

☑ DATA MANAGEMENT

ZUCCHETTI



NEWSLETTER IN MATERIA DI LAVORO  
NR. 13 DEL 30 MARZO 2026

lavoro **facile**.it  
INFORMAZIONE e FORMAZIONE

## INDICE

<b>NEWS IN MATERIA DI LAVORO</b>	<b>3</b>
<i>Report produttività: A marzo attivi 10.314 contratti</i>	3
<i>Determinato il costo medio al minuto del personale dei call center</i>	4
<i>Edilizia, fissato il costo medio orario del lavoro a livello provinciale</i>	4
<i>Riaperte le domande online per l'invalidità civile</i>	4
<i>Smart working: sanzionata l'omessa informativa sulla sicurezza</i>	5
<i>Nuova funzionalità "Consultazione Integrazioni Salariali (CIS)" sull'App INPS Mobile</i>	6
<i>I tassi di riferimento non cambiano per la BCE</i>	6
<i>Fasiil: contributi primo semestre entro il 20 aprile</i>	6
<i>Soppresse le causali contributo EBPA, EBAG e ENBP</i>	7
<i>Sgravio Registro internazionale: aggiornato il Codice Aiuto RNA (CAR)</i>	7
<i>Nuovo esonero totale per la trasformazione in part-time e il ricambio generazionale</i>	8
<i>Scheda "Rilevanza delle ore denunciate alle casse edili/edilcasse" aggiornata dalla CNCE</i>	9
<i>Dirigenti: on line la dichiarazione contributiva relativa al 1° trimestre 2026</i>	9
<i>Impatriati: ok al regime anche con smart working per datore estero</i>	10
<i>Licenziamento del disabile: l'indennizzo non va ridotto</i>	10
<b>APPROFONDIMENTI</b>	<b>12</b>
<i>Recruiting nell'era dell'AI: quando la selezione diventa progettazione della fiducia</i>	12

## NEWS IN MATERIA DI LAVORO

### Report produttività: A marzo attivi 10.314 contratti

Il Ministero del Lavoro, con un comunicato stampa del 23 marzo 2026, ha informato che, secondo il consueto report dedicato al deposito telematico dei contratti aziendali e territoriali, al 16 marzo 2026 sono 10.314 quelli che prevedono premi di risultato e partecipazione agli utili di impresa depositati e attivi. A beneficiare di un premio medio di 1.761,59 euro l'anno, in crescita rispetto a quanto rilevato nel mese di febbraio, sono oltre 3 milioni di lavoratori dipendenti (3.123.666).

Su questi premi - riconosciuti ai dipendenti del settore privato, titolari di un rapporto di lavoro subordinato a tempo determinato o indeterminato e con un reddito da lavoro dipendente non superiore a 80mila euro nell'anno precedente - si applica un'aliquota di tassazione pari all'1% fino a un massimo di 5.000 euro lordi, per effetto della detassazione e dell'innalzamento del tetto massimo previsti dall'ultima Legge di Bilancio. Si ricorda che i premi collegati ai contratti che prevedono premi di risultato e partecipazione agli utili di impresa avevano già beneficiato di una riduzione dell'aliquota dal 10 al 5% con la Manovra per il 2023 (art. 1, c. 63, della L. 197/2022); la misura era stata poi confermata nella Manovra per il 2024 (art. 1, c. 18, L. 213/2023) e prorogata dalla Legge di Bilancio per il 2025 (art. 1, c. 385, L. 207/2024).

Dall'aggiornamento del report "Deposito contratti", attivato a seguito del Decreto interministeriale 25 marzo 2016, emerge inoltre che dal 16 febbraio al 16 marzo 2026 risultano 714 contratti attivi in più. Il numero di contratti depositati a metà mese è pari a 119.546, con un incremento rispetto allo stesso mese del 2025 del 12,3%.

Dei 10.314 contratti attivi, 8.352 si propongono di raggiungere obiettivi di produttività, 6.482 di redditività, 5.710 di qualità, mentre 987 prevedono un piano di partecipazione e 6.773 prevedono misure di welfare aziendale. Rispetto a febbraio 2026, la crescita maggiore è quella riferita ai contratti che prevedono obiettivi di produttività (+7,8%).

Resta stabile la quota di contratti attivi riferiti a tutti i settori di attività economica, pari al 64% per i servizi, al 35% per quella collegata a contratti nel settore dell'industria e all'1% per l'agricoltura. Se invece ci si sofferma sulla dimensione aziendale, nel mese di marzo viene rilevata una diminuzione di un punto percentuale della quota dei contratti riferiti alle imprese con almeno 100 dipendenti (37%) e un aumento di un punto per le imprese con una dimensione compresa tra i 50 e i 99 dipendenti (16%); resta stabile la quota detenuta dalle imprese con meno di 50 dipendenti, che mantengono la percentuale più alta di titolarità di contratti attivi (47%).

## **Determinato il costo medio al minuto del personale dei call center**

Con il decreto direttoriale n. 16 del 25 marzo 2026, il Ministero del Lavoro ha determinato il costo del lavoro medio al minuto di effettiva prestazione per il personale dipendente da imprese che svolgono attività di call center, a valere dai mesi di aprile, luglio e dicembre 2026, dicembre 2027, luglio e dicembre 2028.

Il costo, riportato nelle tabelle allegate al decreto, è suscettibile di oscillazioni in relazione:

- a) ad eventuali benefici di cui l'impresa usufruisce ai sensi delle disposizioni vigenti;
- b) ad oneri derivanti dall'applicazione di eventuali accordi integrativi aziendali (ticket, mensa, premi, indennità, ecc.);
- c) ad oneri derivanti da interventi relativi a infrastrutture, attrezzature, macchinari e altre misure connesse all'attuazione del D.Lgs. 81/2008 e successive modificazioni.

## **Edilizia, fissato il costo medio orario del lavoro a livello provinciale**

Il Ministero del Lavoro, con decreto direttoriale n. 23 del 26 marzo 2026, ha fissato il costo medio orario del lavoro a livello provinciale, per il personale dipendente da imprese del settore dell'edilizia e attività affini e delle cooperative.

Le tabelle allegate al provvedimento sostituiscono quelle precedentemente adottate con il D.D. 5/2025, di identico contenuto.

Il costo del lavoro determinato ai sensi del presente decreto è suscettibile di oscillazioni in relazione a:

- a) benefici (contributivi, fiscali o di altra natura) di cui l'impresa usufruisce ai sensi delle disposizioni vigenti;
- b) oneri derivanti da interventi relativi a infrastrutture, attrezzature, macchinari e altre misure connesse all'attuazione delle previsioni di cui al D.Lgs. 81/2008 e successive modificazioni.

## **Riaperte le domande online per l'invalidità civile**

L'INPS, con una news pubblicata sul proprio sito istituzionale, ha reso noto che in 40 province è stata riaperta la procedura per la trasmissione delle domande online di invalidità civile.

Chi risiede nelle province interessate, può presentare domanda amministrativa se:

- il certificato medico introduttivo, redatto secondo le vecchie modalità, è stato trasmesso all'INPS entro il 28 febbraio 2026;
- non è stato già inviato il nuovo certificato medico introduttivo valido quale domanda di avvio dell'iter di valutazione di base.

Le province interessate sono: Chieti, Potenza, Cosenza, Crotone, Reggio Calabria, Vibo Valentia, Caserta, Bologna, Rimini, Piacenza, Ravenna, Pordenone, Udine, Roma, La Spezia, Savona, Bergamo, Como, Milano, Mantova, Pavia, Sondrio, Ancona, Ascoli Piceno, Campobasso, Asti, Cuneo, Torino, Brindisi, Cagliari, Caltanissetta, Catania, Messina, Arezzo, Massa Carrara, Bolzano, Terni, Treviso, Venezia, Verona).

## Smart working: sanzionata l'omessa informativa sulla sicurezza

L'art. 11 della Legge n. 34/2026 (Legge annuale sulle PMI), inserisce il comma 7-bis all'art. 3 del Dlgs 81/2008 con il quale viene previsto, replicando quanto contenuto già nella Legge 81/2017, l'obbligo del datore di lavoro di rendere annualmente un'informativa scritta al lavoratore in smart working che individua i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro.

L'intervento legislativo si è reso necessario perché la norma contenuta nella Legge 81/2017 prevedeva l'obbligo informativo sulla sicurezza per il datore di lavoro, ma non il regime sanzionatorio in caso di sua violazione.

La nuova disposizione inserita nel T.U sicurezza prevede espressamente che per l'attività lavorativa prestata con modalità di lavoro agile in ambienti di lavoro che non rientrano nella disponibilità giuridica del datore di lavoro, l'assolvimento di tutti gli obblighi di sicurezza compatibili con tale modalità di lavoro, in particolare di quelli che attengono all'utilizzo dei videoterminali, è assicurato dal datore di lavoro mediante la consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, di un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro.

Resta fermo l'obbligo del lavoratore di cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali.

In merito al regime sanzionatorio, viene integrato l'art. 55, c. 5 del Dlgs 81/2008. Quindi se il datore di lavoro omette di consegnare la citata informativa, come previsto dal nuovo comma 7-bis, viene punito con l'arresto da due a quattro mesi o con l'ammenda da 1.200 a 5.200 euro per la violazione.

## Nuova funzionalità “Consultazione Integrazioni Salariali (CIS)” sull’App INPS Mobile

L’INPS, con il messaggio n. 995 del 20 marzo 2026, ha comunicato l’introduzione della nuova funzionalità “Consultazione Integrazioni Salariali (CIS)”. Questa implementazione è rivolta ai potenziali destinatari dei trattamenti di integrazione salariale e consente di accedere alle informazioni personali relative ai trattamenti salariali eventualmente fruiti.

Grazie a questo recente aggiornamento, l’utente, accedendo all’App ed entrando nel servizio sopra indicato, potrà visualizzare una panoramica personalizzata dello stato delle domande di integrazione salariale e dei pagamenti erogati direttamente dall’INPS all’utente.

L’Istituto precisa che i dati sono aggiornati alla giornata precedente a quella della consultazione.

Questa novità si inserisce nel contesto delle iniziative di innovazione digitale, finalizzate a mettere a disposizione degli utenti informazioni e servizi dell’Istituto tramite canali diversificati.

## I tassi di riferimento non cambiano per la BCE

La Banca Centrale europea, con un comunicato stampa del 19 marzo 2026, ha reso noto che il TUR non subisce alcuna modifica, rimanendo pari al 2,15%.

Pertanto, gli interessi di dilazione dei debiti contributivi rimangono fissati all’8,15% (TUR + 6 punti percentuali), mentre le sanzioni per il ritardato pagamento delle inadempienze contributive spontaneamente denunciate rimangono al 7,65% (dato dal TUR + 5,5%).

La prossima decisione di politica monetaria si terrà il 30 aprile 2026, secondo il calendario diffuso dalla BCE.

## Fasiil: contributi primo semestre entro il 20 aprile

Il Fondo Fasiil ha ricordato, con un avviso pubblicato sul proprio sito istituzionale, che la scadenza del pagamento dei contributi del 1° trimestre 2026 è fissata al 20 aprile 2026.

L’importo dei contributi da versare deve coincidere con quanto risultante dalla distinta contabile sul portale, disponibile dal 20 marzo 2026 al 10 aprile 2026.

Eventuali disallineamenti degli importi devono essere verificati attraverso il controllo dei dati anagrafici degli iscritti, apportando le variazioni necessarie oppure chiedendo un supporto a: [fasiil@unipolwelfaresolutions.it](mailto:fasiil@unipolwelfaresolutions.it).

Le aziende che versano i contributi con SDD devono confermare la distinta tassativamente entro il 10 aprile 2026.

Le restanti devono provvedere tramite bonifico bancario entro il 20 aprile 2026 utilizzando le seguenti coordinate:

Banca Monte dei Paschi di Siena – Ag. n. 104 – Viale Dell’Astronomia, 30 Roma

Codice IBAN: IT 73 L 01030 03374 000001251042

Causale: Codice FASILL + n° Distinta + Fondo FASILL specificare il trimestre

Ulteriori istruzioni riguardano le Aziende neo-iscritte.

## **Sopprese le causali contributo EBPA, EBAG e ENBP**

L’Agenzia delle entrate, con la risoluzione n. 11 del 24 marzo 2026, ha comunicato di aver soppresso, su richiesta dell’INPS, le causali contributo relative ad alcuni Enti Bilaterali.

Le causali sopprese, non più utilizzabili in F24, sono le seguenti:

- “EBPA” denominata “Ente Bilaterale per l’Artigianato”;
- “EBAG” denominata “Ente Bilaterale contrattuale Nazionale per l’Agricoltura e l’agroalimentare”;
- “ENBP” denominata “Ente nazionale Bilaterale Lavoro Impresa e Pesca”.

## **Sgravio Registro internazionale: aggiornato il Codice Aiuto RNA (CAR)**

L’Inail, con la circolare n. 9 del 23 marzo 2026, ha reso noto che il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, a seguito delle modifiche normative che hanno riguardato il regime di aiuti a favore del Registro internazionale, ha provveduto ad aggiornare il relativo Codice Aiuto RNA (CAR).

Si ricorda che il regime di aiuti a favore del Registro internazionale, al momento dell’istituzione del Registro nazionale degli aiuti di Stato (RNA), è stato registrato dal Ministero delle infrastrutture e dei trasporti con il Codice Aiuto RNA - CAR 3168.

A seguito delle modifiche da ultimo introdotte con il d.l. 144/2022 (L. n. 175/2022), il beneficio previsto per le navi iscritte al Registro internazionale, consistente nell'esonero totale dal versamento dei contributi previdenziali e assistenziali (art. 6, co. 1, d.l. 457/1997), è stato esteso alle navi iscritte nei registri degli Stati dell'Unione europea o dello Spazio economico europeo e alle navi battenti bandiera di Stati dell'Unione europea o dello Spazio economico europeo.

A fronte di ciò, il regime di aiuti in parola è stato registrato in RNA con il nuovo Codice Aiuto RNA - CAR 35629 che sostituisce il precedente (CAR 3168) con decorrenza 1° gennaio 2024.

## **Nuovo esonero totale per la trasformazione in part-time e il ricambio generazionale**

Sulla Gazzetta Ufficiale n. 68-2026 è stata pubblicata la Legge annuale sulle piccole e medie imprese (Legge 11 marzo 2026 n. 34) che introduce, tra le altre, alcune disposizioni in materia di lavoro.

In particolare, per quanto si interesse, si segnala l'articolo 6, che disciplina il part-time incentivato per l'accompagnamento alla pensione e il ricambio generazionale.

La norma prevede che, in via sperimentale, per gli anni 2026 e 2027 e limitatamente a un numero massimo complessivo di 1.000 lavoratori, i dipendenti iscritti all'assicurazione generale obbligatoria e alle forme esclusive e sostitutive della medesima nonché alla gestione separata di cui all'articolo 2, comma 26, della L. n. 335/1995, e con contratto di lavoro a tempo pieno e indeterminato con datori di lavoro privati che occupano fino a cinquanta dipendenti, con anzianità contributiva precedente al 1° gennaio 1996 e in possesso dei requisiti idonei a conseguire, entro il 1° gennaio 2028, l'accesso alla pensione di vecchiaia e anticipata, ai sensi dei commi 6, 7 e 10 dell'articolo 24 del d.l. n. 201/2011 (L. n. 214/2011), possono accedere, fino alla prima data utile di decorrenza della pensione, al regime di incentivo al rapporto di lavoro a tempo parziale per l'accompagnamento alla pensione.

La riduzione dell'orario di lavoro deve essere compresa tra un minimo del 25 e un massimo del 50%.

Al lavoratore che trasforma il rapporto sono riconosciuti:

1. un esonero del 100% della quota dei contributi IVS a proprio carico nel limite massimo di 3.000 euro riparametrato su base mensile;

2. l'integrazione dei versamenti contributivi sino a concorrenza della quota di retribuzione non percepita per effetto della trasformazione del contratto di lavoro.

I benefici sono concessi a condizione che, per ciascun lavoratore interessato dalla riduzione di orario, il datore di lavoro proceda contestualmente all'assunzione a tempo pieno e indeterminato di un lavoratore di età non superiore a trentaquattro anni.

## **Scheda "Rilevanza delle ore denunciate alle casse edili/edilcasse" aggiornata dalla CNCE**

La Commissione Nazionale Paritetica per le casse edili (CNCE), con lettera circolare n. 11/2026, richiama l'aggiornamento della scheda di rilevanza delle ore denunciate alle casse edili/Edilcasse.

L'aggiornamento è adottato con l'obiettivo di garantire l'applicazione di criteri coerenti e uniformi da parte di tutte le Casse Edili/Edilcasse. Esso è volto a tutelare la regolarità del sistema e a promuovere condizioni di concorrenza leale tra le imprese del settore delle costruzioni, assicurando al contempo il pieno e corretto riconoscimento dei diritti dei lavoratori, principi fondamentali su cui si fonda il sistema stesso.

## **Dirigenti: on line la dichiarazione contributiva relativa al 1° trimestre 2026**

Il Previndai, sul proprio sito internet, ha ricordato che è disponibile la dichiarazione contributiva relativa al primo trimestre 2026 e che la scadenza del versamento è fissata per il 20 aprile p.v..

Il bonifico deve essere disposto in tempo utile a garantire il riconoscimento a Previndai di una data valuta coincidente, al massimo, con quella della scadenza.

Il Fondo ricorda che se un dirigente conclude il rapporto di lavoro è necessario segnalarlo nella dichiarazione contributiva dello stesso trimestre.

Al fine di velocizzare tutto il processo, la dichiarazione contributiva firmata deve essere inviata entro la scadenza usando la funzione Carica PDF.

## **Impatriati: ok al regime anche con smart working per datore estero**

L'Agenzia delle Entrate, con la risposta all'interpello n. 82 del 20 marzo 2026, ha chiarito che un lavoratore che trasferisce la residenza fiscale in Italia può accedere al nuovo regime agevolativo per impatriati anche mantenendo un rapporto di lavoro dipendente con un datore estero e svolgendo l'attività in smart working dal territorio italiano, purché siano rispettati tutti i requisiti previsti dalla normativa.

In particolare, la continuità del rapporto di lavoro con il datore estero non costituisce causa ostativa all'agevolazione, rilevando invece che l'attività lavorativa sia svolta prevalentemente in Italia e che il lavoratore abbia maturato il periodo minimo di residenza all'estero richiesto.

L'Agenzia conferma inoltre che i redditi agevolabili sono quelli prodotti in Italia, anche se corrisposti da un datore di lavoro estero, e che il beneficio decorre dal periodo d'imposta di trasferimento della residenza e per i quattro successivi.

Con riferimento alla misura dell'agevolazione, in presenza di figli minori residenti in Italia durante il periodo di fruizione, il reddito concorre alla formazione del reddito complessivo nella misura ridotta del 40 per cento, anche se i figli sono rientrati in Italia prima del lavoratore.

## **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 comporta.

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 comporta 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.

## APPROFONDIMENTI

### 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](mailto:datamanagementhrm@legalmail.it)

**lavorofacile.it**  
INFORMAZIONE e FORMAZIONE



Piazza Mino Zucchetti, 1 Lodi, 26900



[info@lavorofacile.it](mailto:info@lavorofacile.it)  
0371 941332



[www.lavorofacile.it](http://www.lavorofacile.it)

