

☑ DATA MANAGEMENT

ZUCCHETTI



NEWSLETTER IN MATERIA DI LAVORO
NR. 12 DEL 23 MARZO 2026

lavoro **facile**.it
INFORMAZIONE e FORMAZIONE

INDICE

ADEMPIMENTI	3
NEWS IN MATERIA DI LAVORO	5
<i>Mobilità in deroga 2026: indicazioni operative per le aree di crisi industriale complessa</i>	5
<i>Malattia in Uniemens: in via transitoria è ammessa l'indicazione della "data inizio" in alternativa al PUC</i>	5
<i>Determinate le tariffe minime di facchinaggio per Venezia</i>	6
<i>In Gazzetta Ufficiale il Decreto carburanti</i>	7
<i>Rientro ricercatori: proroga legata al momento dell'opzione</i>	8
<i>Disponibile online la Certificazione Unica 2026 di INPS e INAIL</i>	8
<i>Appalti pubblici: il superminimo non determina l'equivalenza tra CCNL</i>	9
<i>Legittime le dimissioni per giusta causa e la Naspi, quando il datore omette i versamenti contributivi</i>	10
<i>Licenziamento del disabile: l'indennizzo non va ridotto</i>	11
<i>Cassa previdenza geometri: illegittimo il prelievo forfettario</i>	12
APPROFONDIMENTI	13
<i>I requisiti per la pensione dal 2027-2028</i>	13
<i>I permessi elettorali per il referendum del 22 e 23 marzo 2026</i>	14
<i>Dall'ATS al "Talent System": usare l'AI senza perdere il giudizio umano</i>	18
<i>Recruiting nell'era dell'AI: quando la selezione diventa progettazione della fiducia</i>	24

ADEMPIMENTI

Calendario ISTAT 2026

COMUNICATO ISTAT	PERIODO DI RIFERIMENTO
Venerdì 16 gennaio	Dicembre 2025
Lunedì 23 febbraio	Gennaio 2026
Martedì 17 marzo	Febbraio 2026
Giovedì 16 aprile	Marzo 2026
Venerdì 15 maggio	Aprile 2026
Martedì 16 giugno	Maggio 2026
Giovedì 16 luglio	Giugno 2026
Mercoledì 12 agosto	Luglio 2026
Mercoledì 16 settembre	Agosto 2026
Venerdì 16 ottobre	Settembre 2026
Martedì 17 novembre	Ottobre 2026
Mercoledì 16 dicembre	Novembre 2026

La rivalutazione del TFR

MESE	INDICE	VAR. DIC 97	RID. 75%	PERC. FISSA 1,5	PERC. PROGR.	COEFF. CAP. RIV.
Mar-25	121,4	0,998336	0,748752	0,375	1,123752	1,01123752
Apr-25	121,3	0,915141	0,686356	0,500	1,186356	1,01186356
Mag-25	121,2	0,831947	0,623960	0,625	1,248960	1,01248960

Giu-25	121,3	0,915141	0,686356	0,750	1,436356	1,01436356
Lug-25	121,8	1,331115	0,998336	0,875	1,873336	1,01873336
Ago-25	121,8	1,331115	0,998336	1,000	1,998336	1,01998336
Set-25	121,7	1,247920	0,935940	1,125	2,060940	1,02060940
Otto-25	121,4	0,998336	0,748752	1,250	1,998752	1,01998752
Nov-25	121,3	0,915141	0,686356	1,375	2,061356	1,02061356
Dic-25	121,5	1,081531	0,811148	1,500	2,311148	1,02311148
Gen-26	100,4	0,317367	0,238025	0,125	0,363025	1,00363025
Feb-26	100,9	0,816955	0,612716	0,250	0,862716	1,00862716

NEWS IN MATERIA DI LAVORO

Mobilità in deroga 2026: indicazioni operative per le aree di crisi industriale complessa

Il Ministero del Lavoro, con la nota n. 5035 del 18 marzo 2026, ha fornito indicazioni operative per la prosecuzione del trattamento di mobilità in deroga in favore dei lavoratori delle aree di crisi industriale complessa, alla luce delle novità introdotte dalla Legge di Bilancio 2026 e dal D.L. 200/2025 (L. 26/2026).

In particolare, viene chiarito che, per il 2026, le risorse stanziare (pari a 100 milioni di euro) possono essere destinate anche alla mobilità in deroga, oltre che alla cassa integrazione, con una gestione accentrata delle stesse in capo al Ministero, senza più riparto preventivo tra le Regioni e senza possibilità di utilizzo di eventuali residui degli anni precedenti.

Resta, invece, ferma la competenza delle Regioni nell'individuazione dei beneficiari e nella gestione delle politiche attive del lavoro, che devono essere obbligatoriamente collegate al trattamento e dettagliatamente documentate.

La nota disciplina, inoltre, le modalità di presentazione delle istanze, che devono essere trasmesse dalle Regioni al Ministero a seguito dell'istruttoria, nel rispetto dell'ordine cronologico e nei limiti delle risorse disponibili. Le richieste devono essere corredate da una relazione completa sulle misure di politica attiva, sui percorsi di riqualificazione e sugli esiti delle annualità precedenti.

Infine, si precisa che il monitoraggio della spesa è affidato all'INPS, con obbligo di rendicontazione periodica al Ministero, e viene segnalata una rettifica formale relativa a un errore materiale contenuto nella circolare n. 16/2025.

Malattia in Uniemens: in via transitoria è ammessa l'indicazione della "data inizio" in alternativa al PUC

L'INPS ha pubblicato il messaggio n. 964 del 19 marzo 2026, con cui ha confermato l'avvio delle nuove modalità di esposizione in Uniemens degli eventi di malattia dal mese di competenza di marzo 2026.

Il messaggio rende noto che, in via transitoria, in prima applicazione, al fine di ovviare a eventuali criticità, i datori di lavoro possono esporre, anche nel caso di certificato

telematico, la data di inizio malattia in alternativa al PUC o, come ulteriore alternativa, in via eccezionale, il valore "N".

Per i casi di utilizzo del valore "N", le istruzioni sono le seguenti:

<InfoAggEvento TipoInfoAggEvento="CM">N</InfoAggEvento>, all'interno di <EventoGiorn>, valorizzando l'attributo TipoInfoAggEvento con "CM";

<MotivoEvento>N</MotivoEvento>, all'interno di <InfoEvento>, omettendo l'attributo "TipoMotivoEvento";

<IdentMotivoUtilizzoCausale>N</IdentMotivoUtilizzoCausale>, all'interno di <InfoAggCausaliContrib>, omettendo l'attributo "TipoIdentMotivoUtilizzo".

Ad oggi non è noto quando terminerà il periodo transitorio; la competenza sarà comunicata da un successivo messaggio, che chiarirà anche quando non sarà più possibile utilizzare il valore "N". A regime, la data di inizio malattia, in alternativa al PUC, sarà indicativa di un certificato cartaceo.

Determinate le tariffe minime di facchinaggio per Venezia

È stato pubblicato, nella sezione pubblicità legale dell'INL, il decreto direttoriale n. 10 del 17 marzo 2026 dell'Ispettorato del Lavoro Area metropolitana di Venezia, con il quale sono state determinate le tariffe minime di facchinaggio per la città di Venezia.

La tariffa oraria di riferimento, desunta in base al costo orario del lavoro e della sicurezza, ai livelli di inquadramento mediamente posseduti dal personale del territorio ed al margine necessario a far fronte alle assenze e alle spese generali, nonché dei prezzi normalmente praticati nel territorio, è determinata come segue:

- A. Per le operazioni svolte in terraferma:
 - 1) per ogni prestazione pari a 1 ora di lavoro (quota/ora): € 28,56;
 - 2) per lavori di facchinaggio svolti con l'ausilio di carrelli elevatori di portata fino a 20 q.li con operatore liv. 4J, muniti di tutte le caratteristiche tecniche e operative standard: quota/ora di € 40,53.
- B. Per le operazioni svolte nel territorio di Venezia Centro storico e Laguna:
 - 1) per ogni prestazione pari a 1 ora di lavoro: (quota/ora): € 34,00;
 - 2) per lavori di facchinaggio svolti con l'ausilio di carrelli elevatori di portata fino a 20 q.li con operatore liv. 4J, muniti di tutte le caratteristiche tecniche e operative standard: quota/ora di € 45,97.

Maggiorazioni

Le tariffe suindicate sono riferite al lavoro ordinario e soggette alle seguenti maggiorazioni:

- a. lavoro di sabato: + 20%;
- b. domenica e festivi: + 50%;
- c. lavoro notturno: + 50% (periodo di 7 ore comprendenti l'intervallo tra le 24:00 e le 5:00);
- d. festivo notturno: + 75%;
- e. intemperie: + 50% (attività all'aperto durante precipitazioni piovose o nevose);
- f. lavoro disagiato: +15% (particolari condizioni di disagio ambientale o climatico, quali elevate temperature, ambienti frigoriferi, polveri, esalazioni, ecc.

In Gazzetta Ufficiale il Decreto carburanti

È stato pubblicato, sulla Gazzetta Ufficiale n. 64 del 18 marzo 2026, il decreto-legge 33/2026, recante disposizioni urgenti in materia di prezzi petroliferi connessi alle crisi dei mercati internazionali.

Il provvedimento prevede una riduzione del prezzo di 25 centesimi al litro per gasolio e benzina e di 12 centesimi al chilo per il GPL.

Sono, altresì, previste misure di prevenzione e contrasto a fenomeni speculativi. In particolare, viene rafforzata l'attività di monitoraggio dei prezzi dei carburanti da parte del Garante dei prezzi del Ministero delle Imprese e del Made in Italy. Per un periodo di tre mesi, le compagnie petrolifere saranno tenute a comunicare e pubblicare i prezzi consigliati, che saranno oggetto di sorveglianza da parte del Garante, con previsione di sanzioni in caso di inadempimento.

È, inoltre, istituito un sistema di controllo rafforzato volto a individuare eventuali anomalie nei prezzi e a contrastare pratiche speculative, attraverso verifiche lungo l'intera filiera e segnalazioni alle autorità competenti.

Ulteriori misure riguardano i settori dell'autotrasporto e della pesca.

Per il settore dell'autotrasporto viene riconosciuto un contributo straordinario, sotto forma di credito d'imposta, per la maggior spesa sostenuta nei mesi di marzo, aprile e maggio rispetto al mese di febbraio 2026. Criteri e modalità applicativi saranno stabiliti con successivo decreto.

Per il settore della pesca viene riconosciuto un contributo straordinario sotto forma di credito d'imposta fino al 20% della spesa sostenuta per l'acquisto di carburante nei mesi di marzo, aprile e maggio 2026.

Rientro ricercatori: proroga legata al momento dell'opzione

L'Agenzia delle Entrate, con la risposta all'interpello n. 80 del 18 marzo 2026, ha chiarito che, ai fini dell'estensione del regime agevolativo per il rientro in Italia di docenti e ricercatori (art. 44, D.L. 78/2010), i requisiti richiesti – in particolare la presenza di figli minorenni – devono sussistere al momento dell'esercizio dell'opzione, che si perfeziona con il versamento dell'importo dovuto.

Nel caso esaminato, un ricercatore rientrato in Italia nel 2019, che aveva già fruito dell'agevolazione e successivamente esercitato l'opzione per la proroga nel 2023 avendo un solo figlio minorenni, non può beneficiare immediatamente dell'estensione più ampia (fino a 10 anni) per effetto della nascita del secondo figlio avvenuta nello stesso anno ma successivamente al versamento.

Pertanto, il contribuente ha diritto, in prima battuta, all'estensione fino a 8 periodi d'imposta. Tuttavia, la nascita del secondo figlio consente un ulteriore allungamento del periodo agevolabile (fino a 11 anni), a condizione che venga esercitata una nuova opzione, con relativo versamento, entro il termine previsto (30 giugno 2027).

Resta, inoltre, possibile un'ulteriore estensione fino a 13 periodi d'imposta in presenza di un terzo figlio, sempre mediante esercizio di una nuova opzione e pagamento ridotto (5% dei redditi agevolati).

In sintesi, l'Agenzia conferma che:

- i requisiti per la proroga devono esistere al momento del versamento;
- eventi successivi (come la nascita di figli) non incidono sull'opzione già esercitata;
- tali eventi possono però consentire successive estensioni, tramite nuove opzioni e versamenti.

Disponibile online la Certificazione Unica 2026 di INPS e INAIL

INPS ed INAIL hanno reso disponibile la Certificazione Unica 2026 attestante i redditi percepiti nel 2025 a tutti i cittadini per i quali gli Istituti fungono da sostituti di imposta. A titolo di esempio e non esaustivo, INPS ricopre il ruolo di sostituto d'imposta nei casi in cui eroga pensioni, trattamenti di integrazione salariale, ammortizzatori sociali. Per l'INAIL

invece si fa riferimento ai casi in cui, ad esempio, avviene l'erogazione di indennità per gli infortuni o malattie professionali, per gli ex dipendenti INAIL e loro superstiti, per i lavoratori del settore navigazione.

Gli Istituti le rendono disponibili anche all'Agenzia delle Entrate per la predisposizione della dichiarazione dei redditi precompilata.

Gli utenti possono recuperare la certificazione tramite i servizi online dedicati da ciascun Istituto, oppure attraverso le modalità alternative recandosi presso i CAF convenzionati o i numeri contact center predisposti.

Appalti pubblici: il superminimo non determina l'equivalenza tra CCNL

Il TAR per l'Emilia Romagna, con la sentenza n. 325/2026, ha dichiarato che, nell'ambito degli appalti pubblici, l'equivalenza tra CCNL non può essere garantita con il riconoscimento ai lavoratori di un superminimo individuale.

Nel caso esaminato dal giudice amministrativo, la gara d'appalto indetta da un istituto universitario indicava come CCNL di riferimento quello dell'Edilizia, mentre la società aggiudicatrice applicava il CCNL Metalmeccanici. Quest'ultimo contratto, tuttavia, non garantiva le stesse tutele economiche di quello indicato negli atti di gara, ovvero quello dell'edilizia. La società partecipante alla gara, e risultata poi aggiudicatrice, aveva previsto di riconoscere ai lavoratori, per tutta la durata del contratto di appalto, un importo a titolo di superminimo non assorbibile che andasse a colmare le differenze retributive. La stazione appaltante aveva quindi dato valutazione positiva al giudizio di equivalenza di cui all'art. 11 del d.lgs. 36/2023.

Un'altra società partecipante alla gara ha proposto ricorso al TAR chiedendo l'annullamento del provvedimento di aggiudicazione dell'appalto. La ricorrente sosteneva, infatti, che ai fini della verifica dell'equivalenza è irrilevante l'integrazione della RAL prevista dai contratti collettivi mediante i superminimi, che sono una componente volontaria e individuale della retribuzione.

Il TAR ha accolto il ricorso, richiamando la Relazione ANAC n. 1/2023 e la circolare INL n. 2/2020; il giudizio era basato sulla versione dell'art. 11 del d.lgs. 36/2023 antecedente al Decreto Correttivo.

In particolare, la valutazione dell'equivalenza deve essere effettuata prendendo a riferimento le componenti fisse della retribuzione globale annua costituite dalle seguenti voci: retribuzione tabellare annua; indennità di contingenza; EDR – a cui vanno sommate eventuali mensilità aggiuntive, nonché ulteriori indennità previste. Il superminimo non

può rientrare concettualmente nelle ulteriori indennità eventualmente previste, in quanto elemento ad personam privo di forza espansiva verso la generalità dei lavoratori.

Legittime le dimissioni per giusta causa e la Naspi, quando il datore omette i versamenti contributivi

La Corte di Cassazione, con ordinanza n. 11 marzo 2026 n. 5445, afferma la legittimità delle dimissioni per giusta causa nel caso in cui il datore di lavoro ometta il versamento dei contributi relativi al rapporto di lavoro del dipendente. Di conseguenza, il dimissionario può accedere alla Naspi ex art. 3 comma 2 del D.lgs. 22/2015.

Nel caso specifico, l'INPS ricorre in Cassazione contestando la decisione dei giudici di merito per l'insussistenza sia del carattere di gravità dell'inadempimento datoriale (necessario per giustificare la giusta causa delle dimissioni), sia del requisito della immediatezza del recesso e quindi la mancanza di nesso tra dimissioni e inadempimento datoriale.

L'INPS ricorre alla Corte affermando che gli omessi versamenti contributivi non possono ritenersi così gravi perché arrecano pregiudizio solo all'Istituto stesso quale unico creditore dell'obbligazione contributiva. Infatti, il lavoratore viene protetto dal principio di automaticità delle prestazioni previdenziali (art. 2116 c.c.) e dalla costituzione della rendita vitalizia (art. 13 L. n. 1338/1962) che gli consentono, attivandosi con l'ente, di annullare i pregiudizi derivanti dalla condotta negligente del datore e poter accedere comunque alla pensione. Viene poi contestata l'immediatezza, poiché, già all'assunzione, il datore non versava i contributi e, ciononostante, le dimissioni sono intervenute 16 mesi dopo l'inizio dell'impiego.

La Cassazione conferma, tuttavia, la decisione della Corte d'Appello. Innanzitutto, in tema di dimissioni del lavoratore per giusta causa, la valutazione circa la gravità dell'inadempimento del datore di lavoro è rimessa al giudice di merito ed è sindacabile in sede di legittimità solo per eventuali vizi di motivazione. In questo caso, la motivazione viene ritenuta idonea poiché il mancato pagamento dei contributi da parte del datore di lavoro che sia "reiterato, non isolato e non sia accidentale o di breve durata" integra la gravità dell'inadempimento. A poco rileva il fatto che il lavoratore sia tutelato dall'automaticità delle prestazioni previdenziali e della rendita vitalizia poiché, a questi fini, rileva la lesione del rapporto di fiducia tra datore di lavoro e lavoratore che ben può essere integrato nel caso di omissione contributiva per 16 mesi.

In riferimento, poi, all'immediatezza, i giudici rilevano che questa non deve essere considerata come fattore meramente temporale ma come valutazione di un lasso di

tempo tale da non far venir meno il nesso di causalità tra inadempimento e dimissioni. Nel caso concreto, il mancato pagamento dei contributi, pur essendoci fin dall'inizio del rapporto di lavoro, proseguiva ininterrottamente fino al momento delle dimissioni. Inoltre, queste ultime, erano state appunto giustificate con tale motivazione dunque ben si riconosce la correlazione.

In definitiva, la Corte conferma l'immediatezza e la gravità dell'inadempimento in quanto il mancato assolvimento degli obblighi contributivi datoriali per 16 mesi, per di più inserito come motivo di dimissioni da parte del dipendente, integra indubbiamente un inadempimento grave degli obblighi fondamentali derivanti dal rapporto di lavoro, tale da rendere impossibile anche la prosecuzione temporanea dello stesso. Si tratta, infatti, di una condotta che viola in modo significativo i principi di buona fede e correttezza nell'esecuzione del contratto.

Si accoglie, quindi, la giusta causa delle dimissioni presentate e dunque al lavoratore spetta la Naspi.

Licenziamento del disabile: l'indennizzo non va ridotto

L'omessa comunicazione del lavoratore sul stato di disabilità non consente di ridurre la misura del risarcimento per il licenziamento discriminatorio nei suoi confronti al limite minimo di 5 mensilità.

Così si è espressa la Cassazione con la sentenza del 2 marzo 2026 n. 4623.

L'art. 18 della legge 300/1970 prevede che, in caso di licenziamento discriminatorio di persona disabile, il recesso è nullo e il lavoratore ha diritto alla reintegrazione e ad un risarcimento pari alle mensilità di retribuzione non percepite dopo il licenziamento con un minimo di 5 mensilità che va in ogni caso riconosciuto.

Nel caso specifico, pur nel silenzio del lavoratore circa il proprio stato di invalidità, il datore di lavoro era comunque nella condizione di conoscere, usando diligenza e buona fede, i problemi di salute della dipendente, di effettuare le necessarie verifiche e di assumere le dovute informazioni, anche con l'ausilio del medico competente, prima di procedere al licenziamento per superamento del periodo di comporto.

Secondo la Cassazione, l'omessa comunicazione da parte del lavoratore circa le proprie condizioni non giustifica il licenziamento e non rende meno grave l'atto del datore di lavoro. Ciò comporta che l'indennizzo risarcitorio, pari alle mancate retribuzioni da dopo il recesso fino alla reintegra, non può essere ridotto dal giudice di merito alla misura minima pari a 5 mensilità, in quanto il datore era nella posizione di informarsi e di sapere

che non poteva calcolare per un lavoratore disabile il normale periodo di comporto come se si trattasse di un lavoratore normodotato.

Il licenziamento è quindi nullo e va applicata in pieno la tutela risarcitoria prevista dall'art. 18 della legge 300/1970, oltre alla reintegrazione del lavoratore. Sarà la Corte di appello a cui la Cassazione rinvia la nuova decisione a rideterminare l'entità del risarcimento spettante sulla base di tale principio, risarcimento che potrà essere ridotto, non certo alla misura minima di 5 mensilità, solo se il datore di lavoro provi in base all'art. 1218 del codice civile, una parziale riduzione di colpa per avere usato il massimo della diligenza possibile per accertarsi della condizione della lavoratrice.

Cassa previdenza geometri: illegittimo il prelievo forfettario

È in contrasto con gli articoli 3, primo comma, 38, secondo comma, e 97, secondo comma, della Costituzione la norma della legge di bilancio del 2014 nella parte in cui impone alla Cassa Italiana di Previdenza e Assistenza dei Geometri Liberi Professionisti (CIPAG) un versamento forfettario annuale al bilancio dello Stato.

Lo ha stabilito la Corte costituzionale con la sentenza numero 29 del 13 marzo 2026. La motivazione si basa sulle caratteristiche strutturali dell'imposizione pecuniaria: il pagamento annuale è un obbligo stabile e periodico, che – seppure preserva l'autonomia della Cassa sulle modalità con cui ridurre i propri consumi – genera un'uscita che altera i principi dell'autofinanziamento e dell'equilibrio di bilancio stabiliti dalla legislazione sugli enti di previdenza di diritto privato.

Da ciò deriva un irragionevole sacrificio dell'interesse della Cassa a trattenere e destinare i risparmi per soddisfare la propria funzione istituzionale, vantaggio di un generico interesse dello Stato a incrementare, in misura marginale, le entrate statali.

Inoltre, il prelievo lede l'interesse degli iscritti alla Cassa a che i contributi versati siano utilizzati per il pagamento delle prestazioni previdenziali e assistenziali.

Infine, il versamento annuale incide negativamente sulle regole di gestione dell'ente improntate al contenimento delle spese e alla massima efficienza.

APPROFONDIMENTI

I requisiti per la pensione dal 2027-2028

I requisiti per andare in pensione verranno incrementato di un mese dal 1° gennaio 2027 e di 3 mesi dal 1° gennaio 2028, salvo alcune eccezioni che riguardano chi ha svolto attività usuranti e addetti ai lavori gravosi con almeno 30 anni di anzianità contributiva.

L'Inps con la circolare del 16 marzo 2026 n. 28, fa un quadro del nuovo assetto dei requisiti pensionistici dopo la legge di bilancio 2026 e il decreto attuativo del 19 dicembre 2025 che hanno stabilito l'aumento di 3 mesi di speranza di vita per il prossimo biennio.

Gli assicurati vecchi iscritti, cioè con contributi accreditati prima del 1996, i requisiti per il pensionamento saranno i seguenti fermo restando i 20 anni di anzianità contributiva minima:

- pensione di vecchiaia: 67 anni e 1 mese (2027) e 67 anni e 3 mesi (2028);
- pensione anticipata per le donne: 41 anni e 11 mesi (2027) e 42 anni e 1 mese (2028);
- pensione anticipata per gli uomini: 42 anni e 11 mesi (2027) e 43 anni e 1 mese (2028);
- pensione anticipata precoci (salvo quelli che sono addetti ai lavori gravosi- v. dopo): 41 anni e 1 mese (2027) e 41 anni e 3 mesi (2028).

Per gli assicurati nuovi iscritti, cioè con contributi accreditati dal 1996 in poi, i requisiti per il pensionamento saranno i seguenti:

- pensione di vecchiaia: 67 anni e 1 mese (2027) e 67 anni e 3 mesi (2028), fermo restando i 20 anni di anzianità contributiva e il rispetto dell'importo soglia;
- pensione di vecchiaia con 71 anni e 1 mese (2027) e 71 anni e 3 mesi (2028), con almeno 5 anni di anzianità contributiva effettiva;
- pensione anticipata con 64 anni e 1 mese (2027) e 64 anni e 3 mesi (2028) fermo restando i 20 anni e 1 mese di anzianità contributiva effettiva (2027) e 20 anni e 3 mesi (2028) e il rispetto dell'importo soglia.

Le deroghe ai predetti aumenti si applicano nei confronti:

- dei lavoratori dipendenti addetti ai lavori usuranti con almeno 30 anni di anzianità contributiva;
- dei lavoratori dipendenti addetti a lavori gravosi da almeno 7 anni negli ultimi 10.

In pratica, per il biennio 2027-2028, tali soggetti accedono alla pensione di vecchiaia al perfezionamento del requisito anagrafico di 66 anni e 7 mesi, in presenza di un'anzianità contributiva di almeno 30 anni, visto che per loro anche l'incremento di 5 mesi della speranza di vita per il biennio 2019-2020 non è stato applicato.

Invece, per i lavoratori addetti ad attività gravose per almeno 6 anni negli ultimi 7 anni, per il biennio 2027-2028 si congelerà solo l'ultimo scatto e perciò la pensione di vecchiaia maturerà con 67 anni e almeno 30 anni anzianità contributiva.

Gli stessi addetti ai lavori gravosi per 6 anni negli ultimi 7 anni o per 7 anni negli ultimi 10 nonché gli addetti ai lavori usuranti potranno accedere alla pensione anticipata nello stesso prossimo biennio con i requisiti di quest'anno (41 anni e 10 mesi oppure 42 anni e 10 mesi).

L'ulteriore deroga riguarda i lavoratori precoci ma solo se addetti ai lavori gravosi che gli stessi svolgono, al momento del pensionamento, da almeno sette anni negli ultimi dieci o da almeno sei anni negli ultimi sette, nonché se addetti a lavori usuranti. In tali casi potranno andare in pensione nel prossimo biennio con gli attuali 41 anni di anzianità contributiva.

Infine, sono esclusi dall'incremento di 3 mesi per il prossimo biennio (+ 1 mese dal 2027 e + 3 mesi dal 2028) gli addetti ai lavori usuranti di cui al D.Lgs. 67/2011, compreso quindi i lavoratori notturno come definiti dal decreto stesso, addetti che continueranno ad andare in pensione anticipata con i consueti requisiti ridotti fermo restando almeno 35 anni di anzianità contributiva e il limite minimo di età di 61 anni e 7 mesi, con quota 97,6.

L'incremento dei requisiti di accesso al sistema pensionistico si applica anche nei confronti di coloro che, al momento del pensionamento, godono dell'APE sociale.

I permessi elettorali per il referendum del 22 e 23 marzo 2026

Il 22 e 23 marzo 2026 si terranno le votazioni popolari del referendum costituzionale confermativo sulla riforma della giustizia. In tale occasione, numerosi lavoratori dipendenti potranno essere incaricati dai Comuni di svolgere le necessarie attività presso i seggi elettorali.

È quindi utile ricordare quali siano i permessi a loro spettanti e come debbano essere retribuiti. La regolamentazione è contenuta nell'art. 11 della L. 21/03/1990, n. 53 e successive modificazioni. Questa riconosce ai lavoratori dipendenti chiamati ad adempiere alle funzioni presso gli uffici elettorali, il diritto ad assentarsi dal lavoro per tutto il periodo corrispondente alla durata delle relative operazioni di seggio.

Soggetti interessati

Per quanto riguarda i soggetti interessati ai permessi di cui si è detto sopra, le norme di riferimento sono le leggi 53/1990 e 69/1992.

Possono fruire dei permessi tutti i lavoratori dipendenti che, in occasione delle elezioni politiche, amministrative, europee o in occasione dei referendum, vengono chiamati ad adempiere alle funzioni, all'interno del seggio, di:

- presidente;
- scrutatore;
- segretario;
- rappresentante di lista o di gruppo;
- rappresentante di partiti politici o gruppi promotori dei referendum.

Adempimenti elettorali e diritto di voto

Per quanto riguarda la procedura delle operazioni di seggio preliminari alle votazioni e di quelle di scrutinio successivamente alla chiusura dei seggi, possiamo sintetizzarla nel modo seguente:

- alle ore 16.00 di sabato 21 marzo 2026 presso il seggio, il lavoratore dovrà presentarsi per la costituzione dell'Ufficio Elettorale di sezione;
- nelle giornate di domenica 22 marzo dalle 7.00 alle 23.00 e lunedì 23 marzo dalle 7.00 alle 15.00 avvengono le operazioni di votazione;
- lo scrutinio inizierà subito dopo la chiusura dei seggi elettorali alle ore 15.00 di lunedì 23 marzo 2026.

Adempimenti del lavoratore

Il lavoratore, chiamato ad adempiere a una delle predette funzioni elettorali, deve presentare al proprio datore di lavoro, al fine di giustificare l'assenza e di poter godere del relativo trattamento retributivo, una serie di documenti che possono essere così riassunti:

Prima delle operazioni elettorali	Dopo le operazioni elettorali
La legge non regola adempimenti specifici, quindi occorre far riferimento alle disposizioni che disciplinano l'obbligo di correttezza nel rapporto di lavoro. Ne consegue che il lavoratore deve avvertire il datore di lavoro della sua	Attestato dei giorni trascorsi presso il seggio con firma del Presidente del seggio stesso e timbro della sezione elettorale (*).

partecipazione ai seggi elettorali, in tempo utile (si ritiene al momento della nomina), affinché il datore di lavoro possa organizzare al meglio l'attività lavorativa in vista dell'assenza del lavoratore. Il dipendente deve anche presentare una copia della comunicazione di convocazione trasmessa dall'ufficio elettorale del Comune ovvero di nomina a rappresentante di lista o di gruppo politico.

(*) Per il Presidente di seggio, l'attestazione deve essere sottoscritta dal Vicepresidente dello stesso seggio.

Trattamento spettante al lavoratore

L'art. 119 del DPR 30/03/1957 n. 361 (modificato dall'art. 11 della legge 53/1990), al secondo comma, prevede che "i giorni di assenza dal lavoro compresi nel periodo corrispondente alla durata delle operazioni elettorali sono considerati, a tutti gli effetti, giorni di attività lavorativa".

Il testo della norma, essendo poco chiaro, ha dato origine a diverse interpretazioni, determinando l'intervento della giurisprudenza.

Per fare chiarezza sul punto è intervenuta la Corte Costituzionale, con la sentenza 13/12/1991 n. 452, e successivamente il Legislatore con la legge 29/01/1992 n. 69, di interpretazione autentica della predetta norma. Il Legislatore ha, così, previsto che il secondo comma dell'art. 11 della legge 53/1990 deve essere inteso nel senso che i lavoratori impegnati al seggio hanno diritto al pagamento di specifiche quote retributive, in aggiunta all'ordinaria retribuzione mensile, ovvero a riposi compensativi, per i giorni festivi o non lavorativi eventualmente compresi nel periodo di svolgimento delle operazioni elettorali.

Quindi, per il periodo passato al seggio, al lavoratore spetta:

- per i giorni lavorativi, la normale retribuzione come se fosse normalmente in servizio;
- per i giorni festivi e non lavorativi, una quota di retribuzione giornaliera aggiuntiva (1/26° o altro divisore previsto dal CCNL) a quella normale oppure, in alternativa, la fruizione di giorni di riposo compensativi.

Poiché le disposizioni in argomento non disciplinano i criteri di scelta tra la quota di retribuzione aggiuntiva ed il riposo compensativo, sorge il problema di individuare come sia possibile conciliare i due opposti interessi, ossia da un lato il diritto del lavoratore ad

ottenere una delle due alternative previste dalla legge, e dall'altro l'interesse del datore di lavoro a non essere danneggiato dall'assenza del dipendente.

Si ritiene, quindi, utile che le parti trovino un accordo sul punto oppure, in caso di esito negativo, che la scelta spetti al datore di lavoro in considerazione del fatto che le esigenze della produzione prevalgono su tutto il resto (Circ. Confindustria 20/02/1992, n. 11571).

La giurisprudenza di merito

Si coglie l'occasione per ricordare che, se le operazioni di spoglio delle schede si prolunghino anche solo per qualche ora dopo la mezzanotte (ad esempio tra il lunedì e il martedì), la giurisprudenza di legittimità (Cass. 19/09/2001 n. 11830 e Cass. 2/02/2001 n. 1431) ritiene che spetti, comunque, l'intero giorno di permesso retribuito. Infatti, l'unità di misura da prendere in considerazione sono i giorni e non le ore, nel rispetto del dettato normativo (art. 11 della legge 53/1990).

Quindi, se il lavoratore quest'anno termina l'attività al seggio nelle prime ore del martedì mattina, ha diritto, secondo il predetto orientamento, di assentarsi dal lavoro per tutta la giornata e di essere retribuito normalmente, anche se in teoria è in condizioni di andare a lavorare in azienda.

Per un quadro riepilogativo delle diverse situazioni si rinvia alla tabella seguente:

GIORNATE LAVORATIVE	GIORNATE FESTIVE E NON LAVORATIVE
Sabato (*) – Domenica (*) - Lunedì (**)	Sabato (***) – Domenica – Lunedì (****)
Diritto: - all'assenza dal lavoro e - alla normale retribuzione come se fosse normalmente in servizio (comprensiva anche dei compensi normalmente collegati alla prestazione)	Diritto: - ad una quota di retribuzione pari a 1/26° (o altro divisore contrattuale) della retribuzione giornaliera aggiuntiva a quella normale oppure - ad un giorno di riposo compensativo per ogni giornata passato al seggio.
(*) Se lavorativo. (**) Se non festivo. (***) Se settimana corta. (****) Se festivo.	

Regime fiscale e contributivo

Il trattamento fiscale e previdenziale dei compensi percepiti dal lavoratore per le operazioni elettorali a carico dell'ente pubblico e la retribuzione (comprese le maggiorazioni) erogata dal datore di lavoro, è regolato diversamente dalla legge. Si veda in dettaglio la tabella che segue:

	IMPOSTE	CONTRIBUTI
Retribuzione a carico del datore di lavoro (retribuzione corrente e giornate aggiuntive)	SI (*)	SI (*)
Compensi a carico dell'ente pubblico per lo svolgimento delle funzioni di scrutatore, segretario o Presidente di seggio	NO (**)	NO (**)

(*) Ai sensi dell'art. 2 della legge 30/04/1981 n.178, il datore del lavoro può detrarre dal proprio reddito ai fini delle imposte per il titolo in argomento, le somme erogate al lavoratore (Circ. Min. fin. 16/03/1982, n. 17).

(**) Compensi esenti ai sensi dell'art. 9 della legge 53/1990.

Dall'ATS al "Talent System": usare l'AI senza perdere il giudizio umano

C'è un equivoco che torna spesso quando si parla di intelligenza artificiale nel recruiting: l'idea che il punto sia solo "assumere più in fretta". È una promessa seducente, certo. Ma che detta solo così, appare ancora troppo piccola rispetto a ciò che realmente è.

I numeri, peraltro, raccontano già una storia precisa: secondo il "Future of Recruiting 2025" di LinkedIn (basato su oltre un miliardo di profili in più di duecento paesi) il 60% dei professionisti della talent acquisition è convinto che l'AI migliorerà concretamente i risultati del recruiting, e il 95% dei hiring manager si aspetta un aumento degli investimenti nel settore nei prossimi dodici mesi. Un'altra ricerca di BCG condotta su CHROs a livello globale stima che il 92% delle organizzazioni stia già registrando benefici tangibili dall'AI in ambito HR, con oltre il 10% che dichiara incrementi di produttività superiori al 30%. Eppure (e qui sta il punto che merita attenzione critica) le organizzazioni che ottengono i miglioramenti più significativi non sono necessariamente quelle che hanno adottato più strumenti, ma quelle che hanno riprogettato i propri processi attorno

ad essi, con metodo e intenzione. L'adozione senza architettura, insomma, produce volume. Ma non necessariamente qualità.

Il vero cambio di fase è quindi un altro: **la selezione non è più (solo) valutazione di persone, ma progettazione di decisioni**. E quando una decisione passa (anche parzialmente) da un sistema automatizzato, ciò che conta non è l'effetto speciale: è la fiducia (del candidato, dell'hiring manager, dell'azienda, oltre che del regolatore). Non è un caso che l'Europa abbia messo l'uso dell'AI in **recruiting e selezione** dentro la categoria dei sistemi "ad alto rischio": non perché "l'AI è cattiva", ma perché qui si gioca l'accesso al lavoro, quindi diritti, discriminazioni, opportunità reali. Questa classificazione non deve essere letta come un freno all'innovazione, bensì come l'istituzione di un nuovo standard di qualità. In un mercato globale dove la 'guerra per i talenti' è diventata una 'guerra per le competenze', l'aderenza ai principi di trasparenza previsti dall'AI Act trasforma la compliance da obbligo burocratico a leva di employer branding.

Le aziende che sapranno spiegare perché e come l'algoritmo ha analizzato un profilo saranno quelle che conquisteranno la fiducia dei candidati migliori, i quali oggi chiedono equità prima ancora che velocità.

Il punto non è "leggere i CV" ma distinguere i segnali

Molte organizzazioni hanno iniziato dall'ovvio: automatizzare attività ripetitive (screening, parsing, risposte standard, annunci). È utile, ma non basta (e infatti lo stesso ecosistema HR Expert ha già raccontato bene questi primi benefici e i relativi limiti, soprattutto quando l'AI prova a sostituire empatia e contesto). Il passo successivo (quello davvero strategico) è capire che il recruiting moderno non vive più solo di "documenti" (CV, cover letter e quant'altro), ma appunto di segnali:

- segnali di competenza (skill esplicite e implicite);
- segnali di apprendimento (come una persona migliora, non solo cosa ha fatto);
- segnali di aderenza al contesto (team, ruolo, modo di lavorare);
- segnali di motivazione (non misurabili con una parola chiave, ma osservabili in modo strutturato).

Qui l'AI può fare una cosa preziosa: **ridurre il rumore e aumentare la leggibilità**. In questo senso, dobbiamo immaginare l'AI come un acceleratore di 'intelligenza connettiva' capace di mappare non solo ciò che un candidato dichiara, ma il potenziale latente che

emerge dall'incrocio tra esperienze diverse. Mentre il vecchio screening cercava la corrispondenza esatta, il Talent System moderno opera una traduzione semantica: comprende che un'esperienza di project management in un settore può essere il segnale perfetto per una posizione di coordinamento in un ambito completamente diverso. È il passaggio da una visione statica e retrospettiva della carriera a una predittiva e dinamica, dove la tecnologia abilita la mobilità interna e l'upskilling continuo. Ma per funzionare c'è una condizione: il processo deve essere progettato bene, altrimenti l'AI amplifica solo ciò che già era fragile.

Dove l'AI funziona davvero (e dove conviene fermarsi)

Se guardiamo con freddezza ai casi d'uso, l'AI rende al massimo quando:

1) Trasforma testo libero in dati utilizzabili

Non "capisce" le persone come farebbe un umano, ed è giusto e normale che sia così. Però può normalizzare informazioni sparse: competenze, esperienze, seniority, affinità con un profilo di ruolo, soprattutto se l'azienda ha una tassonomia di skill coerente.

2) Supporta il recruiter nel lavoro cognitivo "di mezzo"

La zona d'oro non è infatti la decisione finale (che è corretto resti sempre all'umano), ma è tutto ciò che la precede: sintesi di profili, confronto tra candidature, ricostruzione delle evidenze, preparazione di domande coerenti con criteri di valutazione, riassunto strutturato dei colloqui. (In breve: meno fatica amministrativa, più lucidità decisionale).

3) Migliora la candidate experience senza trasformarla in un call center

Può personalizzare comunicazioni, dare aggiornamenti puntuali, spiegare tempi e fasi, ridurre silenzi e ambiguità: la fiducia del candidato nasce spesso qui, non solo nella "grande" interview.

4) Fa emergere l'invisibile: bias, incoerenze, scarti sistematici

Se usata bene, l'AI aiuta a vedere pattern che un team solitamente non nota (o ha difficoltà a notare): shortlist che si "stringono" sempre sugli stessi profili, requisiti che escludono senza motivo, canali che producono volume ma non qualità. L'aspetto più dirompente di questo approccio è la capacità dell'intelligenza artificiale di agire come un audit permanente dei nostri processi mentali.

Quando il sistema evidenzia uno scarto sistematico, ci sta in realtà offrendo un feedback sulla nostra cultura aziendale nascosta. Utilizzare questi dati significa passare da una selezione basata sull'istinto a una basata sulle evidenze, dove il recruiter non è più un gatekeeper solitario, ma un architetto dei processi che utilizza i pattern algoritmici per sfidare i propri stessi pregiudizi e quelli degli hiring manager.

Dove invece conviene essere prudenti (o proprio fermarsi)?

- quando l'output è una classifica opaca ("questo sì, questo no") senza spiegazione;
- quando si delega al sistema la valutazione di aspetti complessi (potenziale, cultura, attitudine) senza criteri espliciti;
- quando i dati storici riflettono scelte passate distorte: l'AI infatti non "corregge" la storia, ma tende a replicarla.

E qui serve ricordare una cosa scomoda: **il bias non è un bug occasionale, è spesso un'eredità statistica**. È anche per questo che, nel dibattito pubblico europeo, si stanno moltiplicando casi e attenzioni su discriminazioni algoritmiche (ad esempio sul targeting degli annunci di lavoro).

La variabile che decide tutto: governance (non tecnologia)

Nelle aziende, "governance" suona spesso come burocrazia. In realtà, nel recruiting, governance significa una cosa semplice: chi risponde di cosa. E qui la cornice europea è chiara: i sistemi di AI usati per attività di recruiting (targeting, filtro candidature, valutazione candidati) sono trattati come ambito sensibile e, quindi, richiedono controlli, trasparenza e responsabilità maggiori.

In parallelo, standard e organismi internazionali insistono sugli stessi principi: centralità umana, equità, trasparenza, robustezza, accountability. Questo cambio richiede che la governance non sia confinata ai dipartimenti legali o IT, ma diventi parte integrante del DNA delle Risorse Umane.

Parlare di centralità umana significa garantire la 'contestabilità' delle decisioni: ogni output generato dall'intelligenza artificiale deve essere la base per una conversazione informata, non un verdetto inappellabile. In questo senso, la tecnologia diventa robusta solo quando è accompagnata da una documentazione rigorosa e da una supervisione che sappia interpretare le sfumature culturali che sfuggono al codice.

Se volessimo tradurre tutto questo in pratica quotidiana per un team Talent, la domanda diventa: **“Questo sistema rende il processo più giusto e più spiegabile, o solo più veloce?”**

Checklist operativa: 10 domande prima di mettere l'AI in selezione

1. Qual è il problema reale? Volume, qualità, time-to-hire, candidate experience, bias, coerenza tra hiring manager?
2. Qual è l'unità di valutazione? CV, skill, evidenze, prove pratiche, rubriche strutturate?
3. Che dati usa il sistema e da dove arrivano? (E cosa succede ai dati una volta processati?)
4. Il candidato viene informato in modo comprensibile? Non “legalese”: chiarezza.
5. C'è un “human-in-the-loop” vero? Cioè una persona che può capire, contestare, correggere.
6. Cosa succede quando il sistema sbaglia? Escalation, override, log, apprendimento.
7. Come misuro equità e qualità? Non solo KPI di efficienza: guardo anche scarti sistematici e coerenza delle decisioni.
8. Quanto è spiegabile l'output? Se non posso spiegarlo a un candidato e a un manager, è un rischio reputazionale prima ancora che legale.
9. Il modello è aggiornato al contesto? Ruoli, skill e mercato cambiano: anche gli assunti impliciti devono cambiare.
10. Ho un punto di riferimento competente per i casi dubbi? (Nel lavoro reale, “dubbi” significa: sempre)

Su questo ultimo punto, non a caso servizi informativi come HR Expert includono anche canali di confronto con esperti e una struttura editoriale che integra aggiornamento normativo e pratiche organizzative: perché l'AI nel recruiting è, prima di tutto, una questione di processo e responsabilità, non soltanto di feature. La vera sfida che attende i professionisti HR non è dunque imparare a programmare, ma imparare a 'interrogare' la tecnologia con spirito critico. In un ecosistema integrato come quello proposto da HR Expert, la sinergia tra informazione normativa e strumento tecnico crea una rete di

sicurezza che permette al recruiter di osare, spostando il focus dal controllo dei dati alla cura della relazione.

Non è un caso che l'aggiornamento costante e il confronto con esperti diventino i nuovi strumenti di lavoro: la tecnologia corre, ma è la consapevolezza organizzativa a dettare il ritmo del successo.

La conclusione che forse vale più di una “roadmap”

L'AI nel recruiting non sta “sostituendo” il recruiter: sta alzando l'asticella del mestiere. Il recruiter che farà la differenza non sarà quello che usa più tool, ma piuttosto quello che sa:

- definire criteri osservabili (non slogan);
- costruire processi tracciabili (non scorciatoie);
- proteggere la relazione col candidato (non automatismi freddi);
- rendere le decisioni difendibili (non solo rapide).

In altre parole: **la Talent Acquisition diventa un lavoro di progettazione della fiducia**. E questa è una buona notizia: perché la fiducia (a differenza della moda tecnologica) è una competenza che non invecchia, e che avrà sempre l'umano al centro.

Vale la pena osservare che questa trasformazione non è uniforme a livello internazionale, e che l'Italia porta con sé specificità proprie che ne rendono il percorso al tempo stesso più complesso e più ricco di opportunità. Il mercato del lavoro italiano è storicamente caratterizzato da una forte componente di discrezionalità informale nelle decisioni di hiring, da significativi disallineamenti tra competenze disponibili e competenze richieste, e da una cultura ancora parzialmente da consolidare intorno alla valutazione strutturata e ai criteri osservabili. In questo contesto, l'adozione di strumenti di AI ben governati non rappresenta soltanto un aggiornamento tecnologico: è una maturazione della pratica professionale, un passaggio da una selezione basata sull'intuito non documentato a una fondata su evidenze tracciabili e difendibili.

Soluzioni costruite per accompagnare l'intero ciclo di talent acquisition (dall'attraction all'onboarding, con funzionalità di AI nativa integrate nell'ecosistema HR aziendale) rappresentano esattamente questa tipologia di infrastruttura: non un sostituto del giudizio umano, ma un amplificatore della sua qualità, a condizione che chi lo utilizza sappia cosa chiedergli e perché. Il recruiter che comprende questa distinzione (e che vede lo strumento non come una scorciatoia ma come un moltiplicatore di rigore professionale) non è il recruiter del futuro. È il recruiter di adesso, già operativo a un

livello qualitativamente diverso rispetto a chi attende ancora che la tecnologia "si stabilizzi" prima di confrontarsi seriamente con essa.

Recruiting nell'era dell'AI: quando la selezione diventa progettazione della fiducia

C'è una scena che si sta ripetendo in migliaia di uffici HR in questo momento, e che nessuno descrive ancora con la chiarezza che merita.

Un candidato apre il suo laptop o sblocca il suo smartphone, carica il testo di un'offerta di lavoro su ChatGPT e chiede di ottimizzare il suo CV in funzione di quella posizione. Poi genera una lettera di presentazione personalizzata, la rilegge, la corregge un po', la manda. Dall'altra parte, il sistema ATS dell'azienda (sempre più spesso alimentato da un motore semantico di intelligenza artificiale) analizza quella candidatura, la confronta con un modello di profilo ideale, le assegna uno score, la inserisce o esclude dalla shortlist. Il recruiter apre il gestionale, vede una lista ordinata, prende in mano la situazione.

Il problema? I due algoritmi si sono già parlati. La persona vera non ha ancora incontrato nessuno. Questo non è un futuro distopico. È oggi. Ed è il punto di partenza (e non di arrivo) di una riflessione che il mondo HR fatica ancora ad affrontare con piena onestà.

Pertanto questa simmetria di automazione tra chi cerca e chi offre non è solo una sfida operativa, ma rappresenta il compimento di quella che potremmo definire una corsa alla tecnologia nel mercato del lavoro. In questo scenario, il 2026 segna il confine definitivo tra l'uso ingenuo dell'intelligenza artificiale e la maturità imposta da framework come l'EU AI Act. Le aziende non si limitano più a cercare l'efficienza, ma devono garantire l'accountability: ogni punteggio assegnato da un ATS deve essere spiegabile, trasparente e privo di discriminazioni sistemiche, trasformando il recruiting da semplice processo amministrativo a una complessa operazione di ingegneria etica e legale che non ammette approssimazioni.

I numeri dicono che la rivoluzione è già qui

I dati più recenti sono inequivocabili. Il 43% delle organizzazioni nel mondo utilizza già l'AI per HR e recruiting, un balzo significativo rispetto al 26% dell'anno precedente. L'84% dei talent leader dichiara che la userà strutturalmente nel 2026. Il 52% sta pianificando di integrare AI agent autonomi all'interno dei propri team di talent acquisition. E secondo

Gartner, entro il 2027 il 75% dei processi di selezione includerà assessment certificati sulle competenze in AI.

Nel frattempo, per effetto combinato dell'automazione e della saturazione del mercato, le candidature per posizione sono aumentate del 30%, mentre le posizioni entry-level si sono ridotte del 15%. Più candidati, meno posti, più AI nel mezzo. Questi numeri vengono spesso letti come un problema di volumi: più candidature da smaltire, più necessità di automazione. È un'interpretazione corretta, ma parziale. Perché il vero tema non è la quantità, ma più precisamente la qualità di ciò che stiamo misurando.

Il quadro italiano, per certi versi, amplifica questa contraddizione con un'acuità particolare. Secondo il nostro Osservatorio Zucchetti HR 2025 (l'indagine più rappresentativa del mercato nazionale, condotta su oltre 1.200 aziende di ogni dimensione e settore) solo il 56% delle grandi imprese utilizza oggi software evoluti per la selezione e la gestione dei CV, percentuale che crolla sotto il 30% nelle PMI. Significa che per una quota significativa delle organizzazioni italiane, il problema non è ancora la governance degli algoritmi, ma semplicemente l'adozione di una digitalizzazione di base.

E in questo divario tra le aziende più evolute (che già si interrogano su come calibrare e spiegare i propri sistemi di AI) e quelle che lavorano ancora con fogli di calcolo e caselle di posta condivise, si annida forse la vera fragilità strutturale del recruiting italiano: non la hybris tecnologica, ma la disomogeneità nell'affrontarla.

La domanda che forse nessuno si sta facendo

La discussione pubblica sull'AI nel recruiting si cristallizza ancora intorno a un'unica domanda: l'intelligenza artificiale sostituirà i recruiter? È sicuramente la domanda sbagliata. O almeno, è la meno urgente. La domanda più interessante (e forse più scomoda) è un'altra: **se i candidati usano l'AI per ottimizzare come si presentano, e le aziende usano l'AI per lo screening, cosa stiamo davvero selezionando?** La risposta onesta è: stiamo selezionando le persone più capaci di parlare efficacemente agli algoritmi. Non necessariamente le più adatte al ruolo, le più motivate, le più capaci di crescere nell'organizzazione. E c'è un nome per questo fenomeno in economia: si chiama selezione avversa.

In letteratura esiste anche un secondo principio complementare, noto come Legge di Goodhart: quando una misura diventa un obiettivo, cessa di essere una buona misura. Applicata al recruiting, la formulazione è immediata: nel momento in cui i candidati comprendono che un sistema ATS premia certi segnali (la densità di determinate parole chiave, la struttura del CV, la lunghezza e il tono della lettera di presentazione) quei

segnali perdono progressivamente il proprio valore informativo. Non perché le persone stiano ingannando il sistema, ma perché si stanno adattando razionalmente a un meccanismo che non hanno scelto. La Legge di Goodhart e la selezione avversa sono due facce della stessa medaglia: entrambe descrivono cosa accade quando un dispositivo di misurazione viene esposto alla pressione adattiva di chi viene misurato. Il recruiting algoritmico, nella sua forma attuale, è esposto a entrambe.

In questo senso, quando il meccanismo di selezione premia chi sa ottimizzarsi per il processo di selezione, il processo perde progressivamente la capacità di misurare ciò per cui era stato progettato. Non è colpa dell'AI, ma di come viene usata, o meglio, di dove viene messa nell'architettura del processo. Il pericolo intrinseco in questa dinamica di ottimizzazione reciproca è la creazione di una vera e propria monocultura algoritmica. Se addestriamo i nostri sistemi a riconoscere solo determinati segnali di "eccellenza" e, parallelamente, i candidati imparano a proiettare esattamente quei segnali attraverso l'AI generativa, rischiamo di svuotare il talento della sua diversità cognitiva. Stiamo assistendo a una sorta di entropia del recruiting, dove la standardizzazione dei messaggi riduce drasticamente il segnale informativo reale, lasciandoci in mano profili perfetti sulla carta ma potenzialmente privi di quella resilienza e originalità che le sfide di mercato attuali richiedono con urgenza.

Dove l'AI è straordinaria, e dove meno

L'intelligenza artificiale nel recruiting ha vantaggi strutturali reali e documentati. Riduce i tempi di screening in modo drastico. Permette ricerche semantiche che vanno oltre il matching per parole chiave. Consente di ridurre alcuni bias sistematici nei processi di selezione, in particolare i bias legati all'ordine di lettura, alla percezione del nome o all'estetica del documento. Può analizzare pattern di successo su migliaia di assunzioni e restituire insight utili sulla previsione di performance.

Ma ha un limite strutturale che è bene riconoscere senza infingimenti: l'AI ottimizza per i pattern del passato. Le persone che sembrano più adatte a un ruolo secondo un modello addestrato su dati storici sono quelle che assomigliano a chi ha già avuto successo in quel ruolo. Il che significa che il talento atipico, la traiettoria non convenzionale, il profilo inatteso ma potenzialmente straordinario tendono ad essere sistematicamente sottopesati. E spesso, nella storia delle organizzazioni, sono proprio quelle le persone più preziose.

Questo limite strutturale dell'AI ci obbliga a ripensare il concetto stesso di posizione lavorativa, spostando l'asse dalle rigide Job Description verso una visione basata sulle

competenze dinamiche, la cosiddetta Skills-Based Organization. In questo contesto, l'intelligenza artificiale eccelle nel mappare le hard skill esplicite, ma fallisce nel cogliere le "competenze latenti" e la capacità di cross-fertilizzazione tra settori diversi.

La vera sfida per l'HR contemporaneo è quindi utilizzare i dati non come un verdetto, ma come una bussola che indichi dove scavare più a fondo, cercando quei tratti di adattabilità e apprendimento continuo che un algoritmo, bloccato sui pattern del passato, non potrà mai prevedere con certezza assoluta.

Il vero ruolo delle persone nel 2026

Il recruiter del 2026 non è quindi scomparso. Anzi, ha cambiato e migliorato la sua funzione. E questa è, se vogliamo, la buona notizia. Quando l'AI gestisce ciò che è gestibile (la scala, la standardizzazione, la prima scrematura, la riduzione del rumore) libera inevitabilmente tempo e attenzione per ciò che è irriducibilmente umano: leggere la motivazione reale di una persona, valutarne il potenziale futuro e non solo il profilo presente, fare quelle domande che non stanno in un form strutturato, costruire la relazione che trasforma un candidato in un collaboratore ingaggiato. Secondo Korn Ferry, il 73% dei talent leader indica il pensiero critico come la priorità numero uno nelle competenze da ricercare nel 2026 (quindi non le skill tecnologiche, non la conoscenza dell'AI). Perché il pensiero critico è esattamente ciò che serve per usare bene l'AI: valutarne i suggerimenti, riconoscerne i limiti, sapere quando fidarsi dell'output e quando no.

C'è poi una dimensione del pensiero critico nel recruiting che raramente viene nominata, ma che oggi è diventata ineludibile: la capacità di leggere le candidature tenendo conto del contesto generazionale in cui sono state prodotte. La Generazione Z (che rappresenta oggi la quota crescente dei nuovi ingressi nel mercato del lavoro) ha un rapporto con le proprie candidature profondamente diverso da quello delle generazioni precedenti. Utilizza con naturalezza i tool di AI generativa, non percepisce come disonestà ottimizzare il proprio CV con il supporto di un modello linguistico, ma al tempo stesso porta aspettative molto più alte sulla qualità e sulla trasparenza dell'esperienza di selezione. Sempre l'Osservatorio Zucchetti HR 2025 rileva, per esempio, che solo il 27% delle aziende italiane inserisce la retribuzione attesa nell'annuncio di lavoro, nonostante questo sia il primo filtro che i candidati più giovani applicano per decidere se procedere o meno con la candidatura. Un recruiter che voglia fare bene il proprio lavoro nel 2026 non può limitarsi a saper leggere i suggerimenti di un algoritmo: deve saper leggere anche le persone che stanno dall'altra parte dello schermo: con la loro storia, le loro aspettative e i loro codici culturali.

Il punto, in sintesi, non è quindi human versus AI. È human through AI. Usare l'intelligenza artificiale per fare meglio le cose che possono essere automatizzate, e recuperare il tempo e lo spazio cognitivo per fare bene le cose che non lo possono essere.

L'importanza insostituibile del giudizio umano

La domanda che ogni HR director dovrebbe porsi oggi, concretamente, non è "quanta AI sto usando nel recruiting?" ma piuttosto "dove sto mettendo il mio giudizio umano, adesso che ho liberato del tempo?" Se la risposta è "in nessun posto di particolare rilievo, perché il processo è diventato più veloce ma strutturalmente uguale", allora il potenziale dell'AI nel recruiting è ancora largamente inespresso. E il rischio di selezionare le persone giuste nel modo sbagliato (o le persone sbagliate nel modo giusto) rimane aperto.

Integrare il giudizio umano all'interno di un workflow potenziato dall'AI (l'ormai noto approccio Human-in-the-loop) significa anche preservare la reputazione dell'azienda sul mercato. In un'epoca di estrema trasparenza, i candidati percepiscono immediatamente se il processo di selezione è una catena di montaggio automatizzata o un percorso di valore. L'eccellenza tecnologica, come quella espressa dalle piattaforme più evolute del nostro ecosistema, deve servire proprio a questo: eliminare l'attrito burocratico per restituire dignità al tempo del colloquio, rendendo l'esperienza del candidato un momento di reale scoperta del brand e della cultura aziendale, elementi che nessuna macchina può trasmettere con autenticità. Il recruiting è quindi, nella sua essenza, un atto di fiducia reciproca tra un'organizzazione e una persona. L'AI può rendere questo atto più efficiente. Non può, da sola, renderlo più vero.

Questo dipende ancora da noi.

DATA MANAGEMENT

ZUCCHETTI



Pec datamanagementhrm@legalmail.it



Piazza Mino Zucchetti, 1 Lodi, 26900



info@lavorofacile.it
0371 941332



www.lavorofacile.it

