



Osservatorio HR Innovation

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

*Ricerca 2026
White Paper*



Maggio 2026

Indice

1. Abstract.....	3
2. Ricerca	4
2.1. Introduzione.....	4
2.2. Megatrend e Talent Attraction	9
3. I punti chiave per la Talent Attraction del futuro: Conclusioni e Take Away	52
4. Note.....	56
4.1. Nota Metodologica.....	56
4.2. Osservatorio HR Innovation.....	62
4.3. Indeed	64
4.4. Osservatorio Digital Innovation	64
4.5. School of Management.....	66

Copyright © Politecnico di Milano Dipartimento di Ingegneria Gestionale

I Rapporti non possono essere oggetto di diffusione, riproduzione e pubblicazione né in tutto né in parte e con riferimento a ogni loro contenuto testuale, grafico e di qualunque altra natura, anche per via telematica (per esempio tramite siti web, intranet aziendali, ecc.), e ne viene espressamente riconosciuta la piena proprietà del DIG – Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano.

Fermo quanto sopra, le figure contenute nei Rapporti possono essere utilizzate solo eccezionalmente e non massivamente e solo a condizione che venga sempre citato il Rapporto da cui sono tratte nonché il copyright © in capo al DIG – Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano.

La violazione di tale divieto comporterà il diritto per il DIG di ottenere il risarcimento del danno da illecito utilizzo, ai sensi di legge.

**osservatori.net è il punto di riferimento
per l'aggiornamento executive
sull'Innovazione Digitale**

[↗ Visita osservatori.net](#)

1. Abstract

In un mondo del lavoro sempre più incerto, dinamico, ed imprevedibile, la sfida per le Direzioni HR diventa comprendere come affrontare il futuro e come ripensare i propri processi in modo coerente ai cambiamenti in atto. A questo si sommano le sfide specifiche legate al processo di Talent Attraction, come le trasformazioni demografiche, la diffusione dell'Intelligenza Artificiale, o i cambiamenti nei valori e nelle aspettative delle persone, che rendono le strategie di attrazione e selezione dei talenti sempre più centrali per la competitività organizzativa.

Il presente report, tramite l'integrazione di ricerche qualitative e quantitative, analizza le principali tendenze tecnologiche, economiche, sociali e di business che influenzeranno il mercato del lavoro e i Dipartimenti HR nei prossimi 10 anni. Nello specifico, la ricerca identifica e descrive 12 megatrend e ne discute gli effetti e le implicazioni relative al processo di Talent Attraction, concludendo con una serie di suggerimenti volti a supportare le organizzazioni nell'affrontare le sfide del futuro.

2. Ricerca

Il White Paper nasce dal lavoro congiunto dell'Osservatorio HR Innovation della School of Management del Politecnico di Milano e di Indeed, volto ad analizzare i principali cambiamenti che caratterizzeranno il mercato del lavoro e le Direzioni HR dei prossimi dieci anni. La ricerca soddisfa la necessità di comprendere meglio gli effetti che questi cambiamenti avranno sul processo di Talent Attraction, sempre più centrale all'interno delle organizzazioni attuali e del futuro.

Il documento è strutturato in 3 capitoli principali. Nel capitolo 2.1. viene introdotta la ricerca e viene spiegata l'importanza di studiare l'evoluzione del mercato del lavoro e del processo di Talent Attraction. Il capitolo 2.2. descrive i 12 megatrend, ciascuno attraverso un sotto-capitolo dedicato, e ne discute gli effetti e le implicazioni sul processo di Talent Attraction. Infine, nel capitolo 3 vengono presentate le conclusioni e proposti dei consigli pratici volti a supportare le organizzazioni nell'affrontare le sfide del futuro.

2.1. Introduzione

Il futuro del mercato del lavoro è sempre più incerto, dinamico, e imprevedibile, con una serie di cambiamenti che sembrano poter completamente stravolgerne la struttura e il ruolo delle organizzazioni. Da un lato abbiamo tensioni geopolitiche e fluttuazioni econo-

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

5

niche globali sempre più significative, soprattutto negli ultimi due anni. Nel 2024, per esempio, si sono registrati 61 conflitti armati nel mondo, dato più alto dalla Seconda Guerra Mondiale (PRIO Paper, 2024). Dall'altro lato troviamo un'accelerazione senza precedenti dei cambiamenti tecnologici e nelle trasformazioni sociali. Una ricerca del World Economic Forum (2025) evidenzia come la maggior parte delle aziende (86%) preveda che l'Intelligenza Artificiale (AI) e l'automazione trasformeranno completamente il proprio modello di business entro il 2030. Inoltre, il Future of Jobs Report (2025) stima che circa un posto di lavoro su quattro (22%) sarà completamente trasformato entro il 2030, con 170 milioni di nuovi ruoli creati e 92 milioni che scompariranno.

Questi cambiamenti hanno un impatto diretto sul mercato del lavoro e sulle Direzioni HR, che si trovano a dover affrontare sfide senza precedenti. Alla luce di queste trasformazioni, gli Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano hanno avviato un nuovo Osservatorio denominato Center for Digital Envisioning (C4DE) con l'obiettivo di sviluppare metodologie e processi volti a comprendere e delineare le tendenze che andranno a influenzare gli scenari futuri per organizzazioni e dipendenti. Il processo di *envisioning* si avvale delle conoscenze sviluppate attraverso le attività quotidiane di ciascun osservatorio, delle competenze del team di ricerca, e del coinvolgimento costante di una comunità di partner aziendali e istituzionali. In questo senso, questa ricerca mira a identificare i megatrend che caratterizzeranno il mercato del lavoro e le Direzioni HR nei prossimi 10 anni, in modo da consentire alle organizzazioni di sviluppare una visione strategica sul futuro, supportandole nell'identificazione delle variabili da considerare e delle competen-

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

6

ze da sviluppare. Comprendere le tendenze future e le forze che modellano il mercato del lavoro è infatti essenziale per prendere decisioni informate, orientare gli investimenti, e creare un'organizzazione capace di rispondere in modo efficace alle sfide future.

Nello specifico, il presente documento si focalizza sull'effetto che questi megatrend avranno sul processo di Talent Attraction, che assume un ruolo sempre più centrale per organizzazioni e Direzioni HR. I dati della ricerca dell'Osservatorio HR Innovation (2025) mostrano infatti come la seconda sfida più rilevante per le Direzioni HR sia proprio quella dell'attrazione dei talenti e dell'employer branding (44%), dietro solo all'aumento dell'engagement dei lavoratori (48%). Nello specifico, la sfida di attrarre e/o non perdere le generazioni più giovani è la sfida più rilevante (82%) tra le sfide legate al ricambio generazionale, seguita dal favorire lo scambio di conoscenza tra diverse generazioni (61%) e dall'utilizzo di strumenti di comunicazione diversi per ogni generazione (37%). Questa centralità del processo di Talent Attraction per il presente e il futuro delle organizzazioni dipende da diversi fattori.

In primis, i fenomeni legati al *Talent Shortage*, i.e., la crescente carenza di professionisti e talenti in specifici settori lavorativi, sono sempre più evidenti. La depressione demografica causata dal calo delle nascite e dall'invecchiamento della popolazione amplifica la carenza di talenti disponibili nel nostro Paese, specialmente nelle fasce più giovani della forza lavoro. In Italia, le nascite sono in calo costante dal 1964, mentre l'aspettativa di vita continua a crescere anno dopo anno (Istat, 2024). Inoltre, secondo i dati Eurostat, siamo la nazione europea con il maggior squilibrio generazionale tra gli occupati, dato dalla preva-

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

7

lenza numerica di lavoratori senior rispetto ai giovani, con un divario che supera il 20% se si confrontano le fasce 25-34 (4,2 milioni di lavoratori) e 44-64 (5,1 milioni). Sebbene si auspichi un aumento della natalità, la situazione rimane critica, e l'allungamento della vita lavorativa per sostenere i sistemi previdenziali aumenta ulteriormente le sfide delle Direzioni HR.

Il calo demografico viene inoltre amplificato dalla sempre più bassa attrattività del mercato italiano. I giovani riportano spesso difficoltà nel trovare opportunità adeguate alle loro competenze, con livelli retributivi e prospettive di carriera percepiti come meno competitivi rispetto all'estero. L'Organizzazione Internazionale del Lavoro ha segnalato che in Italia i salari medi sono diminuiti dell'8,7% dal 2008 (Global Wage Report, 2008), al netto dell'inflazione, mentre nella maggior parte dei Paesi europei si è registrata una crescita reale delle retribuzioni nello stesso periodo. Le attuali condizioni lavorative alimentano il fenomeno della fuga dei talenti, con un numero crescente di giovani italiani che decidono di emigrare all'estero per cercare opportunità di lavoro più promettenti. Secondo Istat, nel 2024 sono stati 191.000 gli italiani che hanno deciso di espatriare, di cui 156.000 giovani, con una crescita del 36,5% rispetto all'anno precedente.

A questo si somma un ulteriore ostacolo, rappresentato dal basso livello di istruzione e di competenze tra i lavoratori italiani. Secondo i dati Istat, l'Italia riporta una percentuale di giovani laureati (30,6%) significativamente inferiore alla media europea (43,1%). Fenomeno simile viene riscontrato se si osservano i cittadini con competenze digitali di base: in Italia

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro[2. Ricerca](#)

White Paper

8

sono il 45,8% contro il 55,6% della media europea, e il divario cresce se consideriamo gli under 29 (58,8% contro il 70,7% della media UE). Inoltre, l'Italia presenta uno dei tassi di NEET più alti d'Europa, con il 19% dei giovani che non studiano, non lavorano, e non sono in un percorso di formazione, dato che riflette un'ulteriore riduzione della disponibilità di talento qualificato. Non è un caso, quindi, se il 78% delle aziende del campione di ricerca dell'Osservatorio HR Innovation (2025) riporti difficoltà nel reperire nuove persone all'interno del mercato del lavoro, lamentando una carenza sia di competenze tecniche (57%) che di soft skills (29%).

Infine, al netto delle problematiche evidenziate, le attività di attrazione dei talenti saranno profondamente trasformate dai cambiamenti nelle aspettative, nei valori lavorativi, e nelle abitudini delle nuove generazioni. Gli appartenenti alla Generazione Z, per esempio, prioritizzano aspetti del lavoro che favoriscono benessere, equilibrio, e impatto sociale, oltre a utilizzare sempre di più canali digitali per la ricerca di annunci di lavoro e informazioni riguardanti organizzazioni e opportunità lavorative (Osservatorio HR Innovation, 2025). Questo cambiamento richiede alle aziende di adattare i propri modelli organizzativi, ma soprattutto di rivedere i processi di *Talent Attraction*, adattandoli alle nuove esigenze del mercato del lavoro.

La portata della sfida, quindi, richiede un'analisi approfondita dei cambiamenti in atto, cercando di comprendere e anticipare (dove possibile) le sfide del futuro legate ai processi per l'attrazione e la ricerca di nuovi talenti. In linea con questi obiettivi, la presente

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

9

ricerca presenta i risultati del lavoro di *envisioning* portato avanti dall'Osservatorio HR Innovation e ne discute gli effetti sul processo di *Talent Attraction*, fornendo spunti che possano supportare le organizzazioni e le loro Direzioni HR nell'adattarsi proattivamente ai cambiamenti identificati.

2.2. Megatrend e Talent Attraction

Nei capitoli successivi verranno presentati i principali megatrend che influenzeranno il mondo del lavoro nei prossimi dieci anni e verrà discusso il loro impatto sul processo di *Talent Attraction*.

2.2.1. Proactive Hyper-Personalization People Experience

Negli ultimi anni, l'evoluzione tecnologica ha aumentato notevolmente l'utilizzo di **strumenti digitali** in tutte le aree organizzative, comprese quelle relative alla gestione del personale. Le Direzioni HR del futuro, infatti, avranno a disposizione sempre più facilmente **piattaforme digitali, sistemi per la raccolta dati, e strumenti di analisi** abilitati dall'AI. L'uso di questi strumenti permetterà in primo luogo di avere molte informazioni sulle persone, che potranno essere usate per identificare in modo **proattivo** i bisogni e le problematiche reali legati al personale: gap di competenze, bisogni formativi, rischi di turnover, sintomi di stress o burnout e molto altro. In secondo luogo, l'evoluzione di queste soluzioni permet-

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

10

terà lo sviluppo di interventi e processi **HR personalizzati**, come ad esempio percorsi formativi ad-hoc, pacchetti di welfare individuali o piani di mobilità interna dedicati. In questo scenario, i bisogni del personale non saranno più gestiti solo una volta che si saranno manifestati, attraverso soluzioni “one-for-all”, ma verranno anticipati e affrontati considerando le specificità e le esigenze dei diversi lavoratori.

In questo senso, diverse sono le implicazioni per il processo di **Talent Attraction**. In primis, la capacità di un’organizzazione di sviluppare strategie e processi **HR personalizzati** sarà sempre di più una **leva di attrazione**. Ad oggi, quasi un dipendente su tre (28,4%) è poco o per nulla soddisfatto della capacità della propria organizzazione di rispondere in modo personalizzato alle esigenze individuali di formazione, welfare, o carriera (Osservatorio HR Innovation, 2026). In secondo luogo, la diffusione di strumenti e approcci analitici permetterà alle aziende di **personalizzare proprio le attività di employer branding**, segmentando i candidati in gruppi specifici e indirizzando messaggi su misura, in modo da aumentare l’efficacia della comunicazione e il tasso di risposta. Oltre un’organizzazione su due (59%) tra le aziende che utilizzano soluzioni di AI a supporto dei processi HR ha implementato, o prevede di farlo nei prossimi mesi, strumenti per **personalizzare la comunicazione** del proprio brand e la scrittura degli annunci di lavoro, al fine di attrarre il profilo giusto di candidati. Inoltre, circa una Direzione HR su quattro (22%) ha implementato sistemi in grado di suggerire ai candidati che visitano il sito aziendale, e in particolare la pagina “*Lavora con noi*”, le posizioni più idonee sulla base del Curriculum Vitae (CV) e delle competenze dichiarate (Osservatorio HR Innovation, 2026). Infine, le Direzioni HR potranno utilizzare

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

11

dati e soluzioni analitiche per anticipare i fabbisogni di personale, sviluppando **strategie di attrazione proattive** tramite pratiche di **proactive scouting**¹ e/o **predictive workforce planning**². In questo senso, la ricerca ha evidenziato che il 51% delle aziende che adottano soluzioni di AI nei processi HR ha implementato, o ha intenzione di farlo entro un anno, software per cercare proattivamente candidati, attingendo da database (DB) interni o da fonti pubbliche disponibili (Osservatorio HR Innovation, 2026).

In questa prospettiva, è possibile immaginare un futuro in cui le strategie di recruiting mutuino logiche proprie del **digital marketing**: così come il monitoraggio della navigazione online oggi permette di ricevere pubblicità mirate basate sui propri interessi, le aziende potrebbero tracciare le interazioni sui propri portali per sottoporre **annunci di lavoro iper-targetizzati**. L'obiettivo sarà quello di intercettare il talento nel momento esatto del bisogno, proponendo un'offerta professionale in linea con il profilo dell'utente prima ancora che questo avvii una ricerca attiva. La transizione da un approccio tradizionale ad uno **proattivo e personalizzato** porterà inoltre a un miglioramento notevole nei **meccanismi di matching** tra i candidati e le posizioni lavorative aperte. Il matching tra domanda e offerta sarà ulteriormente facilitato dai miglioramenti che interesseranno le **piattaforme digitali dedicate al lavoro**, le quali, tramite analisi avanzata di dati e sistemi intelligenti, avranno soluzioni di *Recommendation Systems*³ sempre più efficaci nel suggerire posizioni lavorative coerenti alle competenze, all'esperienza, e agli interessi delle persone. Da un lato, questo semplificherà il processo di ricerca per i candidati, che potranno trovare più facilmente posizioni allineate al proprio profilo. Dall'altro, aumenterà l'efficacia delle Direzioni

1. Nota Il Proactive Scouting è un approccio proattivo alla ricerca e selezione del personale in cui l'organizzazione identifica e contatta in anticipo i profili più coerenti con i propri fabbisogni attuali e futuri, senza limitarsi ad attendere l'apertura di una posizione o l'arrivo di candidature spontanee.

2. Nota Il Predictive Workforce Planning è un approccio data-driven alla pianificazione della forza lavoro che consente di prevedere in anticipo i fabbisogni futuri di competenze e risorse, supportando le organizzazioni nella definizione di strategie di attrazione, sviluppo e gestione del personale nel medio-lungo periodo.

3. Nota I Recommendation Systems, o sistemi di raccomandazione, sono algoritmi di AI e/o machine learning progettati per suggerire agli utenti prodotti, servizi o contenuti che potrebbero risultare di loro interesse, tramite l'analisi combinata delle caratteristiche dell'utente e della tipologia di servizio offerto.

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

12

HR, che riusciranno a indirizzare le proprie strategie di attrazione verso i candidati più adatti, migliorando la qualità dell'esperienza e riducendo al minimo il rischio di drop-off.

L'adozione pervasiva della tecnologia porta però anche interrogativi importanti sulla **gestione dei dati**. In un futuro dove i CV tradizionali potrebbero non avere più senso, poiché le informazioni dei dipendenti sono catalogate e verificate tramite piattaforme digitali, la gestione dei dati potrebbe essere affidata a sistemi privati o pubblici, con **implicazioni enormi per la privacy e l'etica**. Sebbene la digitalizzazione e l'automazione migliorino l'efficienza del processo di attraction e recruiting, questa tendenza solleva preoccupazioni riguardo alla possibilità di vedere ridotta la componente umana nelle decisioni sensibili, alimentando possibili **bias algoritmici**. Il rischio di **perdere il controllo umano** su attività e decisioni potrebbe infatti compromettere l'integrità dei processi e la relazione tra l'organizzazione e i candidati. Le Direzioni HR del futuro, quindi, dovranno riuscire ad integrare l'efficacia promessa da un approccio analitico e digitale con la necessità di mantenere la componente umana, garantendo la protezione dei dati e l'etica nei processi decisionali.

2.2.2. Strategic AI Powered HR

Sundar Pichai, amministratore delegato di Google, ha recentemente dichiarato che: **“L'AI è il cambiamento più importante su cui l'umanità abbia mai lavorato [...], più dell'elettricità o del fuoco”**. A fargli eco Bill Gates, ex-amministratore delegato di Microsoft: **“L'AI ha il potenziale per cambiare il mondo in modi che non possiamo nemmeno immaginare”**,

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

13

evidenziando un cambiamento epocale che colpirà l'intera società, nessuno escluso. In questo scenario, la ricerca scientifica ha evidenziato che il cambiamento portato dall'AI **trasformerà in modo radicale anche i processi di gestione del personale**, con quasi due Direzioni HR su tre (59%) che hanno già investito o aggiornato gli strumenti digitali abilitati da AI, e una su due (49%) che pensa di aumentare gli investimenti in AI nei prossimi 1-2 anni (Osservatorio HR Innovation, 2026).

In primo luogo, la presenza di algoritmi e piattaforme intelligenti sempre più avanzate permetterà **l'automatizzazione di porzioni crescenti delle attività più semplici e operative**, come ad esempio l'analisi dei CV o l'erogazione dei payroll. Inoltre, **l'AI libererà tempo ai professionisti HR, il cui ruolo evolverà sempre di più da esecutivo-operativo a strategico**. Oltre ai miglioramenti operativi, l'evoluzione dei modelli di AI Agentica⁴ amplierà anche la capacità della Direzione HR di interpretare dati complessi, gestire e automatizzare interi flussi di lavoro, e prendere decisioni basate su obiettivi strategici ben definiti. Un affidamento eccessivo e inconsapevole alla tecnologia può generare, però, diverse problematiche. Da un lato, una **crescente dipendenza** da sistemi intelligenti può portare i professionisti HR a **perdere sensibilità rispetto al contesto organizzativo e una parte delle loro competenze distintive**, spesso sviluppate nel tempo durante l'esecuzione operativa delle attività. Nel lungo periodo, questo può portare ad una **progressiva perdita di controllo umano su attività, processi e decisioni**, aumentando i **rischi etici** (es., discriminazioni, bias, etc.) o la possibilità di rendere **impersonale** la relazione tra persona e organizzazione. La probabilità di incorrere in queste problematiche aumenta se consideriamo l'attuale disat-

4. Nota L'Intelligenza Artificiale (AI) Agentica rappresenta sistemi di AI autonomi capaci di pianificare, prendere decisioni, ed eseguire azioni complesse per raggiungere obiettivi definiti, spesso accompagnati da una supervisione umana minima. A differenza dell'AI generativa tradizionale, le soluzioni di AI Agentica agiscono in modo proattivo, sono capaci di utilizzare strumenti ed informazioni esterne, e apprendono dai propri risultati.

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

14

tenzione delle Direzioni HR rispetto a questi temi, con oltre un'organizzazione su due (53%) che ad oggi non fa un'analisi dei rischi etici e dei diritti dei lavoratori legati all'introduzione di sistemi di AI (Osservatorio HR Innovation, 2026).

L'evoluzione di queste soluzioni ha inoltre un impatto estremamente rilevante sul processo di **Talent Attraction**. Come anticipato nel Capitolo 2.1, in un contesto globale caratterizzato da un crescente talent shortage e da complesse dinamiche demografiche, la capacità di attrarre e selezionare i talenti assume un ruolo sempre più centrale nel mantenimento della competitività organizzativa. In questo scenario, l'AI diventa uno strumento fondamentale per **migliorare il processo di attrazione dei candidati**, rendendolo più efficace, efficiente, e allineato alla strategia aziendale. In primo luogo, come anticipato nel capitolo precedente, l'AI permetterà alle organizzazioni di analizzare diversi dati interni ed esterni, definendo le competenze necessarie in futuro e pianificando in modo accurato i piani di inserimento e di mobilità. Tramite sistemi di **proactive scouting** e **predictive workforce planning**, quindi, le Direzioni HR non risponderanno più solo alle esigenze immediate di reclutamento, ma anticiperanno le necessità di forza lavoro e le competenze di medio-lungo periodo, agendo in modo strategico sui profili professionali desiderati.

In secondo luogo, la diffusione di soluzioni di AI **semplificherà molte delle attività operative tradizionali** (es, analisi e selezione dei CV), permettendo ai professionisti HR di concentrarsi maggiormente su attività strategiche e a valore aggiunto, oltre che sulle interazioni umane. Ad esempio, il tempo liberato nello screening dei CV può essere dedicato alla

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

15

conoscenza diretta di candidati/e, favorendo un processo di selezione più autentico e personalizzato. In questo senso, i dati dell'Osservatorio HR Innovation (2026) mostrano come il processo di attrazione, employer branding, e ricerca e selezione del personale sia il processo HR che attira il maggior numero di investimenti in termini di AI, con oltre un'organizzazione su due (59%) che dichiara l'utilizzo di questi strumenti. Tra i più diffusi troviamo **l'analisi automatica dei CV** (69%), che consente di classificare i candidati più idonei, e **soluzioni che supportano il lavoro dei recruiter** nella fase di selezione (33%), suggerendo ad esempio domande per i colloqui, sintetizzando le interviste, o evidenziando gli elementi chiave di ciascun incontro. Meno diffuse sono le soluzioni di AI dedicate **all'assessment delle competenze** e del potenziale dei candidati, spesso basate su giochi dinamici o sull'analisi delle risposte fornite dalle persone in fase di candidatura, presenti in poco meno di un'organizzazione su quattro (22%).

In futuro, troveremo sempre più spesso anche **assistenti virtuali** che si occuperanno di intere fasi del processo di attrazione, ricerca e selezione. Anche se attualmente poco diffusi, infatti, le aziende iniziano a investire in chatbot o avatar in grado di effettuare in autonomia domande di screening ai candidati (16%) e assistenti virtuali in grado di fissare autonomamente i colloqui con i candidati semplicemente analizzando i contenuti delle mail e il calendario dei recruiter e dei candidati (13%). Questa evoluzione delinea un futuro in cui il processo di selezione diventerà estremamente **snello e veloce** per entrambi gli attori coinvolti. Per il candidato, l'esperienza sarà più fluida: l'invio del CV o il semplice login tramite piattaforme professionali sostituiranno la compilazione di lunghi e ripetiti-

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

16

vi format precostituiti. Parallelamente, il recruiter non dovrà più dedicarsi all’inserimento manuale o alla prima scrematura, disponendo immediatamente di un’**analisi strutturata e multidimensionale** del profilo. In questo scenario, si può ipotizzare persino il superamento del CV come strumento principe: l’attenzione potrebbe spostarsi subito su **test di assessment dinamici** e prove di competenza, verificando in tempo reale e in modo oggettivo l’effettivo match tra le abilità del candidato e le necessità specifiche dell’azienda.

I miglioramenti operativi e strategici portati dall’AI, tuttavia, sono controbilanciati dalla presenza di diversi rischi. Nonostante alcune ricerche scientifiche dimostrino come processi automatizzati e digitali vengano percepiti come più oggettivi ed equi, molti ricercatori evidenziano il **rischio di perdita di contatto umano con i candidati**, elemento cruciale per **trasmettere valori organizzativi e senso di appartenenza**. Ad oggi, per esempio, un lavoratore su due (55,2%) è contento del bilanciamento tra interazione umana e strumenti automatizzati usati nei processi di attrazione e selezione, ma un lavoratore su dieci (10,7%) non trova questo bilanciamento particolarmente positivo. Inoltre, la soddisfazione espressa dai candidati per quanto riguarda la capacità di valutare in modo adeguato il proprio profilo e le proprie competenze è notevolmente più alta quando si parla di professionisti HR (53,4%) rispetto ai sistemi automatizzati (37,7%) (Osservatorio HR Innovation, 2026). Nel lungo periodo, quindi, una **de-umanizzazione delle relazioni e dei processi HR rischia di aumentare le difficoltà nell’attrarre talenti**, soprattutto i giovani (es., Generazione Z), che sono sempre più interessati ad aziende caratterizzate da valori condivisi e cultura umana (Osservatorio HR Innovation, 2025).

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

17

I rischi legati all'AI si espandono inoltre al **potenziale utilizzo di questi strumenti da parte dei candidati stessi**. Con la proliferazione di soluzioni di AI capaci di ottimizzare i CV, scrivere lettere motivazionali, e suggerire risposte durante i colloqui, i candidati possono sempre più facilmente allineare la propria presentazione alle richieste degli algoritmi di selezione, causando un aumento di omogeneità nelle candidature. Ad esempio, i dati della ricerca mostrano che, tra chi ha cambiato lavoro, il 48% ha usato strumenti di AI per aiutar-si nella preparazione del CV o durante i processi di selezione, il 28,8% per creare da zero o per migliorare il CV, mentre il 20,9% ha usato questi strumenti per ottimizzare i documenti richiesti in modo da superare i controlli automatici degli algoritmi di selezione (es., ricerca di parole chiave) (Osservatorio HR Innovation, 2026). Questo fenomeno potrebbe **appiattire le differenze tra i candidati**, rendendo sempre più complicato per le Direzioni HR individuare le reali competenze e il reale potenziale di ciascun candidato. Inoltre, la crescente facilità nel candidarsi e nel prepararsi per un'intervista potrebbe **incrementare notevolmente il volume di candidature ricevute**, aumentando il "rumore" nel processo e riducendo l'efficacia nella selezione dei candidati veramente adatti.

Per far fronte a questi rischi, le Direzioni HR dovranno riuscire a adottare un approccio che sfrutti le potenzialità dell'AI, rendendo i processi più efficienti, oggettivi e scalabili, ma che allo stesso tempo continui a preservare la centralità e l'importanza della persona, investendo sulla relazione umana tra candidato e Direzione HR. In questo senso, mantenere il controllo sulle fasi critiche del processo di Talent Attraction sarà fondamentale per assicurarsi che l'AI diventi effettivamente uno strumento per eseguire la strategia aziendale,

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

18

e non un semplice sostituto dei professionisti HR e del loro ruolo all'interno delle organizzazioni.

2.2.3. Human-Tech Workforce

Come anticipato precedentemente, siamo di fronte ad **una delle trasformazioni tecnologiche più rilevanti della storia dell'umanità**, soprattutto se consideriamo il mondo del lavoro. Nei prossimi anni, la crescente diffusione di soluzioni di AI, accompagnata dall'evoluzione delle tecnologie digitali e dalla robotica, porterà sempre più organizzazioni ad avere una **forza lavoro effettivamente "ibrida"**. La maggior parte dei **team di lavoro sarà composta da persone e da strumenti tecnologici**, come ad esempio gli **Agenti AI**, che collaboreranno in modo sempre più integrato su attività, processi e decisioni. Sebbene ad oggi praticamente nessuna organizzazione in Italia presenti ecosistemi di Agenti AI autonomi o ruoli gestionali interamente dedicati al coordinamento di gruppi di lavoro ibridi composti da persone e agenti digitali, quasi tutte sono composte da persone che utilizzano strumenti di AI a supporto delle proprie attività lavorative (Osservatorio HR Innovation, 2026). Da un lato, questo cambiamento richiederà a tutti i lavoratori **un aggiornamento delle proprie competenze e del proprio approccio verso il lavoro**. Sarà infatti necessario **imparare a utilizzare queste nuove soluzioni, ma soprattutto capire come interagire con le macchine**, che assumeranno progressivamente sempre di più il ruolo di colleghi, o persino capi. Dall'altro lato, le organizzazioni dovranno definire **nuovi modelli di organizzazione del lavoro, di leadership, e di valutazione delle performan-**

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

19

ce, in modo da permettere un'integrazione umano-macchina il più efficace e sostenibile possibile.

Anche i **processi di attrazione e selezione** dovranno essere ripensati, riconsiderando sia le modalità operative con cui le organizzazioni attraggono i candidati, sia i fattori che determinano l'attrattività stessa sul mercato del lavoro. In primo luogo, l'adozione crescente di soluzioni di AI nei processi HR porterà ad una **trasformazione significativa delle modalità di interazione tra candidato e organizzazione**. Come già evidenziato nei Capitoli 2.2.1 e 2.2.2., una parte rilevante dell'esperienza dei candidati sarà mediata da sistemi tecnologici, con un impatto diretto sulla relazione tra persona e organizzazione. Se da un lato questa evoluzione consente maggiore efficienza, scalabilità e coerenza nei processi, dall'altro introduce il **rischio di una relazione percepita come meno autentica e meno "umana"**, rendendo necessario progettare con attenzione i momenti di interazione e il ruolo della componente umana all'interno della candidate journey.

In secondo luogo, la diffusione di modelli di lavoro ibridi rende **la gestione della relazione umano-macchina un elemento centrale nella determinazione dell'attrattività organizzativa**. Le organizzazioni non si differenzieranno più solamente agendo su fattori tradizionali (es., entità retributiva, servizi welfare), ma anche e soprattutto sulla qualità dell'esperienza lavorativa offerta in contesti tecnologicamente avanzati. Nelle organizzazioni, la capacità di **valorizzare il contributo umano** all'interno dei ruoli e dei gruppi di lavoro rappresenterà un driver chiave di attrazione. Posizioni e contesti lavorativi che manterranno al

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

20

centro dimensioni come la creatività, la collaborazione, l'autonomia e il senso umano del lavoro saranno considerati più attrattivi, soprattutto dalle nuove generazioni. Al contrario, modelli organizzativi in cui il ruolo umano appare marginale o subordinato alla tecnologia rischiano di ridurre l'engagement e l'interesse dei potenziali candidati. Per le organizzazioni sarà quindi fondamentale impostare una comunicazione chiara e trasparente rispetto al ruolo dell'uomo e della tecnologia all'interno dell'organizzazione. Nello specifico, sarà fondamentale **integrare questi elementi all'interno delle proprie strategie di employer branding** e, in modo sempre più esplicito, **anche nelle job description**, specificando ad esempio i livelli di utilizzo dell'AI, le competenze richieste per interagire con questi strumenti, **il grado di autonomia** decisionale prevista per il ruolo, e **le responsabilità di ogni ruolo assegnate all'uomo o alla macchina**.

Infine, l'affermazione di modelli organizzativi sempre più orientati all'AI solleva alcune riflessioni di medio-lungo periodo rispetto alle strategie di Talent Attraction. Ad oggi, per esempio, alcune aziende adottando logiche dette **"AI-first"**, che prevedono l'assunzione di personale solo per attività non automatizzabili. Sebbene **nel breve periodo questo approccio possa risultare efficiente in termini produttivi, nel lungo periodo rischia di compromettere la sostenibilità della forza lavoro**. Una riduzione significativa dell'ingresso di profili junior può infatti limitare il ricambio generazionale e la costruzione progressiva di competenze critiche, con impatti negativi sia sulla capacità operativa sia sulla resilienza organizzativa. Inoltre, un modello percepito come eccessivamente orientato alla sostituzione del lavoro umano può ridurre l'attrattività complessiva dell'organizzazione,

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

21

soprattutto nei confronti di quei talenti che ricercano contesti di crescita, apprendimento e sviluppo professionale. In questo scenario, le Direzioni HR saranno quindi chiamate a **bilanciare l'adozione delle tecnologie con la valorizzazione del contributo umano**, progettando esperienze di candidatura coerenti, trasparenti e ingaggianti, e definendo modelli organizzativi in grado di attrarre e sviluppare talenti nel lungo periodo.

2.2.4. Lifelong Accelerated-Learning

Il quarto megatrend raccoglie tutte quelle tendenze che stanno determinando **cambiamenti significativi nelle competenze richieste ai lavoratori e nei processi organizzativi volti alla formazione e allo sviluppo professionale**. L'evoluzione tecnologica descritta nei capitoli precedenti, infatti, accelera ogni giorno di più il **tasso di obsolescenza delle competenze dei lavoratori**, che devono aggiornarsi e sviluppare nuove competenze. In questo scenario, i modelli organizzativi e di business cambiano sempre più velocemente, modificando di conseguenza i ruoli professionali e le competenze necessarie per svolgere le attività lavorative del futuro. La ricerca mostra che il 64% delle organizzazioni prevede per la maggior parte dei ruoli un arricchimento di competenze legate all'utilizzo dell'AI, mentre il 39% si occuperà anche di una riqualificazione delle persone che ricoprono ruoli in declino (Osservatorio HR Innovation, 2026). Inoltre, il mercato del lavoro va incontro da anni ad una **iperspecializzazione intensiva**, con le aziende che ricercano talenti con competenze molto verticali e difficili da trovare.

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

22

Proprio per questi motivi, **le organizzazioni sono chiamate a sviluppare nuovi modelli di apprendimento**. I percorsi formativi saranno sempre più personalizzati e fruibili digitalmente, grazie alla diffusione di varie tecnologie digitali come le **piattaforme adattive** o di **learning analytics**. La sfida sarà quella di offrire una **formazione sempre più veloce e continua**, con programmi di up-skilling e re-skilling continui e **iniziative di “fast learning”** per permettere a tutti i lavoratori di essere efficaci nelle proprie attività lavorative. Vale la pena considerare poi che in questo scenario **la responsabilità della formazione si sposterà sempre di più dall’organizzazione all’individuo**, con i dipendenti che dovranno orientarsi tra opportunità formative aziendali e private, cercando di sviluppare il giusto set di competenze per rimanere competitivi nel mercato del lavoro.

Le tendenze che interessano le competenze professionali, non riguardano esclusivamente i processi di formazione e sviluppo, ma hanno un impatto rilevante anche su altri processi, come quello di **Talent Attraction**. In un contesto caratterizzato da crescente obsolescenza delle competenze e da una domanda sempre più elevata di profili altamente specializzati, le Direzioni HR saranno infatti chiamate a ripensare le proprie strategie di attrazione, bilanciando esigenze di breve e sostenibilità di lungo periodo. Dati gli scenari futuri, il **processo di Talent Attraction dovrà evolvere per intercettare e valorizzare profili “skill-hungry”**, ossia persone orientate allo sviluppo continuo, capaci di adattarsi a contesti dinamici e di acquisire rapidamente nuove competenze. Allo stesso tempo, tuttavia, le organizzazioni dovranno **evitare il rischio di innalzare eccessivamente i requisiti in ingresso, soprattutto per i profili entry-level**. La crescente complessità dei ruoli e la riduzione delle opportunità

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

23

di apprendimento “on the job” potrebbero infatti portare a definire aspettative irrealistiche nei confronti dei candidati più giovani. Questo rischia di **scoraggiare potenziali candidati e di ridurre l’attrattività delle organizzazioni**, generando un disallineamento tra domanda e offerta di lavoro.

Inoltre, **la qualità e la tipologia dei programmi di formazione offerti diventeranno un elemento centrale nelle strategie di Talent Attraction**. La possibilità di accedere a percorsi di sviluppo professionale veloci, digitali, e continui nel tempo rappresenta infatti una leva attrattiva fondamentale. Ad oggi, la possibilità di acquisire competenze utili per l’aggiornamento professionale e garantire l’occupabilità futura è rilevante e/o molto rilevante nella scelta di un nuovo lavoro per il 56,3% delle persone (Osservatorio HR Innovation, 2026). Nello specifico, questo è particolarmente evidente per le nuove generazioni, che attribuiscono grande importanza alle opportunità di apprendimento, crescita e valorizzazione delle proprie competenze (Osservatorio HR Innovation, 2025). In questo contesto, quindi, le organizzazioni che saranno in grado di **offrire programmi di formazione continua, personalizzata e integrata** nei percorsi di carriera avranno un **vantaggio competitivo significativo nell’attrarre talenti**. Per questo sarà fondamentale impostare una comunicazione organizzativa trasparente ed esplicita rispetto alle opportunità di sviluppo offerte, integrando all’interno delle job description e delle attività di employer branding informazioni dettagliate sui programmi di formazione, iniziative di mentorship ed eventuali certificazioni conseguibili. Inoltre, sarà importante chiarire cosa i candidati potranno apprendere “on the job”, evidenziando le opportunità di sperimentazione e di appren-

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

24

dimento pratico. In particolare, per i ruoli entry-level, risulta fondamentale descrivere in modo chiaro il percorso di crescita previsto e il supporto offerto per gestire nuove responsabilità, spesso percepite come fonte di ansia dalle nuove generazioni (Osservatorio HR Innovation, 2025).

Infine, queste trasformazioni **influenzeranno di conseguenza le logiche di matching tra candidati e posizioni lavorative**. Le piattaforme digitali e i sistemi di recruiting tenderanno progressivamente a superare un approccio basato esclusivamente sulle competenze attuali, **evolvendo verso modelli che considerano anche il potenziale di apprendimento e la capacità di sviluppo futuro**. In questo senso, il matching non sarà più limitato alla domanda “il candidato possiede le competenze richieste?”, ma includerà sempre più la valutazione della sua capacità di acquisirle in tempi rapidi e di adattarsi alle evoluzioni del ruolo. Anche per questo, l’evoluzione dei modelli di apprendimento porterà le Direzioni HR a ripensare profondamente il processo di Talent Attraction, orientandolo sempre più verso la valutazione del potenziale, la valorizzazione della formazione e la costruzione di percorsi di crescita credibili e sostenibili, in grado di attrarre e sviluppare talenti nel lungo periodo.

2.2.5. AI-Elite vs. AI-Precariat

Sebbene l’evoluzione tecnologica abbia portato diversi vantaggi alla società, la storia insegna che **le opportunità generate dalle scoperte tecnologiche non vengono quasi mai distribuite equamente tra le persone**. La tecnologia tende infatti a dare maggiori benefici

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

25

a chi già dispone di competenze, risorse, e capitale relazionale per sfruttarne al meglio le potenzialità, **amplificando il divario tra chi può e chi non può coglierne le opportunità**. Un esempio emblematico è rappresentato da Internet e dalle competenze digitali. Secondo l'International Telecommunication Union (ITU, 2023), il 67% della popolazione mondiale utilizza Internet, ma nei Paesi ad alto reddito la percentuale supera il 90%, mentre nei Paesi a basso reddito si ferma intorno al 27%, evidenziando un forte divario di accesso. In Italia, invece, permangono differenze significative in termini di competenze digitali: secondo Istat (2023), solo il 45,8% della popolazione possiede competenze digitali di base, contro una media UE del 55,6%; tra gli under 29 la quota sale al 58,5%, ma resta inferiore alla media europea del 70,7%.

In questo senso, **l'evoluzione dei sistemi di AI rischia di creare un'ulteriore polarizzazione nel mercato del lavoro**. Da un lato avremo **persone molto qualificate**, in grado di sfruttare, gestire, progettare, e lavorare in modo efficace con i sistemi intelligenti, sfruttando al massimo le potenzialità delle nuove tecnologie. Dall'altro avremo una **fascia sempre più ampia di lavoratori con competenze digitali limitate o mancanti**, che rischiano l'esclusione o la marginalizzazione dal mondo del lavoro. In un futuro non troppo lontano, quindi, **il concetto di Digital Divide⁵, o divario digitale, rischia di trasformarsi in un vero e proprio Skill Divide**, dove il parametro di disuguaglianza tra "inclusi" ed "esclusi" non sarà più solo la possibilità di avere accesso alle tecnologie digitali, ma anche e soprattutto la capacità di capire e di poter partecipare attivamente alla trasformazione portata dai sistemi intelligenti. Se non gestite proattivamente, le tendenze monitorate negli ultimi anni rischiano di

5. Nota Il Digital Divide, o divario digitale, indica la disparità tra chi ha accesso effettivo alle tecnologie digitali e dell'informazione (es., internet, computer) e chi invece ne è escluso per motivi tecnici, economici, o culturali. Il Digital Divide è una forma di disuguaglianza sociale che limita l'accesso di molte persone a servizi essenziali come l'educazione o il lavoro, separando "inclusi" ed "esclusi" digitali.

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

26

creare una profonda frattura sociale, sempre più difficile da rimarginare tramite politiche di formazione, inclusione, e tutela dei lavoratori.

Queste dinamiche di polarizzazione avranno un impatto enorme sulle organizzazioni e sui loro processi HR, soprattutto se consideriamo il processo di Talent Attraction, ridefinendo le logiche con cui le organizzazioni individuano, attraggono, e sviluppano i talenti. In continuità con quanto discusso nei capitoli precedenti (i.e. vedi Capitolo 2.2.1 e 2.2.2.) le Direzioni HR dovranno **progettare processi di attrazione sempre più selettivi e personalizzati, con un focus su candidati caratterizzati da competenze specifiche** e capacità di lavorare efficacemente con tecnologie avanzate. Tuttavia, la disponibilità sempre più limitata di questi profili **intensificherà la competizione per i cosiddetti “top talent”**, alimentando dinamiche di mercato sempre più competitive. Questo fenomeno rischia di alimentare ulteriormente la polarizzazione già in atto, concentrando investimenti e sforzi di attrazione su una ristretta fascia di lavoratori altamente qualificati.

Se approcciato in modo diametralmente opposto, queste problematiche possono però aprire **grandi opportunità per tutte quelle organizzazioni in grado di adottare un approccio più inclusivo e orientato allo sviluppo**. Nello specifico, il processo di Talent Attraction potrebbe **integrare in modo sempre più stretto logiche di attrazione e formazione, superando la visione statica basata sulle competenze disponibili**. In questo senso, sarà fondamentale sviluppare modelli di attrazione basati su logiche di “learn and earn”, con le Direzioni HR che attraggono candidati con competenze di base offrendo percorsi di

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

27

formazione che permettono di acquisire rapidamente le competenze necessarie. Rispetto a questo, gli strumenti e le soluzioni digitali discussi nel Capitolo 2.2.4. offrono diverse opportunità per sviluppare piani di formazione accelerati e continui nel tempo. In futuro, quindi, un approccio dove attrazione e sviluppo sono integrati potrà consentire alle organizzazioni di ampliare significativamente il bacino di candidati potenziali, riducendo la dipendenza da profili pienamente formati e contribuendo a mitigare i rischi legati al talent shortage. La capacità di trasformare profili a bassa o media qualificazione in risorse ad alto valore rappresenterà sempre di più un fattore distintivo di competitività.

2.2.6. *Losing the Skill Edge*

Come già anticipato, un'eccessiva dipendenza da strumenti tecnologici come l'AI può avere effetti negativi sui lavoratori e sulle loro organizzazioni. In primis, l'automatizzazione di molte attività operative, tipicamente svolte da ruoli entry-level, **ridurrà drasticamente le opportunità di giovani e persone con limitate competenze di imparare tramite un approccio "trial-and-error"** e acquisire esperienza pratica sul lavoro. Nel medio-lungo periodo, questo fenomeno può portare a un impoverimento della base della piramide lavorativa, rendendo più complesso il ricambio generazionale e lo sviluppo di una forza lavoro esperta, competente, e capace di prendere decisioni nel lungo periodo. Garantire lo scambio di conoscenza tra le diverse generazioni, infatti, è ad oggi una delle sfide più rilevanti per la maggior parte (63%) delle organizzazioni in Italia (Osservatorio HR Innovation, 2025). In secondo luogo, **i miglioramenti nelle performance delle macchine porteranno le orga-**

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

28

nizzazioni e i lavoratori a delegare attività, processi, e decisioni sempre più complesse, limitandosi ad attività di supervisione e di controllo. Il rischio associato a queste tendenze è quello di una **progressiva perdita di know-how individuale e organizzativo**, con persone sempre meno allenate al ragionamento complesso e alla presa di responsabilità. Nel lungo periodo, infatti, la dipendenza da sistemi intelligenti rischia di creare un circolo vizioso. **Meno esperienza pratica significa minori capacità di eseguire attività e prendere decisioni**, ma anche una **minore fiducia** nelle proprie capacità e in quelle dei colleghi. **Meno capacità e fiducia** porteranno le persone ad avere sempre **meno voglia di prendere decisioni e responsabilità, aumentando la delega alle macchine** anche nelle scelte più rilevanti e strategiche.

In questo senso, le attività di **Talent Attraction** sono particolarmente critiche per diverse ragioni. In primo luogo, l'automatizzazione di diverse attività e l'evoluzione tecnologica rischiano di generare **aspettative per i candidati in ingresso progressivamente irrealistiche**, soprattutto se consideriamo i ruoli entry-level. In secondo luogo, sarà sempre più rilevante **esplicitare e difendere il contributo umano all'interno dei processi lavorativi aziendali**. Questo si lega non solo alle opportunità di apprendimento offerte ai dipendenti, ma anche e soprattutto alla **capacità dell'organizzazione di far comprendere come il valore, l'esperienza, e le competenze dei lavoratori vengono riconosciute, valorizzate e difese nel tempo**. Questo aspetto sarà un elemento particolarmente rilevante a livello di attrattività se consideriamo l'attuale grado di maturità delle organizzazioni in Italia. I dati della ricerca mostrano infatti come meno di un'organizzazione su quattro faccia un'analisi

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

29

accurata dei rischi relativi all'introduzione dell'AI, come ad esempio il rischio di perdere il controllo, la visibilità, e il senso di responsabilità rispetto alle attività e alle decisioni (25%), il rischio di ridurre il senso critico delle persone (es., affidamento passivo) e aumentare la pigrizia cognitiva (24%), o il rischio di perdere nel lungo periodo conoscenze e competenze chiave per l'organizzazione (17%) (Osservatorio HR Innovation, 2026).

Proprio per questo, diventa fondamentale per le Direzioni HR **sviluppare piani di sviluppo che sappiano valorizzare e trasmettere la conoscenza e il valore umano nel tempo**, specialmente quella detenuta dalle figure più esperte. In futuro, costruire un **ambiente di lavoro in cui conoscenza ed esperienza vengono coltivate in modo strutturale e trasferite tra generazioni rappresenterà infatti un elemento distintivo di attrattività**, soprattutto per i profili senior. Al contrario, come discusso nel Capitolo 2.2.3, contesti eccessivamente orientati alla sostituzione progressiva delle persone con sistemi tecnologici (es., organizzazioni AI-first) rischiano di generare sfiducia e ridurre l'interesse dei candidati. Questo implica una riflessione più ampia sulla sostenibilità delle organizzazioni e dei processi HR, che devono dimostrare di saper garantire un equilibrio tra sviluppo tecnologico e sviluppo umano, andando oltre una logica puramente operativa e di breve periodo. Le Direzioni HR che sapranno colmare questo gap, integrando percorsi formativi e modelli di lavoro sostenibili all'interno delle proprie strategie di attrazione, potranno differenziarsi in modo significativo all'interno del mercato del lavoro.

2.2.7. *Disrupting the Managerial Hierarchy*

Il ruolo del manager tradizionale sta attraversando una trasformazione profonda, che ne mette in discussione funzioni, responsabilità e persino la sua stessa ragion d'essere all'interno delle organizzazioni. La presente ricerca ha infatti evidenziato diverse tendenze che remano tutte nella stessa direzione: **la figura del “supervisor” e del “manager tradizionale” sembrerebbe arrivata al capolinea**. Da un lato, l'evoluzione tecnologica continua ad offrire soluzioni “intelligenti” capaci di gestire in autonomia interi processi operativi e decisionali. Un esempio emblematico sono le Decentralised Autonomous Organisations⁶ (DAO), dove il potere decisionale è distribuito tra tutti i lavoratori tramite sistemi di blockchain, senza bisogno di consigli di amministrazione o supervisione gerarchica. Dall'altro, per adattarsi ad un contesto ambientale sempre più dinamico ed imprevedibile, le organizzazioni di tutto il mondo operano sempre più frequentemente attraverso modelli organizzativi “piatti” e flessibili, caratterizzati da pochi livelli gerarchici, processi decisionali decentralizzati, e lavoratori sempre più autonomi e responsabilizzati. Come emerso dalla ricerca dello scorso anno (Osservatorio HR Innovation, 2025), a questi fenomeni si somma il crescente disinteresse della Generazione Z verso le posizioni manageriali, spesso associate ad eccessive responsabilità, stress, e un bilanciamento vita lavoro negativo, che aumenta le difficoltà delle organizzazioni nel trovare personale adatto a ricoprire questi ruoli.

In futuro, quindi, la funzione manageriale tradizionale, intesa come supervisione gerarchica e di controllo, è destinata a ridursi drasticamente, e in alcuni casi, addirittura a scomparire. Nei prossimi anni, il manager non sarà più un superiore gerarchico, ma piuttosto **una**

6. Nota Le Decentralised Autonomous Organization (DAO) sono organizzazioni native di internet, senza autorità centrale, governate da regole codificate all'interno di Smart Contract su blockchain e gestite collettivamente dai suoi membri. Le decisioni organizzative vengono prese tramite votazione comunitaria, garantendo trasparenza e automazione senza intermediari.

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

31

figura specializzata nella gestione e nell'armonizzazione di persone e sistemi intelligenti, senza detenere necessariamente un'autorità formale sui gruppi di lavoro. L'obiettivo di queste figure sarà sempre di più favorire la collaborazione tra individui e macchine, bilanciando vantaggi e rischi legati all'uso delle nuove tecnologie. Questa trasformazione impone alle organizzazioni di ripensare a quali competenze servano ai manager del futuro, ma anche ad immaginare nuovi processi (es., Performance Management System) e modelli di leadership, focalizzandosi sull'integrazione necessaria tra dimensione umana e tecnologica.

La disgregazione dei tradizionali modelli manageriali, ovviamente, influenzerà pesantemente anche le attività di **Talent Attraction**, fondamentali per trovare persone adatte alle modalità lavorative del futuro. Il cambiamento dei ruoli manageriali, infatti, implica una **ridefinizione delle competenze richieste e delle strategie di attrazione**. Le Direzioni HR saranno quindi chiamate a ripensare le modalità con cui comunicano e valorizzano questi ruoli, superando l'idea di "ruolo manageriale" come punto di arrivo della carriera di una persona, ma presentandolo piuttosto come una posizione precisa, con responsabilità e competenze specifiche, orientate a facilitare la collaborazione e l'integrazione tra persone e sistemi intelligenti. In questo senso, diventa fondamentale attrarre persone con grandi **capacità di orchestrazione, gestione della complessità, competenze tecnologico-digitali, pensiero sistemico e abilità relazionali avanzate**, ma anche e soprattutto persone realmente interessate a questa nuova concezione di managerialità.

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

32

Parallelamente, emergerà la necessità di **rendere nuovamente attrattivi questi ruoli manageriali**, in particolare considerando il crescente disinteresse riportato dalle nuove generazioni (i.e. vedi La *“Generazione Z e il futuro del mondo del lavoro (2025)”* per ulteriori informazioni). Le Direzioni HR dovranno infatti ragionare sulle leve di attrazione, ripensando sia alle responsabilità che ai sistemi organizzativi di supporto associati a questi ruoli. Da un lato, sarà fondamentale **supportare i manager del futuro riducendo fattori che aumentano complessità e pressione**, introducendo, ad esempio, modelli di governance chiari, policy organizzative sulla gestione dei conflitti (i.e. umano-umano, ma anche e soprattutto umano-macchina) e responsabilizzando maggiormente gli individui all’interno dei team. Dall’altro, sarà importante **sviluppare strumenti e benefit che supportino concretamente i manager nella gestione delle nuove sfide**, come ad esempio programmi di formazione ad-hoc, strumenti digitali che facilitano la collaborazione tra le persone e il monitoraggio delle attività automatizzate, programmi di supporto al benessere, e sistemi di valutazione delle performance allineati ai nuovi obiettivi manageriali.

Infine, la trasformazione dei modelli organizzativi e gestionali implica un **ripensamento più ampio delle competenze e delle attitudini dei profili ricercati, che non riguarda esclusivamente i ruoli manageriali**. Nei modelli organizzativi del futuro, caratterizzati da maggiore autonomia, decentralizzazione, e responsabilizzazione diffusa, diventa fondamentale attrarre **persone in grado di operare efficacemente in ambienti collaborativi, innovativi e in continuo cambiamento**. Questo porterà le Direzioni HR, in fase di attrazione, a portare più attenzione a caratteristiche quali l’adattabilità, la proattività, la capacità di

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

33

lavorare in team e la predisposizione al cambiamento. Allo stesso tempo, sarà importante saper sviluppare programmi di formazione e sviluppo che sappiano supportare le persone nell'acquisizione delle competenze e delle attitudini necessarie ad operare all'interno di questi nuovi modelli manageriali e organizzativi, in modo da ampliare il profilo di talenti potenzialmente interessati.

2.2.8. Fluid and Dynamic Global Job Market

All'inizio del nuovo millennio, Bauman utilizzava la metafora della **società liquida** per spiegare come i cambiamenti tecnologici e socio-economici avessero **eroso la sicurezza e la prevedibilità dei modelli sociali**. Dopo un quarto di secolo, la presente ricerca conferma molte delle tendenze discusse dal sociologo britannico-polacco. La **crescente digitalizzazione** e la diffusione di strumenti che permettono la creazione di **ambienti di lavoro virtuali** (es., piattaforme di comunicazione digitali, strumenti per le videocall) **ha ridotto ulteriormente l'effetto dei confini fisici e territoriali sulla scelta del lavoro delle persone**. Il mercato del lavoro ha una scala sempre più globale, con la forza lavoro di molte organizzazioni ormai distribuita in diverse aree geografiche, in base alle necessità individuali ed organizzative. Inoltre, gli equilibri economici sono notevolmente cambiati negli ultimi anni, con una **crescita esponenziale di diversi mercati emergenti orientali e meridionali** (es., India, Senegal) e un **aumento notevole dei flussi migratori**, sia in entrata, a bilanciare i cali demografici dei paesi occidentali, sia in uscita.

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

34

Nonostante la maggior parte delle tendenze analizzate suggerisca una futura apertura del mercato del lavoro, la ricerca ha evidenziato anche diverse tendenze opposte. **Alla fluidità del mondo del lavoro**, infatti, si **contrappongono nuove tensioni geopolitiche** che stanno portando diversi paesi a introdurre restrizioni e **regole più rigide per la protezione dei mercati locali e la mobilità di persone e conoscenze**. Queste spinte alla deglobalizzazione e alla chiusura dei confini, intrecciate alla crescente fluidità del mercato, aggiungono un ulteriore livello di imprevedibilità e complessità gestionale per le organizzazioni. Le Direzioni HR non dovranno solo sviluppare nuove competenze per garantire inclusione, engagement, e coesione culturale in una forza lavoro sempre più fluida, ma dovranno anche navigare con destrezza vincoli normativi mutevoli e dinamiche geopolitiche globali imprevedibili.

In questo scenario in continua evoluzione, il processo di **Talent Attraction** diventa estremamente critico per tutte le organizzazioni. Da un lato, infatti, la crescente **fluidità delle modalità lavorative e la globalizzazione del mercato** del lavoro **amplierà il bacino di talenti potenzialmente disponibili per le aziende**, dando alle attività di attrazione una dimensione sempre più internazionale. Dall'altro, però, **augmenterà la concorrenza per i profili migliori**, specialmente nei Paesi e nei contesti percepiti come più attrattivi. In questo scenario, non saranno più solo le leve organizzative tradizionali a determinare la capacità di un'azienda di attrarre talenti (es., retribuzione, benefit), ma anche e soprattutto le **caratteristiche dei diversi sistemi-Paese**, come ad esempio i livelli retributivi medi, la qualità dei servizi, la fiscalità, la stabilità normativa e il livello di innovazione.

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

35

Per rispondere a questi cambiamenti, le Direzioni HR dovranno innanzitutto sviluppare **processi di attrazione sempre più personalizzati sulla base dei profili ricercati**, considerando i Paesi di provenienza e le caratteristiche demografiche e culturali dei diversi target. La pubblicazione e la sponsorizzazione degli annunci, per esempio, seguiranno un **approccio sempre più multi-paese**, differenziando messaggi, canali e investimenti in funzione dei mercati di riferimento. In un mercato del lavoro sempre più globale, infatti, la capacità di un'organizzazione di adattare i messaggi ai diversi segmenti geografici diventerà un fattore distintivo di efficacia. Coerentemente, anche i **contenuti pubblicati** dalle organizzazioni dovranno essere maggiormente **personalizzati in base alla localizzazione**. I Job Post, le Job Description, e le informazioni presenti nella Company Page non potranno più essere pensati come contenuti "standard" validi per ogni mercato, ma dovranno essere adattati alle specificità dei diversi Paesi, sia sul piano linguistico che sul piano culturale. Questo significa, per esempio, evidenziare maggiormente aspetti legati ai benefit, alle opportunità di crescita, ai modelli di lavoro, o al supporto alla mobilità internazionale in funzione delle aspettative dei lavoratori provenienti dai diversi mercati.

Un secondo elemento centrale, poi, **riguarderà la gestione e la comunicazione delle policy relative al lavoro ibrido**⁷, considerato dai lavoratori una leva attrattiva sempre più importante. La ricerca mostra infatti come una persona su due (45,8%) consideri rilevanti e/o molto rilevante la **flessibilità** nel decidere il luogo di lavoro (es., da remoto, da altre sedi aziendali) nella scelta di un nuovo impiego (Osservatorio HR Innovation, 2026). Oltre a ragionare su come garantire modalità di lavoro flessibili ed efficaci, poi, le organizzazio-

7. Nota Il lavoro ibrido è un modello organizzativo flessibile che combina l'attività in sede e quella da remoto (smart working). I modelli principali includono "remote-first" (prevalenza remoto) o "office-first" (prevalenza ufficio).

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

36

ni dovranno imparare a comunicare in modo chiaro e trasparente le regole, i vincoli, e le policy che disciplinano l'utilizzo del lavoro ibrido o da remoto, soprattutto nei casi di lavoro cross-border (es., Italia-Svizzera).

Infine, un ultimo aspetto riguarda **l'inclusività e la gestione dell'eterogeneità della forza lavoro**, destinata a crescere nel futuro. La capacità di costruire ambienti di lavoro inclusivi e rispettosi, ma anche capaci di difendere e valorizzare le diversità, diventerà una leva fondamentale di attrattività. Anche in questo caso la ricerca evidenzia come per oltre un lavoratore su due (55,3%) sia rilevante e/o molto rilevante nella scelta di cambiare lavoro il **livello di inclusività dell'organizzazione** e la sua capacità di accogliere, rispettare e valorizzare ogni individuo (Osservatorio HR Innovation, 2026). Le Direzioni HR dovranno quindi integrare con maggiore forza elementi di D&I nelle attività di employer branding e nelle strategie di comunicazione, nonostante le resistenze alzate da alcuni Paesi (es., USA).

Queste sfide saranno intercettate in misura crescente anche dalle **piattaforme digitali del lavoro**, che supporteranno le organizzazioni e i possibili candidati nella gestione di un mercato sempre più globale e complesso. Da un lato, le piattaforme come Indeed offriranno alle organizzazioni insight utili per orientare le strategie di attrazione nei diversi mercati geografici, aiutandole a prioritizzare investimenti, canali, e messaggi. Dall'altro, i candidati avranno la possibilità di esplorare le opportunità lavorative attraverso **logiche di ricerca e di matching sempre più internazionali**, utilizzando ad esempio filtri, comparazioni, e ricerche basate sulla possibilità **di lavorare da remoto o in modelli ibridi**. Anche per questo

motivo, sarà sempre più fondamentale per le Direzioni HR la capacità di sviluppare un processo di Talent Attraction internazionale, localizzato, trasparente ed inclusivo.

2.2.9. Skill is the new currency

“Skills are the new hiring currency” (Fortune, 2025). Cosa significa? Come anticipato nel Capitolo 2.2.4, il mercato del lavoro del futuro sarà sempre più caratterizzato da una rapida obsolescenza delle competenze e da una crescente scarsità di talenti specializzati. I modelli organizzativi tradizionali basati su percorsi di carriera legati all’anzianità e al ruolo delle persone saranno fortemente messi in discussione, mentre sarà sempre più fondamentale per le organizzazioni migliorare le proprie capacità di cercare e attrarre persone con specifiche competenze. I **profili lavorativi** all’interno dell’organizzazione saranno sempre meno associati a posizioni fisse e stabili. Anzi, saranno altamente **dinamici ed in continua evoluzione, aggiornati in base alle competenze a disposizione e al valore aggiunto** che la persona può portare all’interno dell’organizzazione, dando la possibilità ai lavoratori di ricoprire anche “ruoli diversi” all’interno dello stesso percorso professionale. In un contesto simile, **i lavoratori saranno sempre più simili a liberi professionisti, definiti dal proprio set di competenze specifiche**, coinvolti su diversi progetti con diverso orizzonte temporale in base a meccanismi di matching tra esigenze organizzative e capacità reali dei lavoratori. Tutto questo potrà ad un mercato del lavoro fluido, con organizzazioni che si scambiano spesso personale in base alla necessità e con un aumento dei contratti di lavoro a chiamata.

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

38

Le tendenze sopra descritte influenzeranno notevolmente il modo in cui le organizzazioni si relazioneranno con i lavoratori, a partire dal processo di **Talent Attraction**. In un futuro in cui le persone saranno sempre più definite dalle proprie competenze, piuttosto che tramite ruoli o percorsi di carriera tradizionali, infatti, anche **le logiche e le strategie di attrazione e selezione dovranno muoversi verso modelli “Skill-based”**.

In questo senso, un primo possibile cambiamento sarà legato ad una **crescente diffusione di modalità di attrazione ed ingaggio “a tempo”**, dove i candidati non sono più ricercati solo per posizioni o ruoli stabili, ma anche per progetti specifici e temporanei. Questo sarà particolarmente diffuso per **profili ad alta specializzazione**, che tenderanno sempre di più ad operare come professionisti autonomi, coinvolti su iniziative puntuali delle organizzazioni sulla base delle competenze possedute. In questo scenario, il processo di Talent Attraction si avvicinerà progressivamente a logiche tipiche della funzione acquisti, con le Direzioni HR chiamate a identificare, attrarre, e allocare competenze in modo dinamico e flessibile, in funzione dei bisogni organizzativi.

Allo stesso tempo, la ricerca mostra che già oggi **i lavoratori apprezzano approcci di selezione e valorizzazione basati sulle competenze**. I dati mostrano ad esempio come il 62% e il 58% delle persone ritengano importante che i processi di attrazione e selezione siano incentrati sulle competenze e che le organizzazioni offrano opportunità lavorative su attività e progetti diversi in funzione del proprio profilo di competenze (Osservatorio HR Innovation, 2026). Muoversi in questa direzione potrà generare un vantaggio competitivo

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

39

anche considerato **il livello di maturità delle aziende italiane** su questo fronte, che risulta **ancora limitato**. Attualmente, infatti, solo il 41% delle organizzazioni adotta logiche basate sulle competenze nei processi di selezione, come l'inclinazione a prediligere assessment rispetto l'analisi delle esperienze passate. Inoltre, solo il 33% offre opportunità di lavoro su progetti (Osservatorio HR Innovation, 2025). Ancora più rilevante è il dato sulla valutazione e sulla gestione delle competenze interne: solo un'azienda su quattro (26%) effettua un'analisi strutturata delle competenze dei propri lavoratori, mentre la maggior parte la fa solo per alcuni profili (35%) o addirittura non fa nessun tipo di analisi (33%) (Osservatorio HR Innovation, 2025).

Investire su un approccio organizzativo e su strategie di attrazione più "skill-based", quindi, sarà fondamentale per diverse ragioni. In primis, queste strategie **ampliano il bacino di potenziali candidati**, superando i vincoli legati a titoli di studio, esperienze pregresse, o percorsi di carriera lineari, concentrandosi maggiormente sulle reali capacità delle persone. Questo **favorisce inoltre un miglior matching tra domanda e offerta di lavoro**, oltre a ridurre i bias nei processi di selezione, con le caratteristiche demografiche (es., genere, età, seniority) che lasciano il posto alle competenze effettive. Inoltre, una gestione del personale basata sulle competenze **abilita una maggior mobilità, sia interna che esterna all'organizzazione**. Quasi un lavoratore su due (46,7%), infatti, dichiara di possedere competenze che potrebbero essere utili in altri ruoli all'interno della stessa organizzazione, ma per i quali non viene considerato (Osservatorio HR Innovation, 2026). Integrare queste logiche all'interno dei processi HR consente quindi non solo di attrarre nuovi talenti, ma

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

40

anche di valorizzare meglio quelli già presenti. Infine, come discusso per altri megatrend, anche **le piattaforme digitali del lavoro si adatteranno sempre di più a questa transizione**. Saranno sempre più comuni sistemi di raccomandazione che mettono in relazione domanda e offerta sulla base di skill, competenze e potenziale, piuttosto che su ruoli o titoli, facilitando l'incontro tra organizzazioni e candidati in modo efficace e dinamico. Indeed, per esempio, ha recentemente sviluppato dei sistemi di matching non più basati semplicemente su titoli ed esperienza lavorativa, ma anche e soprattutto sulla base delle competenze sviluppate da diversi profili lavorativi, supportando le organizzazioni nell'utilizzo di una logica di *"skill-first hiring"*.

2.2.10. Workforce in the Age of Extreme Longevity

I dati Istat (2024, 2025) confermano **l'inverno demografico** che caratterizza il nostro Paese, con un continuo **calo delle nascite**, culminato dal minimo storico di 369.044 nati nel 2024 (-2.6% rispetto al 2023), ed un **invecchiamento progressivo della popolazione**, composta per quasi un quarto da persone di oltre 65 anni. Lo stesso fenomeno, con ordini di grandezza meno significativi, è presente nella maggior parte dei paesi occidentali. Nel 2025, per esempio, la Francia ha registrato più decessi che nascite per la prima volta dalla fine della Seconda Guerra Mondiale (Insee, 2025). L'inverno demografico che caratterizza l'occidente si riflette ovviamente nella forza lavoro a disposizione delle organizzazioni, caratterizzata da un'età media sempre più alta. In Germania, per esempio, il numero di pensionati che continuano a lavorare ha raggiunto livelli senza precedenti (Internazionale,

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

41

2025). Secondo l'istituto federale di statistica, nel 2024 erano ancora attivi più di 1,1 milioni di tedeschi con almeno 67 anni, quadruplicando i 288mila attivi di vent'anni prima. In Italia, l'età media dei lavoratori dipendenti del settore privato ha sfiorato i 42 anni nel 2024 (Istat, 2024), con un incremento di quattro anni rispetto al 2008. A questo si aggiunge la difficoltà del **ricambio generazionale, complicato dalla limitata presenza di giovani** all'interno del mercato del lavoro. Negli ultimi vent'anni, la fascia d'età tra i 25 e i 34 anni ha perso oltre 2,3 milioni di individui, passando da 8,6 milioni nel 2004 a circa 6,3 milioni nel 2024 (Istat, 2024).

Per questo motivo, già oggi vediamo un'inversione di tendenza rispetto agli anni passati: un aumento di interesse da parte delle aziende nel **ricercare e gestire personale con esperienza**, anche da riqualificare. Tra le sfide più rilevanti per la Direzione HR rispetto al tema della inter-generazionalità, infatti, troviamo aumentare l'engagement delle generazioni più anziane (36%), riqualificare i loro profili e le loro competenze (29%), e rendere le modalità di lavoro più sostenibili (24%) (Osservatorio HR Innovation, 2025). Le implicazioni di queste tendenze sono chiare: le organizzazioni saranno composte sempre di più da una **forza lavoro molto longeva**, che manterrà un'occupazione attiva fino ad un'età superiore alla tradizionale età pensionabile.

Per abilitare tutto ciò, sarà fondamentale lavorare sui processi di Talent Attraction, fondamentali per la ricerca di lavoratori qualificati e competenti. Per le Direzioni HR, infatti, diventa fondamentale lavorare su due fronti: da un lato, **attrarre e valorizzare una forza**

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

42

lavoro sempre più “anziana”, mentre dall’altro **attrarre le nuove generazioni,** sempre più rare sul mercato del lavoro, in modo da garantire il ricambio generazionale. A questi due elementi si aggiunge una terza dimensione, altrettanto rilevante: **costruire una proposta di valore capace di fare da “ponte” generazionale,** in modo da favorire la collaborazione e lo scambio di conoscenza tra profili con esperienze, competenze, e aspettative diverse. In questo senso, il processo di Talent Attraction deve riuscire ad integrare logiche differenziate e, allo stesso tempo, coerenti all’interno di una visione organizzativa unitaria.

Entrando nello specifico, per quanto riguarda i lavoratori senior, sarà fondamentale sviluppare una **employee value proposition sempre più age-inclusive,** in grado di riconoscere e valorizzare il contributo di queste figure all’interno dell’organizzazione. Sarà quindi importante far emergere il tema della **flessibilità,** soprattutto in termini di orari e modalità di lavoro (es., part-time), per supportare le persone nel rispondere ad esigenze personali e familiari, che diventano sempre più rilevanti con il passare dell’età. In Italia, per esempio, oltre un lavoratore su due (51,8%) tra gli Over 40 risulta un care-giver per bambini, anziani, o disabili (Osservatorio HR Innovation, 2026). Allo stesso tempo, sarà necessario introdurre **iniziative specifiche a supporto della longevità lavorativa,** considerando che tra le principali preoccupazioni dei lavoratori senior (Over 51) emergono l’aumento dell’età pensionabile (65,9%), ma soprattutto la crescente stanchezza psicofisica (45,2%) e la difficoltà nel gestire i carichi di lavoro (32,7%) (Osservatorio HR Innovation, 2026). In questo scenario, anche le piattaforme digitali saranno chiamate ad aggiornarsi per supportare i lavoratori di ogni età a muoversi all’interno del mercato del lavoro. Ad oggi, infatti, l’utilizzo

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

43

di queste piattaforme risulta ancora limitato nelle fasce più anziane dei lavoratori, specialmente tra quelli con competenze digitali più limitate. Tuttavia, è plausibile che nei prossimi anni verranno sviluppate soluzioni più accessibili e user-friendly, capaci di facilitare la ricollocazione e la ricerca di lavoro per questa fascia di popolazione.

Parallelamente, servirà sviluppare un **approccio dedicato all'attrazione delle nuove generazioni**, caratterizzate da cambiamenti valoriali rilevanti. In particolare, elementi come il bilanciamento vita-lavoro e la presenza di un **clima lavorativo sano e rispettoso** rappresentano leve fondamentali di attrazione. Inoltre, assume particolare rilevanza la capacità delle organizzazioni di offrire un **ambiente dinamico e orientato allo sviluppo**, dove le persone possono **formarsi, sperimentare, e valorizzare le proprie competenze**. In linea con queste esigenze, molte organizzazioni stanno sviluppando diverse iniziative per attrarre e trattenere i giovani, tra cui attività di orientamento e collaborazione con scuole e università (69%), programmi di formazione e sviluppo dedicati (55%), e nuove modalità di lavoro flessibili (41%). Tuttavia, è ancora limitata la creazione di vere e proprie politiche di welfare mirate alle nuove generazioni (28%) (Osservatorio HR Innovation, 2025). Per ulteriori informazioni sulla Generazione Z, consultare il Webinar *“Generazione Z: Quali evoluzioni nel mondo del lavoro?”*.

Infine, come anticipato, un elemento chiave per aumentare l'attrattività complessiva dell'organizzazione riguarda la capacità di **progettare e valorizzare iniziative intergenerazionali**. Attività come **programmi di mentorship**, in cui i senior supportano i junior nell'acquisizio-

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

44

ne di conoscenza pratica ed esperienza, o **percorsi di reverse mentoring**, in cui i giovani trasferiscono competenze digitali ai colleghi più esperti, contribuiscono a creare ambienti di lavoro inclusivi, collaborativi e orientati allo scambio di valore. Questo tipo di iniziative risponde anche alle motivazioni che spingono molti lavoratori senior a rimanere attivi oltre l'età pensionabile, tra cui il desiderio di mantenere un ruolo sociale (29,4%), dare un contributo significativo (34%), o evitare l'isolamento (27,9%) (Osservatorio HR Innovation, 2026). Inoltre, diventa fondamentale ragionare in modo esplicito sui **valori, sia in termini umani che organizzativi**. È importante, infatti, che chi è già parte dell'organizzazione si riconosca realmente nei valori organizzativi, li incarni nel lavoro quotidiano, e ne diventi ambasciatore verso i nuovi entrati, che a loro volta devono potersi allineare e sentire in sintonia con essi. Questo favorisce la **costruzione di una dimensione di significato condivisa**, capace di orientare comportamenti, relazioni e aspettative. In questo senso, i valori organizzativi non sono solo un elemento identitario, ma possono diventare il vero **ponte tra generazioni diverse**, facilitando accordo, coesione e scambio di conoscenza tra le popolazioni più giovani e quelle più anziane.

2.2.11. The Human Mattering Crisis

La **crescente automatizzazione** e la **diffusione di sistemi intelligenti** non modificheranno solo le dimensioni produttive e sociali del lavoro, ma anche i **meccanismi di significato e appartenenza** al lavoro. In primis, la presenza di soluzioni tecnologiche sempre più abili nel replicare capacità umane aumenta la **percezione di sostituibilità dei lavoratori**, che

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

45

faticheranno sempre di più a riconoscere il proprio valore distintivo all'interno dell'organizzazione. Ad oggi, un lavoratore su quattro (22%) crede che l'AI stia avendo un impatto negativo sul significato e sul senso del lavoro, oltre che sul livello di socialità (23,5%). Questo fenomeno può portare ad una vera e propria crisi di senso nei lavoratori, soprattutto tra le nuove generazioni (es., Generazione Z), che attribuiscono un valore sempre più alto al significato che il lavoro può dare alle loro vite professionali e private (Osservatorio HR Innovation, 2025). Questi rischi sono amplificati dalla mancanza di attenzione su questi temi delle organizzazioni di oggi. La ricerca mostra come solo il 13% delle aziende analizzi il **rischio** legato all'introduzione di soluzioni di AI in ambito lavorativo di **snaturare e deumanizzare il lavoro**, con una perdita di spazi per relazioni sociali e creatività (Osservatorio HR Innovation, 2026).

In tutto questo, il processo di **Talent Attraction** ricopre un ruolo centrale, diventando una leva strategica per ridefinire la **proposta di valore delle organizzazioni** e per restituire centralità, senso, e unicità al lavoro umano. Per fare ciò, il primo passo è quello di **ripensare la propria Employee Value Proposition**, ponendo al centro il **significato del lavoro** e il **ruolo che ogni individuo ha (e avrà) all'interno dell'organizzazione**. Questo richiede di agire su alcune dimensioni chiave.

La prima riguarda **lo scopo**: le organizzazioni dovranno essere in grado di comunicare in modo chiaro il proprio purpose aziendale e il contributo specifico che ogni ruolo apporta al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Ad oggi, meno della metà dei lavoratori (39,6%)

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

46

ritiene che la propria organizzazione sia capace di chiarire il significato del lavoro svolto, evidenziando un ampio margine di miglioramento (Osservatorio HR Innovation, 2026). Rendere esplicito il legame tra attività quotidiane e finalità più ampie rappresenterà quindi un elemento distintivo per attrarre candidati sempre più sensibili a questi temi. Una seconda dimensione riguarda *l'impatto*. I lavoratori, ed in particolare la Generazione Z (Osservatorio HR Innovation, 2025), attribuiscono crescente importanza al contributo che il proprio lavoro può avere sulla società, sull'ambiente e sulla comunità. Il 45,1% delle persone, infatti, considera rilevante o molto rilevante l'impatto che il proprio lavoro ha sul mondo, a livello sociale, ambientale e/o sul significato della vita (Osservatorio HR Innovation, 2026). In questo senso, le organizzazioni dovranno essere in grado di comunicare in modo credibile e concreto il proprio impatto, evitando narrazioni generiche e poco autentiche e valorizzando invece iniziative, progetti e risultati tangibili. L'ultimo elemento riguarda *l'autenticità* della comunicazione. In un contesto caratterizzato da una crescente capacità dei candidati di valutare e confrontare le organizzazioni, la coerenza tra quanto dichiarato e quanto effettivamente vissuto all'interno dell'azienda diventa fondamentale. Narrazioni standardizzate o poco credibili rischiano di ridurre la fiducia e l'attrattività, soprattutto tra i candidati più giovani. Al contrario, l'utilizzo di testimonianze dirette, storie reali e contenuti generati dalle persone dell'organizzazione contribuisce a rendere più autentica e credibile la proposta di valore.

Questi **elementi dovranno essere integrati in modo strutturato all'interno delle attività di Talent Attraction**, a partire dalle Job Description, che non potranno più limitarsi a

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

47

descrivere compiti e requisiti, ma dovranno esplicitare il significato del ruolo, il contributo atteso e il valore umano all'interno dell'organizzazione. Parallelamente, anche **le piattaforme digitali del lavoro tenderanno a evolvere per supportare questa crescente ricerca di senso** da parte dei candidati. I meccanismi di matching potranno progressivamente integrare, oltre alle competenze e alle esperienze, anche elementi legati ai valori, agli interessi e al significato attribuito al lavoro, facilitando l'incontro tra organizzazioni e persone sulla base di una maggiore affinità valoriale.

Le tendenze che descrivono questo scenario, infine, rappresentano anche e soprattutto **un'opportunità per le organizzazioni di avviare una riflessione più profonda sulla propria identità e sul proprio posizionamento**. La capacità di rispondere in modo chiaro a domande fondamentali (es., Quale valore distintivo generiamo? Quale impatto produciamo? Quale significato ha la nostra organizzazione e il lavoro che offriamo?) diventa una leva strategica non solo per attrarre talenti, ma anche per costruire engagement e sostenibilità nel lungo periodo. In un contesto socio-economico dove le persone ricercano senso, impatto, e relazioni, infatti, costruire strategie aziendali basate principalmente sulla creazione di valore economico molto probabilmente non basterà più.

2.2.12. HR as a Social Agent

La Direzione HR nasce tra la fine del XIX e l'inizio del XX secolo, originata dalla necessità di gestire a livello amministrativo e produttivo la forza lavoro delle organizzazioni. Nel corso

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

48

della storia il suo ruolo è cambiato più volte, evolvendo da semplice gestione amministrativa del personale a un attore chiave per la gestione e valorizzazione del capitale umano. Le tendenze identificate nella ricerca ci confermano che **il ruolo della Direzione HR cambierà ancora**, ridefinendo i propri confini e le proprie responsabilità. In primis, le Direzioni HR del futuro saranno sempre più spesso chiamate ad **offrire servizi e beni di supporto ai dipendenti e ai loro familiari per sopperire ai bisogni non coperti dallo Stato**, come ad esempio la sanità integrativa, il supporto alla genitorialità e i servizi di conciliazione vita-lavoro. In parallelo, come discusso nel Capitolo 2.2.8 e 2.2.9, le Direzioni HR del futuro dovranno **gestire una forza lavoro sempre più dinamica ed eterogenea**, rendendo necessaria la creazione di ambienti di lavoro realmente inclusivi e rispettosi delle diversità. Infine, la Direzione HR avrà un ruolo sempre più centrale di garante degli impatti legati all'adozione della **tecnologia sul lavoro e della tutela dei dati delle persone**. Negli ultimi anni le normative legate alla privacy dei dati dei lavoratori (es., GDPR⁸, Codice della Privacy⁹), alla trasparenza decisionale e retributiva (es. Direttiva UE 2023/970¹⁰) e all'utilizzo di soluzioni di AI (es., AI Act¹¹) stanno richiedendo nuovi sforzi alle organizzazioni, che devono garantire compliance legale ed operativa.

Le trasformazioni che stanno ridefinendo il ruolo della Direzione HR avranno un impatto diretto anche sul processo di **Talent Attraction**, che si **estenderà oltre i confini tradizionali per integrarsi in un ecosistema più ampio, composto da istituzioni, territori e servizi a supporto della persona**. In questo scenario, la capacità delle organizzazioni di posizionarsi come attori capaci e credibili all'interno di tale ecosistema diventerà una leva determinante di attrattività.

8. Nota Il GDPR (General Data Protection Regulation, Regolamento UE 2016/679) è la normativa europea fondamentale sulla privacy e protezione dei dati personali, in vigore dal 25 maggio 2018. Impone a enti e aziende obblighi severi su come raccogliere, gestiscono e conservano i dati, garantendo ai cittadini maggior controllo e diritti, incluse pesanti sanzioni per le violazioni.

9. Nota Il Codice della Privacy (D.Lgs. 196/2003) è la normativa italiana fondamentale che tutela i dati personali, garantendo che il loro trattamento rispetti i diritti, le libertà fondamentali e la dignità delle persone. Adeguato nel 2018 al GDPR (Regolamento UE 2016/679), disciplina la raccolta e l'uso dei dati.

10. Nota La Direttiva UE 2023/970, approvata il 10 maggio 2023, mira a rafforzare l'applicazione del principio di parità retributiva tra uomini e donne per lo stesso lavoro o per un lavoro di pari valore attraverso la trasparenza salariale. Impone obblighi di trasparenza preventiva negli annunci di lavoro, criteri retributivi neutrali rispetto al genere, rendicontazione dei divari retributivi e poteri sanzionatori.

11. Nota L'AI Act (Artificial Intelligence Act), o Regolamento (UE) 2024/1689, è il primo regolamento organico al mondo sull'intelligenza artificiale, approvato dall'UE nel 2024. Mira a garantire che i sistemi di IA siano sicuri, trasparenti ed etici, adottando un approccio basato sul rischio, che vieta utilizzi inaccettabili e impone regole severe per quelli ad alto rischio.

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

49

In primo luogo, la **crescente centralità della mobilità internazionale** rende fondamentale il ruolo della Direzione HR nel **facilitare l'ingresso e l'integrazione di talenti provenienti da diversi contesti geografici**. La capacità di supportare concretamente i lavoratori nei processi burocratici e amministrativi (es., l'ottenimento di visti o permessi di soggiorno) rappresenta un elemento distintivo per attrarre profili internazionali, soprattutto nei Paesi extra-UE, dove tali processi risultano più complessi. In un mercato del lavoro globale e competitivo, **ridurre le barriere all'ingresso** diventerà una leva operativa e strategica di grande rilevanza, soprattutto tra i Paesi occidentali alle porte del grande inverno demografico descritto nel Capitolo 2.2.10. In linea con questo, **l'attenzione ai temi di Diversity & Inclusion (D&I)** assumerà un ruolo sempre più centrale nei processi di attrazione e selezione. Organizzazioni capaci di costruire ambienti inclusivi e rispettosi delle differenze risulteranno più attrattive, soprattutto per una forza lavoro sempre più eterogenea e internazionale. Tuttavia, i dati evidenziano come il livello di maturità su questi temi sia ancora limitato. In Italia, il 63% delle organizzazioni si trova in una fase iniziale o di consolidamento delle iniziative, mentre una quota non trascurabile (11%) non considera la D&I una priorità (Osservatorio HR Innovation, 2025). In questo contesto, investire in modo strutturato su queste dimensioni rappresenterà non solo una responsabilità sociale, ma anche un'opportunità competitiva in termini di attrazione dei talenti.

Un ulteriore elemento chiave riguarderà **l'evoluzione delle politiche di welfare**, che diventeranno parte integrante della proposta di valore offerta ai candidati. In un contesto caratterizzato da crescente incertezza economica e sociale, **i lavoratori ricercano (e ricerche-**

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

50

ranno) sempre più sicurezza e supporto nella gestione della propria vita personale e familiare. Ad oggi, infatti, tra i servizi più richiesti dalle persone emergono quelli sanitari (68,8%), il supporto alla cura di familiari non autosufficienti (54,9%) e i servizi per il benessere psicologico (50,6%) (Osservatorio HR Innovation, 2026). La capacità di integrare questi servizi, anche attraverso collaborazioni con attori esterni, contribuisce a rafforzare l'attrattività dell'organizzazione, rispondendo in modo concreto ai bisogni delle persone. Accanto a questi aspetti, assume crescente rilevanza anche il tema della **trasparenza, in particolare rispetto alle politiche retributive**. L'introduzione di normative sulla trasparenza salariale spinge le organizzazioni a rendere più espliciti i criteri di definizione delle retribuzioni e delle progressioni di carriera, specialmente considerando il livello attuale di adozione. Ad oggi, infatti, solo il 32% delle organizzazioni ha implementato o pianificato interventi in questa direzione (Osservatorio HR Innovation, 2025). Tra le azioni più diffuse vi sono la revisione degli annunci di lavoro e la definizione di criteri retributivi più oggettivi. L'integrazione di queste informazioni nei processi di Talent Attraction, in particolare nelle Job Description, contribuirà a migliorare la qualità del matching e a ridurre il rischio di disallineamenti tra aspettative dei candidati e offerta organizzativa.

Infine, **la crescente attenzione alla gestione dei dati e all'etica nell'utilizzo delle tecnologie** rappresenterà una nuova leva di attrattività. In ambienti di lavoro sempre più digitalizzati e basati su sistemi algoritmici, i candidati mostrano un interesse crescente verso la trasparenza e la correttezza dei processi decisionali. Un esempio emblematico arriva dal mercato stesso delle piattaforme di AI. Nel 2026, dopo le critiche rivolte a OpenAI per l'ac-

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

2. Ricerca

White Paper

51

cordo con il Dipartimento della Difesa statunitense e la scelta di Anthropic di opporsi all'uso di Claude per la sorveglianza domestica di massa e armi completamente autonome, le disinstallazioni di ChatGPT negli Stati Uniti sono aumentate del 295% in un solo giorno, mentre Claude ha superato ChatGPT nei download giornalieri USA per la prima volta e ha mantenuto download superiori del 166% rispetto a febbraio (The Washington Post, 2026). Questo episodio **mostra come comunicare in modo chiaro il trattamento dei dati, i principi etici adottati e le forme di supervisione umana nelle decisioni possa diventare un elemento distintivo** per rafforzare fiducia, engagement e attrattività.

3. I punti chiave per la Talent Attraction del futuro: Conclusioni e Take Away

La ricerca evidenzia come ci siano cambiamenti senza precedenti che stanno completamente trasformando il mercato del lavoro e il lavoro delle Direzioni HR, generando nuove sfide ed opportunità legate alla gestione del talento organizzativo. La crescente digitalizzazione, la diffusione e l'evoluzione di strumenti intelligenti, le trasformazioni demografiche e sociali, insieme all'emergere di nuove aspettative e bisogni nei lavoratori, richiedono un cambiamento radicale nei processi di Talent Attraction. I processi di ricerca e attrazione del personale dovranno essere infatti ripensati in modo strategico, inclusivo, e basato sulle competenze. In questo senso, le Direzioni HR sono chiamate a rispondere a queste sfide con approcci innovativi e proattivi, integrando i vantaggi della tecnologia alla dimensione umana senza perdere di vista la sostenibilità di lungo periodo delle organizzazioni.

Di seguito i punti chiave emersi dalla Ricerca:

- **Skill e potenziale alla base dei processi di Talent Attraction:** in un contesto segnato da calo demografico e rapida obsolescenza delle competenze, le Direzioni HR dovranno adottare logiche sempre più skill-based. Da un lato, sarà importante attrarre persone "skill-hungry", orientate all'apprendimento continuo; dall'altro, valorizzare il potenziale, e non solo le competenze possedute, per ampliare il bacino di candidati e costruire nel tempo le professionalità necessarie.

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

3. I punti chiave per la Talent Attraction del futuro: Conclusioni e Take Away

White Paper

53

- **Integrare l'AI all'interno dei processi di Talent Attraction:** l'integrazione tra AI e contributo umano renderà i processi più efficienti, rapidi e scalabili (es. screening CV, assessment, interazioni automatizzate). Tuttavia, l'aumento dell'automazione rischia di indebolire la relazione con i candidati. Sarà quindi fondamentale mantenere il presidio umano nelle fasi più sensibili, bilanciando efficienza e qualità dell'esperienza.
- **Proattività e predittività del processo:** le Direzioni HR dovranno superare la logica reattiva, sviluppando capacità previsionali grazie all'uso di tecnologie come l'AI. Diventerà centrale rafforzare pratiche di *proactive scouting* e *predictive workforce planning* per intercettare competenze e bisogni futuri, ottenendo un vantaggio competitivo in un contesto di talent shortage.
- **Revisione dell'Employee Value Proposition e dell'Employer Branding:** sarà necessario superare comunicazioni standardizzate, personalizzando messaggi, canali e contenuti in base ai diversi target. Valorizzare purpose, impatto e contributo del ruolo, mantenendo autenticità e coerenza, diventerà una leva chiave di attrattività nei diversi contesti geografici e culturali.
- **Inclusività generazionale, valori organizzativi, e ponti intergenerazionali:** l'invecchiamento della forza lavoro richiederà strategie di attrazione sempre più inclusive, capaci di valorizzare sia i lavoratori senior sia i giovani talenti. In questo scenario, valori condivisi, senso di appartenenza e iniziative intergenerazionali (es. mentorship, reverse mentoring) diventeranno elementi distintivi di attrattività.
- **Attenzione e cura della dimensione umana come principale leva attrattiva:** in contesti di lavoro sempre più caratterizzati dall'integrazione tra persone e tecnologie intelligenti,

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

3. I punti chiave per la Talent Attraction del futuro: Conclusioni e Take Away

White Paper

54

la cura della dimensione umana diventerà una leva sempre più rilevante di attrattività. Le organizzazioni si differenzieranno non solo per retribuzione, benefit o flessibilità, ma anche per la capacità di valorizzare il contributo umano nei ruoli, chiarendo come vengono distribuite responsabilità, autonomia decisionale e interazione con l'AI. In questo scenario, sarà fondamentale integrare tali elementi nelle strategie di employer branding e nelle job description, comunicando in modo trasparente come esperienza, competenze e valore delle persone vengono riconosciuti, sviluppati e difesi nel tempo.

- **Formazione e sviluppo continuo:** percorsi di apprendimento continui, personalizzati e integrati nei percorsi di carriera rappresenteranno una leva centrale di attrazione, soprattutto per candidati attenti alla propria occupabilità. Sarà fondamentale comunicarli in modo chiaro, valorizzando formazione, mentorship e apprendimento on the job, in particolare per i profili entry-level.
- **L'importanza di flessibilità, inclusività, e attenzione alla diversità:** in un mercato del lavoro globale e sempre più eterogeneo, le Direzioni HR dovranno offrire modelli di lavoro flessibili e ibridi, supportare la mobilità internazionale e costruire ambienti inclusivi. La capacità di comunicare chiaramente policy e opportunità e di valorizzare la diversità diventerà una leva chiave di attrattività.
- **Il manager del futuro:** la trasformazione organizzativa richiederà di ripensare il ruolo manageriale, valorizzando competenze di orchestrazione, gestione della complessità, capacità digitali e relazionali. Allo stesso tempo, sarà necessario rendere questi ruoli più attrattivi e sostenibili per le nuove generazioni.
- **Trasparenza salariale, welfare, e autenticità:** i candidati ricercheranno sempre più

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

3. I punti chiave per la Talent Attraction del futuro: Conclusioni e Take Away

White Paper

55

chiarezza retributiva, coerenza e supporto concreto al benessere personale. Rendere espliciti questi elementi nelle job description e nella comunicazione aiuterà a migliorare il matching e a ridurre i disallineamenti (es. +38% candidature con range salariale su Indeed in Italia).

- **Attenzione alla gestione dei dati e all'uso etico della tecnologia:** l'adozione di sistemi digitali e algoritmici richiederà attenzione a privacy, bias e supervisione umana. Il modo in cui la tecnologia viene utilizzata influenzerà non solo l'efficienza dei processi, ma anche la fiducia dei candidati e l'attrattiva dell'organizzazione.
- **Il ruolo fondamentale delle piattaforme digitali:** l'evoluzione dei recommendation system porterà a modelli di matching sempre più basati su competenze, potenziale e affinità valoriale, superando logiche legate a ruoli ed esperienze pregresse. Le piattaforme supporteranno le organizzazioni con insight strategici e offriranno ai candidati esperienze di ricerca più personalizzate, internazionali e orientate a modalità di lavoro flessibili.

4. Note

4.1. Nota Metodologica

Il White Paper in collaborazione con Indeed è stato redatto sulla base dell'analisi, della rielaborazione, e dell'approfondimento di dati e informazioni tratte da tre ricerche dell'Osservatorio HR Innovation della School of Management del Politecnico di Milano, integrati a dati forniti da Indeed.

Nello specifico, l'elaborato si fonda su:

- Una ricerca in collaborazione con il Center for Digital Envisioning (C4DE) del Politecnico di Milano, orientata a identificare tramite un processo di *envisioning* le principali tendenze che caratterizzeranno il mercato del lavoro e le Direzioni HR nei prossimi 10 anni
- Una ricerca quantitativa condotta tramite la somministrazione di una survey a 151 direttori HR focalizzata sull'utilizzo, la diffusione, e sulle implicazioni dell'AI sui processi e sulle Direzioni HR
- Una ricerca quantitativa condotta tramite la somministrazione di una survey a 1.500 lavoratori di organizzazioni che operano sul territorio italiano in collaborazione con Doxa
- Inoltre, il report riporta anche diversi dati ripresi dalla ricerca dell'Osservatorio HR Innovation dello scorso anno (i.e. 2025), disponibili sul sito in vari formati (es., report, webinar): La Ricerca dell'Osservatorio HR Innovation.

4.1.1. Il processo di Envisioning

Come introdotto nel Capitolo 2.1., la ricerca si inserisce nel più ampio progetto di *envisioning* sviluppato dagli Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano nell'ambito del Center for Digital Envisioning (C4DE), con l'obiettivo di sviluppare metodologie e processi utili a individuare e interpretare le principali dinamiche di cambiamento che potrebbero influenzare gli scenari futuri per organizzazioni, lavoratori e mercato del lavoro. Il processo di *envisioning* si basa sull'integrazione delle conoscenze maturate attraverso le attività di ricerca degli Osservatori, delle competenze del team di ricerca e del confronto continuo con una community di partner aziendali e istituzionali. In questo contesto, l'attività di ricerca mira a identificare i principali megatrend che potrebbero caratterizzare l'evoluzione del mercato del lavoro e delle Direzioni HR nel prossimo decennio, con l'obiettivo di supportare le organizzazioni nello sviluppo di una visione strategica sul futuro e nell'identificazione delle variabili e delle competenze chiave da considerare nei processi decisionali. Nello specifico, il processo di *envisioning* è costituito da quattro fasi.

La prima fase consiste nel monitoraggio dello scenario digitale attuale e nell'ascolto del mercato del lavoro con l'obiettivo di raccogliere diversi segnali che, partendo da ciò che sta accadendo oggi e/o è accaduto in passato, permettano l'identificazione di tendenze future. Un segnale è un elemento preciso e circoscritto, che rappresenta un indizio di potenziali cambiamenti futuri con la possibilità di evolvere in una tendenza consolidata. Un segnale può essere un nuovo prodotto, una nuova strategia di mercato, una nuova

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

4. Note

White Paper

58

politica, un evento, una tendenza locale o un'organizzazione/startup. Può anche essere un problema o uno stato di cose recentemente rivelato.

La seconda fase del processo consiste nell'identificazione delle principali tendenze, aggregando i segnali registrati nella fase precedente. Una tendenza è definita infatti come una linea di cambiamento basata su ciò che è visibile e prevedibile oggi e che potrebbe avere un impatto sul futuro, sia prossimo che lontano. Quando i segnali a supporto di una tendenza sono molti, abbiamo una "tendenza forte". Quando invece i segnali sono ancora molto limitati, la tendenza viene definita come "tendenza debole", la quale potrebbe evolvere in una "tendenza forte" in futuro o non verificarsi del tutto.

Le tendenze identificate vengono poi ordinate e rappresentate in una matrice che incrocia l'ambito e la scala temporale di impatto. Gli ambiti di ciascuna tendenza possono essere:

- Politico-sistemico: il trend ha un impatto o è condizionato dall'assetto politico di normative, governi, o strategie organizzative.
- Business, industrial ed economico: il trend riguarda la struttura delle aziende, dei settori e/o dei mercati nel loro complesso.
- Tecnologico: il trend è legato a nuovi sviluppi tecnologici, ancora in fase di sperimentazione o solo teorizzati, o già in produzione o sviluppo.
- Sociale: il trend influisce sulle abitudini degli individui e/o sulla cultura della società.

Le scale di impatto, invece, sono:

- Breve termine (2-3 anni): il trend identificato sta per raggiungere la maturità e avere un impatto effettivo su mercato ed organizzazioni, con diversi segni già evidenti (es., alcune startup stanno sviluppando attivamente soluzioni).
- Medio termine (3-5 anni): il trend avrà o potrebbe avere un impatto su mercato ed organizzazioni entro 3-5 anni. Vi sono prove della sua comparsa in diversi ambiti, come la presenza di nuovi brevetti di ricerca, articoli accademici o notizie prospettiche.
- Lungo termine (5-10 anni): il trend avrà o potrebbe avere un impatto su mercato ed organizzazioni entro 5-10 anni. La sua realizzazione può dipendere da fattori esogeni o eventi intervenuti.

Nella matrice (Figura 1), i vari elementi sono distinti tra tendenze consolidate (tendenze forti), rappresentate da cerchi blu scuro, e tendenze deboli, rappresentate da cerchi azzurri.

La terza fase consiste nell'aggregazione delle tendenze forti e deboli definendo e classificando diversi megatrend. A differenza delle tendenze, che hanno un impatto mirato su uno dei quattro ambiti precedentemente menzionati, i megatrend rappresentano sviluppi di ampio respiro e a lungo termine che determinano cambiamenti profondi e duraturi nelle abitudini degli individui, nelle strategie aziendali e governative, o nelle tecnologie utilizzate su scala globale. Ogni megatrend è stato definito identificando le tendenze che lo costituiscono e influenzano, fornendo una descrizione degli elementi chiave per la sua realizzazione, e discutendo le prospettive di implementazione e di impatto.

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

4. Note

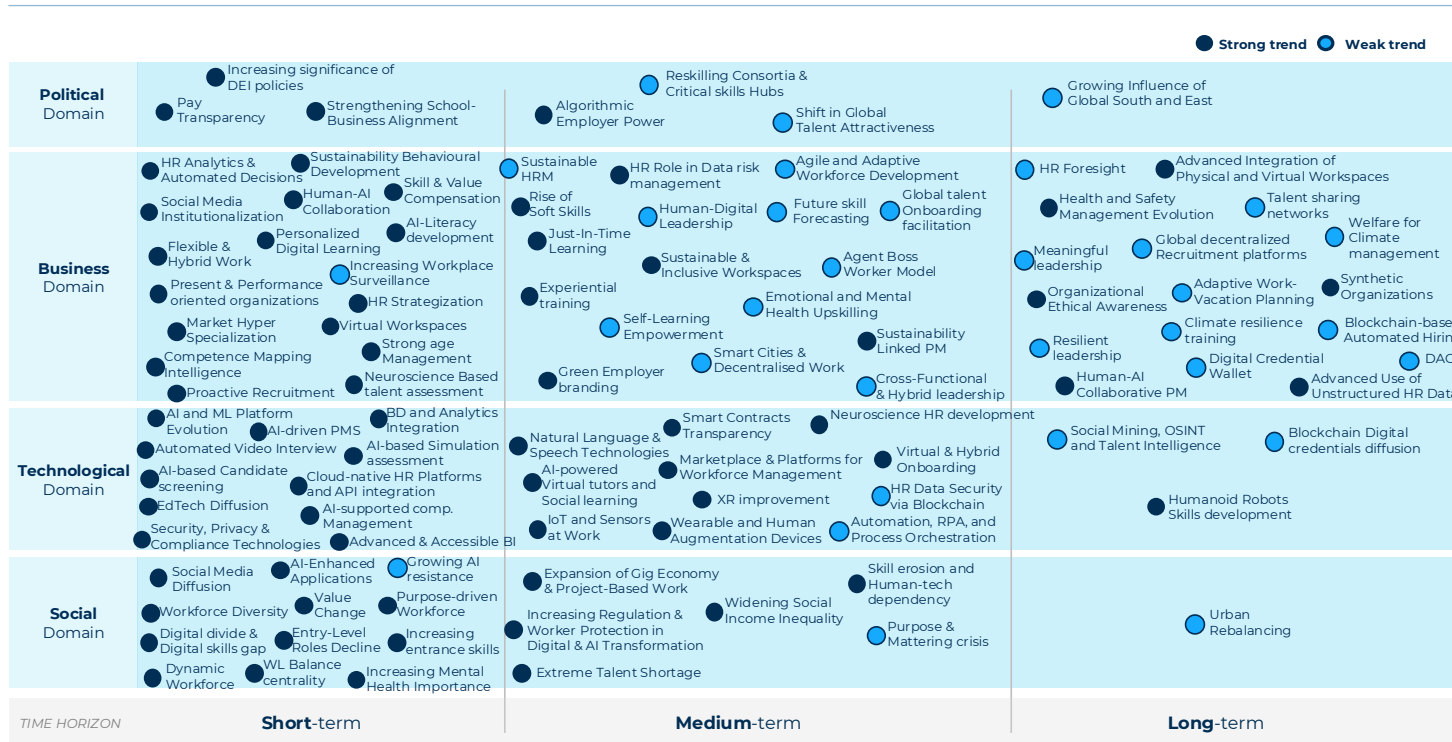


Figure 1. Matrice delle tendenze / Fonte Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano (www.osservatori.net)

In una quarta fase, i megatrend sono stati rivisti, definiti, e validati tramite dei momenti di co-creazione e analisi condotte con diversi attori. Nello specifico, l'Osservatorio HR Innovation ha organizzato quattro incontri. Il primo, con il Center for Digital Envisioning del

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro

4. Note

White Paper

61

Dipartimento di Ingegneria Gestionale, per validare il processo dal punto di vista metodologico e raffinare le logiche di aggregazione che hanno permesso il passaggio da segnali a tendenze, fino alla creazione dei megatrend. Il secondo, con 13 membri dell'Advisory Board dell'Osservatorio HR Innovation per raccogliere idee ed opinioni sulle tendenze e sui megatrend identificati. Il terzo, con 8 professionisti HR che hanno partecipato al Workshop "HR Digital Envisioning: Incontro di validazione dei megatrend". L'incontro ha avuto l'obiettivo di condividere i megatrend identificati dall'Osservatorio e discuterli criticamente, identificando i potenziali impatti che questi avranno sul futuro dei processi HR e sul mercato del lavoro. Infine, con 43 professionisti HR e 14 partner e sponsor che hanno partecipato al Workshop "Il lavoro nel 2035: trend e scenari per la Direzione HR", organizzato per discutere sull'evoluzione del mercato del lavoro e delle pratiche HR nei prossimi 10 anni. In tale occasione sono stati presentati e discussi i risultati del percorso di Envisioning con i partecipanti, che hanno poi ragionato sulle varie tendenze co-progettando possibili scenari futuri in base al grado di realizzazione dei diversi megatrend.

4.1.2. La survey alle Direzioni HR

Per analizzare la diffusione e l'utilizzo di sistemi di AI nei processi HR è stata erogata attraverso un tool on line una survey multisetoriale rivolta ai referenti della Direzione HR. Alla Ricerca hanno partecipato 151 organizzazioni di medio grandi dimensioni e appartenenti principalmente ai seguenti macro-settori: Manifatturiero (35%), Servizi (33%), Finance (15%), Digital (11%) e PA (3%).

4.1.3. La survey ai lavoratori

A partire da un modello di indagine, sviluppato in funzione degli obiettivi della Ricerca degli Osservatori Digital Innovation, è stata definita una survey erogata a 1.500 lavoratori tramite la collaborazione con Doxa. Il questionario è stato somministrato via Web (i.e. indagine CAWI) nel mese di febbraio 2026 a un campione significativo di individui (i.e. appartenenti al panel Web di Doxa) che lavorano come impiegati, quadri, o dirigenti in aziende di medio-grandi dimensioni (i.e. oltre 10 addetti) nei macrosettori Finance, Manifatturiero, ICT, Media & Telco, Retail, altri servizi e PA. Il campione è considerato rappresentativo dei lavoratori per i ruoli professionali considerati (fonte ISTAT 2016).

I dati raccolti sono stati analizzati utilizzando tradizionali tecniche statistiche e descrittive. Per maggiori informazioni fare riferimento al sito www.osservatori.net.

4.2. Osservatorio HR Innovation

L'Osservatorio HR Innovation nasce nel 2010 per rispondere al profondo processo di trasformazione delle competenze e del ruolo della Direzione HR per effetto della diffusione di nuove tecnologie digitali modelli organizzativi e si propone come il punto di riferimento per lo sviluppo della cultura dell'innovazione in ambito HR. L'Osservatorio si pone i seguenti obiettivi:

- sviluppare analisi e ricerche per supportare gli HR Executive nel processo di evoluzione

della gestione e dello sviluppo delle risorse umane generato dalla diffusione di nuove tecnologie e modelli organizzativi;

- creare cultura, comunicare e diffondere la conoscenza sui temi dell'innovazione nella gestione e sviluppo del capitale umano presso le aziende del settore e i potenziali utenti;
- creare occasioni di incontro e di confronto tra domanda e offerta di tecnologie ICT per lo sviluppo e la gestione delle risorse umane.

Le attività previste dall'Osservatorio comprendono:

- una ricerca sul campo che coinvolge annualmente i responsabili delle risorse umane e i responsabili di area HR (amministrazione del personale, selezione, formazione, ...);
- un ciclo di workshop a porte chiuse per indirizzare la ricerca e validarne i risultati al quale partecipano Executive HR delle principali organizzazioni italiane e i referenti dei sostenitori dell'Osservatorio;
- un convegno a invito di presentazione dei risultati dell'attività di ricerca con anche il conferimento degli HR Innovation Award, iniziativa nata per creare occasioni di conoscenza e condivisione dei progetti che maggiormente si sono distinti per la capacità di utilizzare le tecnologie digitali come leva di innovazione e miglioramento dei principali processi di gestione e sviluppo delle Risorse Umane.

Per maggiori informazioni contattare Martina Mauri (martina.mauri@polimi.it) e Elia Rigamonti (elia.rigamonti@polimi.it).

4.3. Indeed

Più persone trovano lavoro su Indeed che su qualsiasi altro sito. Indeed è il sito di ricerca di lavoro n.1 al mondo (Comscore, Total Visits, marzo 2026), che connette oltre 645 milioni di profili di candidati con 3,3 milioni di aziende in più di 60 Paesi. Indeed utilizza l'intelligenza artificiale per mettere in contatto le persone con opportunità rilevanti e aiutare le aziende ad assumere più velocemente. Insieme a Glassdoor, Indeed sta ridefinendo il modo in cui le persone scoprono nuove opportunità lavorative e si informano sulle aziende. Indeed è parte di Recruit Holdings, leader globale nelle tecnologie HR e nelle soluzioni per il business, impegnato a semplificare i processi di assunzione e a trasformare il mondo del lavoro.

4.4. Osservatorio Digital Innovation

Gli Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano nascono nel 1999 con l'obiettivo di fare cultura in tutti i principali ambiti di Innovazione Digitale. Oggi sono un punto di riferimento qualificato sull'Innovazione Digitale in Italia che integra attività di Ricerca, Comunicazione e Aggiornamento continuo. La vision che guida gli Osservatori è che l'Innovazione Digitale sia un fattore essenziale per lo sviluppo del Paese. La mission è produrre e diffondere conoscenza sulle opportunità e gli impatti che le tecnologie digitali hanno su imprese, pubbliche amministrazioni e cittadini, tramite

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro[4. Note](#)

White Paper

65

modelli interpretativi basati su solide evidenze empiriche e spazi di confronto indipendenti, precompetitivi e duraturi nel tempo, che aggregano la domanda e l'offerta di Innovazione Digitale in Italia. Le attività sono svolte da un team di oltre 100 tra professori, ricercatori e analisti impegnati su più di 40 differenti Osservatori che affrontano i temi chiave dell'Innovazione Digitale nelle Imprese (anche PMI) e nella Pubblica Amministrazione. Sono classificabili in 3 macrocategorie.

- Digital Transformation: Agenda Digitale | Design Thinking for Business | Digital Transformation Academy | Innovazione Digitale nelle PMI | Smart Working | Startup Hi-tech | Startup Intelligence
- Digital Solutions: 5G & Beyond | Artificial Intelligence | Big Data & Business Analytics | Blockchain & Distributed Ledger | Cloud Transformation | Cybersecurity & Data Protection | Digital B2b | eCommerce B2c | Innovative Payments | Internet of Things | Mobile B2c Strategy | Multicanalità | Omnichannel Customer Experience | Quantum Technologies (Tavolo di Lavoro) | Space Economy
- Verticals: Business Travel | Cloud per la PA (Tavolo di Lavoro) | Connected Car & Mobility | Contract Logistics "Gino Marchet" | Digital Content | Digital Identity | Digital Procurement (Tavolo di Lavoro) | Droni | eGovernment | Export Digitale | Fintech & Insurtech | Food Sustainability | HR Innovation Practice | Innovazione Digitale in Sanità | Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali | Innovazione Digitale nel Pharma (Tavolo di Lavoro) | Innovazione Digitale nel Retail | Innovazione Digitale nel Turismo | Internet Media | Professionisti e Innovazione Digitale | Smart AgriFood | Smart City (Tavolo di Lavoro) | Smart Working nella PA (Tavolo di Lavoro) | Supply Chain Finance |

Sustainable & Digital Beauty | Tech Company – Innovazione del Canale ICT | Transizione Industria 4.0.

4.5. School of Management

La School of Management del Politecnico di Milano, costituita nel 2003, accoglie le molteplici attività di ricerca, formazione e alta consulenza, nel campo dell'economia, del management e dell'industrial engineering che il Politecnico porta avanti attraverso le sue diverse strutture interne e consortili. La Scuola ha ricevuto, nel 2007, il prestigioso accreditamento EQUIS. Nel 2009 è entrata per la prima volta nel ranking del Financial Times delle migliori Business School europee. Nel 2020 l'International Flex EMBA si posiziona tra i 10 migliori master al mondo nel Financial Times Online MBA Ranking. Nel 2013 ha ottenuto il prestigioso accreditamento internazionale da AMBA (Association of MBAs). Dal 2015, la Scuola è membro di AACSB International – The Association to Advance Collegiate Schools of Business. La membership non implica l'accREDITamento. La Scuola è presente, inoltre, nei QS World University Rankings con i programmi MBA. Nel 2020, l'International Flex EMBA si posiziona al quinto posto nel QS Distance Online MBA Ranking. Nel 2017, la School of Management è la prima business school italiana a vedere riconosciuta la qualità dei propri corsi erogati in digital learning nei master Executive MBA attraverso la certificazione EOCCS (EFMD Online Course Certification System). La Scuola è membro PRME (Principles for Responsible Management Education), Cladea (Consejo Latinoamericano de Escuela

Il mercato del lavoro nel 2035: uno sguardo alla Talent Attraction del futuro[4. Note](#)

White Paper

67

de Administración) e QTEM (Quantitative Techniques for Economics & Management Masters Network). Fanno parte della Scuola: il Dipartimento di Ingegneria Gestionale e il MIP Graduate School of Business che, in particolare, si focalizza sulla formazione executive e sui programmi Master. Le attività della School of Management legate all'Innovazione Digitale si articolano in Osservatori Digital Innovation, che fanno capo per le attività di ricerca al Dipartimento di Ingegneria Gestionale, e Formazione executive e programmi Master, erogati dal MIP.

Copyright © Politecnico di Milano
Dipartimento di Ingegneria Gestionale

I Rapporti non possono essere oggetto di diffusione, riproduzione e pubblicazione né in tutto né in parte e con riferimento a ogni loro contenuto testuale, grafico e di qualunque altra natura, anche per via telematica (per esempio tramite siti web, intranet aziendali, ecc.), e ne viene espressamente riconosciuta la piena proprietà del DIG – Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano.

Fermo quanto sopra, le figure contenute nei Rapporti possono essere utilizzate solo eccezionalmente e non massivamente e solo a condizione che venga sempre citato il Rapporto da cui sono tratte nonché il copyright © in capo al DIG – Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano.

La violazione di tale divieto comporterà il diritto per il DIG di ottenere il risarcimento del danno da illecito utilizzo, ai sensi di legge.

www.osservatori.net

it.indeed.com

seguici su:

Impaginazione:

Emanuela Micello, Danilo Galasso, Miguel Luis Armenio e Stefano Erba



Maggio 2026