e job grading in vista della Direttiva UE
- ☐ Introdurre elementi di welfare strategico nell'offerta consulenziale
- ☐ Acquisire familiarità con i concetti di people analytics applicati alle PMI
- ☐ Formarsi sui temi ESG-S e reporting di sostenibilità sociale

STRUMENTI E PROCESSI DA ATTIVARE

- ☐ Introdurre dashboard HR mensili per i clienti principali
- ☐ Strutturare report trimestrali di governance organizzativa
- ☐ Definire soglie di allerta per i KPI critici dei clienti
- ☐ Integrare i sistemi gestionali per produrre analytics leggibili
- ☐ Dialogare con HR e management come interlocutori strategici
- ☐ Costruire un'offerta di advisory differenziata rispetto al solo payroll
- ☐ Presidiare la sostenibilità del capitale umano come nuovo perimetro consulenziale

COSA DEVE FARE OGGI UNO STUDIO PROFESSIONALE EVOLUTO



QUINDI? COSA FARE?

CONTINUARE AD AVERE LA FIDUCINA DELL'IMPRENDITORE

Ogni giorno in cui un'impresa non ha visibilità sul proprio capitale umano è un giorno in cui prende decisioni basate su percezioni, abitudini e convenzioni. Ogni decisione sbagliata ha un costo — spesso invisibile nei budget, ma sempre reale nei risultati. Il consulente che aiuta l'imprenditore a vedere ciò che non vede non sta vendendo un servizio. Sta diventando indispensabile.

"Organizations that invest in people analytics are 3.1x more likely to outperform their peers."

— Deloitte Human Capital Trends

"Il capitale umano è l'unico asset che può apprezzarsi nel tempo — se governato con metodo."

— Harvard Business Review

"Companies that don't measure don't manage."

— Peter Drucker