



Guida HR 2026

I trend che
nemmeno
l'oroscopo aveva
previsto.

Indice

Introduzione	1
I trend HR del 2026	
Welfare aziendali che non si fermano ai buoni pasto	2
Crescita continua come motore di engagement	4
Gen Z e modelli di lavoro più sostenibili	6
Dalla formazione tecnica al pensiero strategico	8
Leadership più umane e meno gerarchiche	10
Decisioni basate sui dati e non sull'istinto	12
Processi di hiring flessibili e collaborativi	14
I cambi normativi del 2026	16
Gli eventi HR da non perdere nel 2026	20
Conclusione	23

Introduzione

Diciamocelo: se ci fosse un oroscopo HR, mai come nel 2026 vorremmo consultarlo.

Negli ultimi anni, i cambiamenti sembrano decisamente aver accelerato il passo e avremmo un paio di domande da porre alle stelle su cosa ci aspetta, soprattutto su alcuni temi.

Primo fra tutti l'AI, che è oramai parte delle nostre abitudini. Secondo il Global AI Report 2025 di Factorial, il **76.4% dei lavoratori italiani la usa ogni giorno**. E i team di Risorse Umane non sono da meno: circa un quarto delle aziende che l'hanno introdotta la utilizzano attivamente nei flussi HR, con un incremento di 16 punti percentuali rispetto al 2024 (Randstad). Non è più una curiosità, è uno strumento di lavoro.

Ma l'AI è solo l'ultimo tassello di un panorama già molto articolato, fra **transizioni generazionali, livelli di engagement sempre più bassi e nuove aspettative in ambito formativo e retributivo**.

Cosa significa questo per le persone e, soprattutto, per chi si occupa di gestire le persone in azienda?

Prima di tutto, che **nel 2026 il ruolo delle direzioni HR sarà ancora più strategico**. Le aziende più lungimiranti lo sanno da anni: il compito più importante dell'HR non è coordinare gli aspetti amministrativi e operativi, ma creare strategie per far crescere le persone e, con loro, l'azienda.

E la sfida principale, nel 2026, sarà bilanciare innovazione e benessere.

L'HR dovrà **guidare il cambiamento e accompagnare l'evoluzione di ruoli e processi**, sfruttando anche le nuove tecnologie a disposizione, ma senza mai perdere di vista ciò che realmente dà senso al lavoro delle persone. Significa creare ambienti di lavoro migliori, ascoltare chi è in azienda e capire cosa li motiva, cosa li convince a entrare e, soprattutto, a **restare**.

Questa guida nasce da qui, perché per agire su questi temi non possiamo affidarci al caso, o alle stelle. **Serve partire da dati concreti.**

I trend HR che vedremo nel 2026 ci parlano di nuovi approcci rispetto a recruiting, engagement, sviluppo della leadership, formazione e molto altro. Nelle prossime pagine li analizzeremo uno ad uno, grazie al contributo di **professionisti e HR leader** che hanno condiviso con noi esperienze, iniziative e riflessioni su come far crescere talento e persone.

Perché una cosa è certa: anche in un 2026 in continua evoluzione, saranno loro a fare la differenza.



Isotta Armenise

Senior Brand & Content Manager @ Factorial

Capitolo 1

Welfare aziendali che non si fermano ai buoni pasto



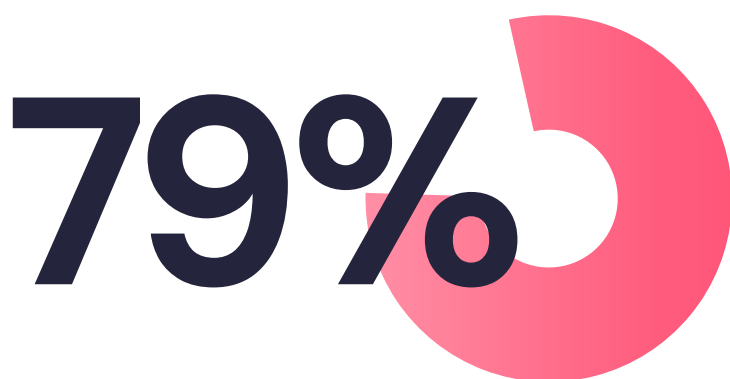
Giulia Bassi
Senior Talent Consultant @ Factorial

Se chiedessimo alle stelle cosa riserva il 2026 per le Risorse Umane in ambito welfare aziendale, la risposta sarebbe netta: sarà un componente essenziale che definirà l'attrattività di un'impresa e la fidelizzazione dei dipendenti.

I dati parlano chiaro. Il welfare è cruciale nella scelta del lavoro e, spesso, è l'ago della bilancia fra un'offerta lavorativa e un'altra a pari retribuzione.

Edenred conferma il trend: la diffusione dei piani è cresciuta fino al 49%. Ma nonostante la crescita, i conti non tornano: secondo Coverflex, solo il 31% dei dipendenti si dichiara soddisfatto. Sarà Mercurio Retrogrado?

Questa discrepanza inaspettata è spesso causata da **una gestione del welfare troppo standardizzata**, che non risponde alle esigenze individuali e non rappresenta la popolazione aziendale.



Dei lavoratori crede che il welfare sia cruciale nella scelta del lavoro

E, per il 45%, è l'ago della bilancia tra due offerte a pari retribuzione.*

* Fonte: "Il Grande Gap 2025: Il welfare aziendale come non l'hai mai visto: dati, insight e trend 2026", Eudaimon.

Capitolo 1

A questo si aggiunge un **divario profondo**: se il 73% delle Grandi Imprese offre welfare extra-CCNL, solo il 16% delle PMI (che rappresentano oltre il 99% del panorama imprenditoriale italiano) adotta la stessa pratica (Osservatorio Italian Welfare).

Spesso le PMI tendono a vedere il welfare come una **pratica da multinazionali**, troppo complessa e costosa. La classica obiezione è: "Non abbiamo il budget di Google". Quindi, come costruire un piano welfare utile, *senza essere Google*? Ecco 3 consigli pratici:

1. Ascoltare, non supporre

L'errore più comune è decidere dall'alto e offrire un piano standard. La personalizzazione parte dai dati: un sondaggio anonimo permette di mappare i desideri reali (magari scoprirete che un bonus per il supporto psicologico è più apprezzato della convenzione con la palestra). Coinvolgere le persone e conoscere i propri dipendenti trasforma il costo in un investimento mirato.

2. Comunicare il valore

Spesso i benefit restano inutilizzati perché poco conosciuti. Il welfare va raccontato internamente con chiarezza, evidenziando il vantaggio concreto e il valore netto rispetto alla busta paga. La comunicazione è ciò che trasforma un servizio in cultura aziendale.

3. Favorire la crescita

Il benessere non è solo tempo libero, è anche futuro. Integrare il welfare con piani di carriera, feedback continui e formazione è essenziale. Un dipendente supportato nella sua evoluzione professionale sentirà un legame più forte con l'azienda, sarà motivato, fidelizzato, e avrà una migliore produttività.



Scopri cosa serve davvero ai tuoi team

Con Factorial puoi creare **survey personalizzate** per capire concretamente le esigenze di welfare del personale.

Tu imposti le domande, Factorial fa il resto: invia reminder automatici al team, ti informa sui livelli di completamento e raccoglie le risposte, tutto in un unico posto.

E, quando il piano è definito, puoi comunicarlo facilmente tramite la **bacheca condivisa** o inviando la policy **nell'area personale** di ciascuna persona.

AB Utente anonimo

1 Su una scala da 0 a 10, quanto sei soddisfatto/a dell'attuale piano di welfare?

0 1 2 3 4 5

2 Cosa vorresti fosse incluso, che ora manca?

Salva

Survey welfare →

67%

Percentuale di partecipazione

Risposte ricevute 56

Risposte in attesa 30

Capitolo 2

Crescita continua come motore di engagement



Maria Chiara Pavarani
People and Culture Business Partner @ Caffeina

Valentino Riccitelli
Employer Branding and Talent Acquisition Specialist @ Caffeina



Negli ultimi anni, Caffeina è stata riconosciuta e premiata per il **Work From X**: la policy con cui abbiamo introdotto lo smart working in azienda e che **sembrava la ricetta per il lavoro perfetto**, tra full remote, workation e distanza da luoghi e colleghi. Oggi, però, siamo tornati a metterci in discussione, come professionisti e, soprattutto, come organizzazione.

Il cambiamento degli ultimi anni non riguarda solo tecnologie e strumenti. **A cambiare siamo soprattutto noi**, come persone: cerchiamo costantemente qualcosa di diverso dal lavoro, dal team e dall'ambiente che frequentiamo ogni giorno.

I dati parlano chiaro: secondo Gallup, in Europa solo il 13% dei lavoratori si sente davvero engaged. In Italia scendiamo addirittura al 10%.

-45%

La probabilità che una persona lasci l'azienda nei prossimi due anni, se si sente riconosciuta.*

* Fonte: "Employee Retention Depends on Getting Recognition Right", Gallup, 2024.

Capitolo 2

Un aspetto tutt'altro che trascurabile, che **ogni anno costa opportunità enormi**: basti pensare che chi si sente davvero riconosciuto ha il 45% di probabilità in meno di lasciare l'azienda entro due anni (Gallup, 2024).

Come vediamo, anche a distanza di pochi anni le preferenze possono mutare notevolmente.

Abituiamoci, allora, a vedere il cambiamento come un asset imprescindibile e un'opportunità preziosa per mettersi in discussione, costruendo esperienze in azienda sempre più allineate alle esigenze in continua evoluzione dei propri talenti.

In Caffèina lo abbiamo fatto rafforzando il team People & Culture e scegliendo come faro il nostro payoff: *Ideas Never Sleep*, la convinzione che ogni idea che ti toglie il sonno meriti di essere inseguita.

Al centro delle nostre strategie di engagement c'è il **Creator Journey**, un percorso di crescita strutturato, pensato per curare nel dettaglio ogni fase dell'esperienza di chi lavora con noi. Ci sono poi gli **State of the Union**: quattro momenti l'anno in cui tutta l'azienda si ritrova per confrontarsi con trasparenza e celebrare i risultati raggiunti.

Ma non solo: **abbiamo alzato l'asticella su formazione e Growth Meeting**, momenti di confronto che consentono a manager e specialist di restare aggiornati e di confrontarsi in maniera diretta, **ricalibrando obiettivi e percorso**. E poi c'è il NeverSleep Talent Camp, il percorso di crescita riservato ai migliori talenti del marketing, creatività e digitale, pensato per costruire oggi la spina dorsale della Caffèina di domani.

Infine, hackathon e iniziative disruptive con università e territorio, **perché il cambiamento, molto spesso, nasce proprio dalla spinta propulsiva delle nuove generazioni.**



Coinvolgi le persone con percorsi di crescita trasparenti e condivisi

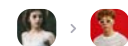
Quando le persone si sentono ascoltate e vedono progressi reali, l'engagement cresce in modo naturale.

Factorial ti supporta in questo percorso con **performance review cicliche, a 180° e 360°**, che aiutano a monitorare i progressi nel tempo e a costruire piani di sviluppo coerenti per ogni persona.

In più, con Factorial manager, colleghi e team possono condividere **feedback continui** durante tutto l'anno, per avere una visione più completa della crescita.



Gran bel lavoro, Chiara!
Continua così.
Gio, Mar 28 2024



Ottima attenzione ai dettagli, Luca!
Si vede nel tuo lavoro.
Gio, Mar 28 2024

Capitolo 3

La Gen Z e modelli di lavoro più sostenibili



Osservatorio HR Innovation del Politecnico di Milano

Da qualche anno, sta facendo il suo ingresso nel mercato del lavoro la **Generazione Z** (nati tra il 1995 e il 2012). Questa generazione presenta **caratteristiche, esigenze, e valori inediti**, diventando la portavoce, per tutte le altre, del superamento di modelli lavorativi più tradizionali e ormai anacronistici.

La sfida di attrarre, motivare, valorizzare, e trattenere i lavoratori del futuro, quindi, diventa fondamentale per garantire sostenibilità alle aziende.

La Ricerca 2024-2025 dell'Osservatorio HR Innovation del Politecnico di Milano ha portato alla luce i valori che contraddistinguono la visione del mondo del lavoro delle nuove generazioni.

Ecco cosa è emerso.*

- **Tra gli elementi più rilevanti per la Gen Z emerge l'equilibrio vita-lavoro:** il lavoro rappresenta solo una delle possibili fonti di soddisfazione personale e, per questo, deve lasciare spazio ad altre passioni. L'ambiente lavorativo ideale viene descritto come "sano" in termini di relazioni sociali, carichi di lavoro e clima in generale, all'insegna della collaborazione, del rispetto rispettoso e dell'inclusività inclusivo.
- **Rispetto al passato, per i giovani il lavoro non è solo un mezzo di sostentamento,** ma soprattutto un modo per auto-realizzarsi, svilupparsi e avere un impatto sul mondo. Per la Gen Z è fondamentale fare qualcosa che piaccia e interessa, dia senso e che possibilmente abbia un impatto positivo sulla società.

* I dati sono stati raccolti attraverso due metodi di ricerca principali: interviste con 31 giovani universitari appartenenti alla Generazione Z e Focus Group con oltre 100 studenti delle scuole superiori (classi quarte e quinte).

Capitolo 3

- **Un altro tema fondamentale è lo sviluppo dei talenti e delle competenze professionali:** la formazione diventa una vera e propria assicurazione per il proprio futuro, un modo per acquisire delle competenze da rivendere sul mercato, così come un prerequisito di base nella valutazione di un nuovo lavoro.
- **Nella visione della Gen Z evolve anche la concezione di retribuzione,** percepita non come un mezzo per accumulare ricchezza o raggiungere uno status elevato, bensì come una risorsa necessaria per garantire una vita dignitosa. Sulla stessa scia, i servizi welfare e assistenziali ad integrazione della retribuzione economica assumono rilevanza come strumenti per vivere meglio

In questo contesto, la Direzione HR può e deve svolgere un ruolo fondamentale, sviluppando **un approccio alla gestione del personale multigenerazionale e più inclusivo possibile.**

Solo abbracciando i cambiamenti portati dalla Gen Z, le organizzazioni possono (ri)definire i modelli lavorativi e affrontare in maniera efficace le sfide del futuro.



Crea una cultura di ascolto e condivisione reale

Per creare un ambiente di lavoro che funzioni per tutti, ti servono informazioni concrete.

Factorial ti aiuta a costruire una cultura di feedback e ascolto continuo grazie a **sondaggi eNPS periodici** (Employee Net Promoter Score) e **Pulse Survey** rapidi che si completano in pochi secondi.

Così puoi monitorare il benessere delle persone, individuare problemi e **intervenire** per tempo, prima che diventino troppo grandi.

Pulse dipendenti · Settimana scorsa

Motivato



Buona motivazione



Distribuzione

Promotori 49% Passivi 31% Detrattori 20%

Capitolo 4

Dalla formazione tecnica al pensiero strategico



Fabio Salvi

Team Lead People Partner South Europe @ Flix

È arrivata la sesta rivoluzione industriale e nel contesto di darwinismo economico e sociale nel quale viviamo, meglio essere preparati.

Anche il 2026 sarà l'anno del reskilling, anche se è sempre l'anno del reskilling, senza poi che cambi molto, se pensiamo che in 20 anni non siamo riusciti nemmeno a introdurre un livello adeguato di Excel, vero pilastro della produttività aziendale.

In compenso abbiamo scoperto cose straordinarie, tipo che essere gentili è meglio di non esserlo. Un po' poco, se consideriamo che nel futuro prossimo il **60–70% delle attività operative verrà gestito da agent AI**, e allora le competenze che faranno la differenza saranno altre, oltre le sempreverdi ma pienamente sviluppate definizione strategica, collaborazione, empatia, etica e innovazione.

A breve avranno un vantaggio competitivo notevole le organizzazioni e i team che avranno cognizione di pensiero algoritmico ed etico, epistemologia dell'intelligenza, ecologia dei dati, progettazione del futuro.

55%

Di dirigenti e quadri non svolge attività formative

E manca la progettualità: il **37%** delle PMI non ha una programmazione formalizzata delle attività formative.*

* Fonte: "La formazione nelle PMI italiane: percorsi, strumenti e sfide." Osservatorio Politecnico, 2024–2025.

Capitolo 4

Come insegnarle? Come incorporarle nella quotidianità aziendale? E l'azienda è pronta per i cambiamenti organizzativi che dovrà necessariamente affrontare? Cambiare non è una scelta, è uno scenario già presente, una sfida da cogliere per competere ancora.

È il momento di parlare di **re-training**, non di **reskilling**, di cambiare l'approccio e i contenuti della formazione stessa. Si può cominciare dalla base: pensare. E una buona pratica è per esempio l'introduzione di **Community Philosophy**. La filosofia fornisce gli strumenti cognitivi, dialogici, e attitudinali per sviluppare l'abitudine a un pensiero che **problematizza il dato**, lo esamina, si apre al confronto con l'altro oltre a essere mezzo di comprensione di sé e dell'altro.

È importante automatizzare non perché lo fanno tutti, ma capire cosa automatizzare, come e quando farlo, che strumenti usare, dove vogliamo andare.

Ora più che mai pensiero, strategia, visione sono decisivi. Siamo sicuri che li abbiamo allenati e valorizzati al meglio finora? lo dico di no, e allora forse il prezzo di provare strade diverse non è poi così alto come immaginiamo.

IL CAMBIAMENTO PARTE DALLA LEADERSHIP

E non c'è leadership efficace senza empatia, ascolto, valorizzazione delle differenze. Ne abbiamo parlato proprio con **Fabio Salvi**, partendo dalla sua esperienza come HR leader in mercati e settori diversi.

[Guarda l'intervista](#)

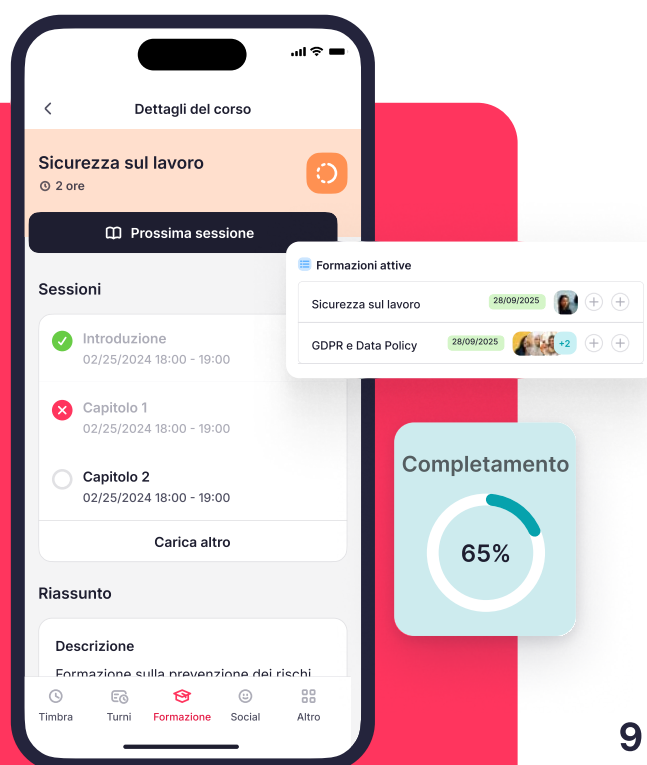


Resta al passo con le formazioni del personale

Onboarding, corsi obbligatori, sviluppo di nuove skill.. la formazione attraversa tutto il ciclo di vita di una persona in azienda.

Con l'LMS di Factorial puoi gestire l'intero processo in un unico spazio, dalla creazione dei corsi alla raccolta delle informazioni più importanti: **formazioni attive, avanzamento, costi, certificati e scadenze**.

Così puoi dire addio agli scadenziari su Excel e analizzare davvero l'impatto di ogni formazione.



Capitolo 5

Leadership più umane e meno gerarchiche



Enrica Barbieri

HR People Development Manager @ Veolia Italia

La riflessione sul ruolo del manager è cruciale: i dati evidenziano figure sovraccariche e in difficoltà nella cura delle proprie risorse. Il modello gerarchico tradizionale sta diventando obsoleto, accelerato dall'intelligenza artificiale che elabora dati complessi e velocizza le decisioni, ridefinendo il valore aggiunto della leadership.

Il futuro richiede manager-coach: non più capi gerarchici, ma facilitatori al servizio dei team, orchestratori di ecosistemi complessi capaci di armonizzare talenti umani e potenzialità tecnologiche.

Questo cambiamento sarà importante anche per rispondere alle nuove generazioni: nella nostra indagine interna di clima annuale, **la fascia 25-35 anni è la più insoddisfatta del coinvolgimento decisionale**, generando demotivazione.

In Veolia lavoriamo concretamente in questa direzione da ormai 3 anni.

89%

Dei manager afferma che il carico di lavoro ostacola le relazioni con il team*

E, in Europa, il livello di engagement di chi è manager continua a calare: nel 2025 è sceso al 27%.**

* Fonte: Report "Vita da Manager", Factorial.

** Fonte: "State of the Global Workplace 2025", Gallup.

Capitolo 5

Nel 2023 in Italia abbiamo lanciato 20 progetti strategici selezionando Project Manager per competenze specifiche che hanno autonomamente composto team interfunzionali **senza gerarchie formali, solo expertise**. Ogni progetto ha uno sponsor del Comitato Esecutivo per garantire coerenza strategica con la capogruppo. Dopo circa 2 anni, 19 progetti sono operativi: alcuni già sul mercato, altri integrati nell'organizzazione, altri in monitoraggio normativo. Questa modalità crea una cultura di **coinvolgimento organizzativo diffuso** e **valorizzazione meritocratica delle competenze**.

Parallelamente investiamo sullo sviluppo: formiamo i manager sulla gestione dei team. Quest'anno ci focalizzeremo sul feedback continuo con un'app dedicata e svilupperemo percorsi di mentoring intergenerazionale per facilitare il dialogo tra generazioni.

La responsabilità di HR e top management è accompagnare il middle management in questa trasformazione epocale verso modelli più collaborativi, inclusivi e autenticamente umani, dove la leadership si misura sulla capacità di abilitare il potenziale altrui.

Creare questi progetti funziona ed è una mossa win-win perché genera engagement autentico e accelera la realizzazione di iniziative strategiche.

Quando le persone vedono valorizzate le proprie competenze e partecipano attivamente alle decisioni, non solo restano, ma si trasformano in agenti di innovazione e crescita sostenibile per l'intera organizzazione.

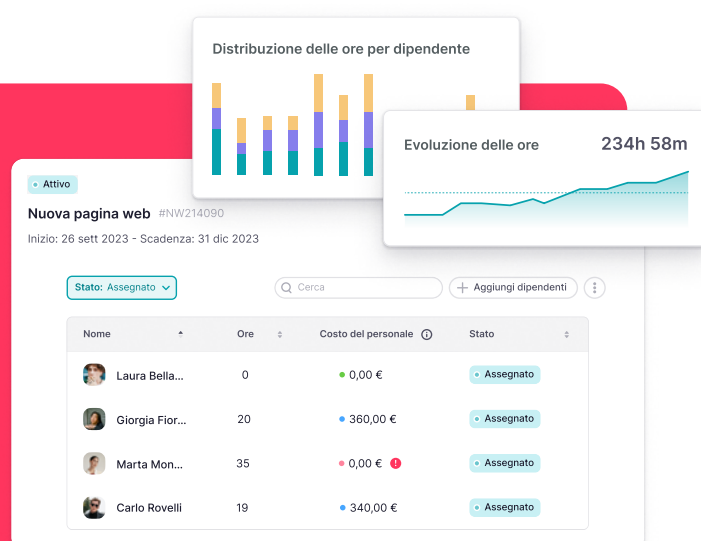


Libera i manager dal fardello amministrativo

Organizzare gli orari del team, rincorrere le informazioni sui progetti, controllare le note spese.. Troppo spesso, le giornate di chi è manager sono un rincorrersi di attività ripetitive e manuali.

Con Factorial, i team guadagnano autonomia e i manager tempo e visibilità.

La piattaforma organizza automaticamente i turni di lavoro grazie all'AI e permette di gestire tutte le attività e costi di progetto in un unico spazio, dando a tutti le informazioni di cui hanno bisogno.



Capitolo 6

Decisioni basate sui dati e non sull'istinto



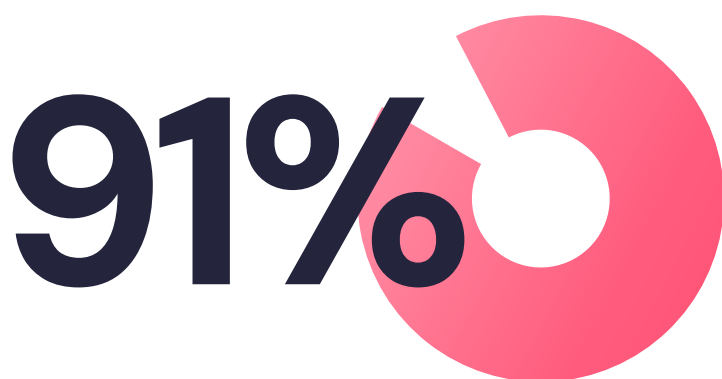
Jordi Romero
Founder e CEO @ Factorial

Quante decisioni HR prendi basandoti sull'intuito? Probabilmente, più di quante pensi. E, fino a un certo punto, funziona anche così: conosci i tuoi team, sai leggere i segnali. Ma quando l'azienda cresce, l'intuito non basta più.

È qui che entra in gioco la People Analytics: l'uso strutturato dei dati per capire come stanno davvero le persone in azienda, cosa funziona e dove intervenire.

In Italia, il **60%** delle aziende medio-grandi l'ha già adottata, con benefici concreti in termini di produttività e retention. Il percorso però è ancora lungo: **solo il 61%** delle aziende ritiene di avere accesso a **dati affidabili sui propri team**. Se le informazioni su cui ci basiamo sono sbagliate o parziali, le decisioni che prenderemo ne risentiranno. E così le persone.

Ecco perché, nel 2026, la sfida sarà costruire sistemi più solidi per raccogliere, organizzare e leggere questi dati, mettendo manager e team HR nelle condizioni di prendere decisioni migliori e più eque.



Delle aziende che ha implementato la People Analytics riporta incrementi di produttività.

E il 77% segnala anche un miglioramento dei tassi di retention.*

* Fonte: "People Analytics Report 2025", Factorial.

Capitolo 6

Ecco i tre benefici più importanti che i dati portano in azienda.

1. Rivelano i punti deboli

Spesso, quando qualcuno ti chiede un dato, ti rendi all'improvviso conto di tutto quello che ti sfugge. La sola domanda innesca un processo: fa emergere aree trascurate, processi mal documentati. Ti costringe a mettere in ordine.

2. Forniscono un terreno comune

Quando un'azienda ha 10 o 15 persone, è facile sapere cosa sta succedendo. Ma quando il personale aumenta, tutto inizia a frammentarsi. I dati ti aiutano a ricostruire una visione omogenea confrontando team, dipartimenti, processi. Non per giudicare, ma per capire, ad esempio, perché il turnover è più alto in un team piuttosto che in un altro.

3. Generano conversazioni

Un tasso di turnover del 12% è buono o cattivo? Dipende. Ma avere quel dato sul tavolo genera domande importanti: perché sta salendo? Cosa possiamo fare? I dati da soli non danno risposte, ma aiutano a fare le domande giuste.



Trasforma i dati sulle persone in decisioni concrete

Quando le informazioni che ti servono sono sparse tra chat e file Excel, è difficile avere una visione davvero completa.

Con Factorial, **tutti i dati su team, persone e costi aziendali** sono riuniti in un'unica piattaforma e rappresentati in modo chiaro.

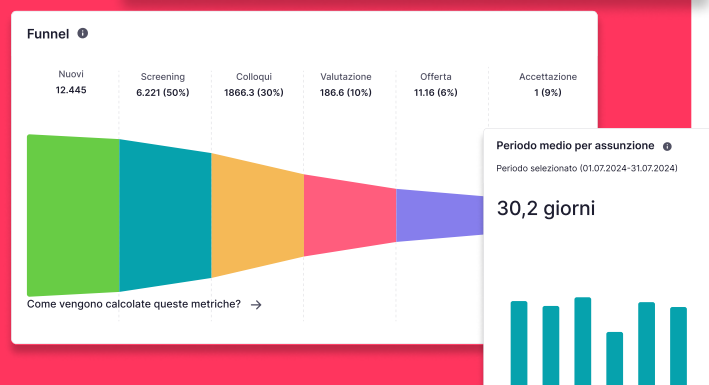
Questo ti aiuta ad analizzare flussi di recruiting, formazioni aziendali, tassi di assenteismo, costi del personale e altro ancora.

E, soprattutto, a prendere **le decisioni che faranno la differenza**, senza basarti sull'intuito.



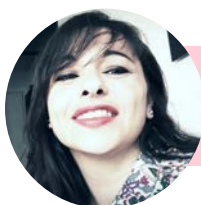
Insight su assunzioni

Ottieni informazioni preziose e ottimizza il tuo processo di recruiting con report approfonditi.



Capitolo 7

Processi di hiring flessibili e collaborativi



Emanuela Fara

Team Lead Global Talent Acquisition & People Partner @ Factorial

Nel talent shortage, la domanda non è “come assumiamo più in fretta?”, ma “come prendiamo decisioni migliori e costruiamo fiducia lungo il percorso?”.


In questo scenario, Talent Acquisition non è solo una funzione di selezione: è il primo contatto umano dell'azienda e, di fatto, una leva di employer branding e retention.

Tre convinzioni che vedo confermate ogni giorno in Factorial:

1. Il dialogo è un asset, non un passaggio.

Le conversazioni efficaci rendono esplicite aspettative e trade-off: cosa significa davvero quel ruolo, come si misura il successo, che tipo di contesto troverà la persona. Quando i candidati possono parlare con autenticità, emergono motivazioni reali e si riducono i fraintendimenti.

78%



Delle aziende in Italia fatica ad assumere nuovo personale*

* Fonte: "Da Great Resignation a Great Detachment: aumentano i "disillusi" al lavoro", Osservatorio Politecnico, 2025.

Capitolo 7

2. Talent guida i candidati, non li “spinge”.

Guidare significa creare uno spazio sicuro e trasparente per esplorare obiettivi, valori, stile di lavoro, bisogni di crescita. Spesso il valore aggiunto sta nell’orientamento: aiutare una persona a vedere percorsi alternativi, un team diverso, una traiettoria più coerente, un ruolo più adatto al potenziale anche quando non era l’idea iniziale.

3. HR Talent come funzione di formazione per hiring manager e Partnership.

Per rendere coerente il processo di hiring, serve lavorare a monte: strutturare il profilo, definire priorità e criteri. Ma anche formare l’hiring manager su conduzione del colloquio e valutazione: domande migliori, pensieri condivisi, riduzione dei bias, decisioni basate su evidenze e non su impressioni. La retention è la conseguenza naturale di tutto questo. Le persone restano quando percepiscono **impegno reciproco** e un percorso di crescita tangibile: obiettivi chiari, feedback, opportunità reali, guida. E oggi la reputazione è distribuita: commenti e percezioni sono ovunque. Per questo la trasparenza non è un valore “di facciata”, ma un requisito competitivo.

Assumere è una promessa: **Talent la rende credibile.**

Ma il lavoro di azienda, leadership, manager, processi e cultura è **applicare quella credibilità ogni giorno.**



Centralizza tutte le fasi del recruiting

Trovare le persone giuste richiede tempo e attenzione, ma soprattutto **organizzazione**.

Con l’ATS di Factorial crei nuovi annunci in pochi minuti, li pubblichi su più canali e individui i profili perfetti più velocemente grazie all’AI, che sintetizza anche CV e lettere di presentazione.

Tutto il processo resta **centralizzato sulla piattaforma**: puoi fissare colloqui, inviare comunicazioni ai candidati e lasciare note condivise, così **team e hiring manager sono sempre allineati**.

Assunzioni > Offerte > Assistente vendita > Giacomo Pezzolla

Giacomo Pezzolla
Assistente vendita

Fase: **Screening** | Email: Max.Andersen@gmail.com | Telefono: +39 393 123 4567 | Candidatura inviata il: 25/05/2025

Panoramica | Valutazione | File | Messaggi | Altre info

Questo candidato sembra un ottimo match!

Giacomo Pezzolla ha esperienza nel coordinamento vendite e combina capacità organizzative con un approccio attento al cliente. Esperto in assistenza clienti, gestione delle vendite, esposizione dei prodotti e tecniche di upselling.

Domande di selezione

Vivi o saresti disposto a vivere a Roma?
Sì.

Quali sono le tue aspettative di stipendio?
€30.000

Quando puoi iniziare?
Luglio 2025

Puoi legalmente lavorare in Italia?
Sì

Quali lingue sai parlare fluentemente?
Italiano, Inglese

Giacomo Pezzolla
Assistente vendite

ESPERIENZA

2022 - Presente
Siemens Digital Industries

- Definire la strategia go-to-market per le nuove funzionalità del software di automazione.
- Coordinare il lavoro tra team di sviluppo, vendite e marketing.
- Aumentare del 18% l'uso di un modulo chiave del prodotto grazie a programmi di formazione su misura per i clienti.

2019 - 2022
SAP SE

- Esperienza nella progettazione di app per Android e iOS, con conoscenza di layout, tipografia e gerarchia visiva.
- Capacità di bilanciare le esigenze editoriali, di business e dell'utente.
- Esperienza nella progettazione di piattaforme web responsive.

2016-09 - Present
Delivery Hero

- Analisi dei dati di utilizzo dell'app per individuare opportunità di miglioramento UX.

Capitolo 8

I cambi normativi del 2026



Federica Petrucci
Consulente del lavoro

Sono diverse le novità del 2026 che riguardano l'organizzazione aziendale e la gestione dei lavoratori. **Non solo obblighi, ma anche diritti e maggiori tutele**, con l'approvazione di nuove leggi e direttive ma anche il potenziamento della disciplina già vigente.

Di seguito le nuove normative che aziende, lavoratori e professionisti HR devono conoscere per **orientarsi tra obblighi, impatti pratici e scadenze**, favorendo una gestione del lavoro più trasparente, digitale e conforme.

AI Act

- 🗣️ **Cos'è**

L'AI Act è il regolamento europeo che disciplina l'uso dell'intelligenza artificiale (AI), tenendo conto dei vari sistemi e distinguendoli in base al **livello di rischio**. Nel 2026 entrano a regime non solo le nuove regole, ma anche i relativi controlli e le sanzioni in caso di mancato rispetto delle disposizioni.

- 🧑‍💻 **Cosa comporta per le aziende**

Le aziende dovranno **documentare i sistemi AI che stanno utilizzando**, soprattutto in ambito HR (selezione, valutazione, monitoraggio), rispettando gli obblighi di trasparenza, supervisione umana e governance previsti dalla legge.

- 📅 **Scadenze rilevanti**

Dal 2026 parte la **piena applicazione degli obblighi**.

Capitolo 8

I cambi normativi del 2026

Privacy e controlli sul lavoro

- 🗣️ **Cos'è**

Si rafforza il coordinamento tra Garante Privacy e Ispettorato del Lavoro nel 2026, con un nuovo accordo (chiamato **Protocollo d'Intesa**) che è stato rinnovato proprio per il triennio che include il 2026. L'Ispettorato starà **molto più attento a come vengono usati GPS, software di monitoraggio e mail aziendali**, seguendo le linee guida del Garante, mentre in passato i due enti agivano spesso separatamente.

- 🧑‍💻 **Cosa comporta per le aziende**

Maggiore attenzione a **sistemi digitali, monitoraggio, gestione presenze e dati HR**, nel rispetto di GDPR e Statuto dei lavoratori diventano quindi nel 2026 tutti fattori determinanti. Se dai controlli INL risultano software di controllo non a norma scatta immediatamente una segnalazione al Garante Privacy.

- 📅 **Scadenze rilevanti**

L'attività è già partita, ma nel 2026 i sistemi digitali di controllo (badge elettronici, fascicoli digitali, monitoraggio algoritmi) **diventeranno lo standard per le verifiche dell'Ispettorato**.

Smart working e comunicazioni obbligatorie

- 🗣️ **Cos'è**

Grazie alla **Legge 106/2025** lo smart working smette di essere solo un'opzione dell'azienda e diventa, per alcune categorie, un vero e proprio **diritto di precedenza**. La normativa stabilisce che l'azienda nel 2026 deve dare priorità ai lavoratori con disabilità grave o malattie oncologiche/croniche (con invalidità superiore al 74%), genitori di figli fino a 12 anni (o senza limiti di età se il figlio ha una disabilità) e caregiver, ovvero chi assiste familiari conviventi non autosufficienti.

- 🧑‍💻 **Cosa comporta per le aziende**

Le imprese devono abbandonare la gestione "informale" del lavoro agile, perché bisogna registrare ogni nuovo accordo o rinnovo, indicando la durata e le modalità di svolgimento di lavoro agile. Inoltre, i vecchi regolamenti aziendali **vanno riscritti** per includere genitori di figli under 12, disabili e caregiver (come previsto dalla legge).

- 📅 **Scadenze rilevanti**

Le nuove regole sono operative dal **1° gennaio 2026**.

Capitolo 8

I cambi normativi del 2026

Trasparenza salariale e parità retributiva

- 🗣️ **Cos'è**

Il 2026 segna l'avvio delle nuove norme sulla trasparenza salariale. Entra in vigore cioè la nuova direttiva europea che impone alle aziende la massima trasparenza sui compensi. Stipendi e salari devono essere **chiari e conosciuti**, per assicurare parità tra uomini e donne e rendere pubblici i criteri con cui vengono pagati i lavoratori.

- 🧑‍💼 **Cosa comporta per le aziende**

Le imprese devono rendere i criteri degli stipendi oggettivi e facili da verificare. In particolare, le aziende medio-grandi sono tenute a monitorare costantemente le buste paga per individuare **differenze tra uomini e donne**, comunicare periodicamente i dati sui compensi e spiegare chiaramente come vengono stabiliti aumenti e bonus.

- 📅 **Scadenze rilevanti**

Entro **giugno 2026** l'Italia dovrà applicare la direttiva, insieme alla quale arriveranno le prime istruzioni ufficiali per le aziende, che dovranno iniziare a **presentare i primi documenti** e rispettare le scadenze stabilite.

Legge di Bilancio 2026 – Misure per il lavoro

- 🗣️ **Cos'è**

La manovra 2026 introduce una **revisione delle politiche sul lavoro**, con razionalizzazione degli incentivi e maggiore focus su stabilità occupazionale e competenze. Diversi bonus non sono stati prorogati, ma altre risorse sono state stanziare a favore di giovani, donne e zone svantaggiate del Paese. Inoltre, è previsto un nuovo Piano di transizione, che incorpora i precedenti e riconosce nuove linee di investimento per progetti innovativi e digitali.

- 🧑‍💼 **Cosa comporta per le aziende**

Molti incentivi ora prevedono che, in caso di licenziamento del lavoratore agevolato entro un certo periodo (es. 6 mesi), l'azienda debba **restituire il beneficio**. Questo spinge le imprese a una pianificazione del personale molto più attenta. Mentre il Piano Transizione 5.0 (basato sui crediti d'imposta) lascia il posto a un nuovo sistema di iper-ammortamento (maxi-deduzione dei costi per i macchinari). L'azienda non riceve più un "bonus" da scalare subito dalle tasse in F24, ma può **aumentare virtualmente il valore del bene acquistato** per pagare meno tasse sul reddito (IRES). La manovra interviene sul costo del lavoro "indiretto", senza aumentare i costi fissi per l'azienda.



Capitolo 8

I cambi normativi del 2026

Legge di Bilancio 2026 – Misure per il lavoro

-  Scadenze rilevanti

Misure operative dal 1° gennaio 2026, con finestre temporali specifiche per incentivi e agevolazioni. In molti casi le risorse sono state stanziare, ma sono gli specifici decreti attuativi e le circolari a stabilire modalità, tempi e condizioni di accesso.

NON PERDERTI NESSUN AGGIORNAMENTO

Se vuoi restare al passo con le normative e capire come interpretarle nella pratica quotidiana, iscriviti a **La Consulente del lavoro risponde**, la rubrica gratuita bi-settimanale di Factorial.

In ogni appuntamento affrontiamo domande frequenti, aggiornamenti e casi concreti per aiutarti a navigare meglio le novità legislative.

 [Iscriviti gratis alla rubrica](#)

Capitolo 9

Gli eventi HR da non perdere nel 2026

28/01

HRC Barcamp 2026

📍 Milano

L'evento perfetto per scoprire le ultime novità nel mondo delle risorse umane. Un'opportunità unica per conoscere le tendenze future e trarre ispirazione per la propria strategia HR.

19/05–20/05

AI Week 2026

📍 Milano

Il più grande evento europeo sull'intelligenza artificiale. Con oltre 700 speaker e 250 espositori, offre sessioni pratiche, masterclass e talk ispiratori sulle innovazioni AI.

11/03–13/03

Richmond HR 2026

📍 Rimini

Evento esclusivo per Direttori del Personale. I partecipanti potranno esplorare soluzioni innovative, ampliare il loro network e partecipare a conferenze sulle ultime tendenze HR.

24/06–26/06

We Make Future 2026

📍 Bologna

La fiera internazionale più grande dedicata all'AI, Marketing Digitale, Tecnologia e Innovazione. Offre una piattaforma globale per esplorare le soluzioni più innovative.

5/04 e 5/11

HR Innovation Forum 2026

📍 Bologna

Evento chiave per scoprire le novità nel Talent Management. Tra seminari, workshop e sessioni dedicate alle soluzioni innovative, i partecipanti potranno aggiornarsi e fare networking.

1/10–2/10

People Tech Forum 2026

📍 Bologna

Evento chiave per scoprire le soluzioni innovative nella formazione e nelle risorse umane. Con focus su tecnologie emergenti, offre keynote, panel interattivi e sessioni dimostrative.

Conclusione

Per le direzioni HR, il 2026 sarà l'anno delle scelte strategiche.

I dati lo confermano: welfare, percorsi di carriera e attenzione alla persona sono già fattori determinanti per la scelta del lavoro. E i numeri parlano chiaro: secondo il **Workmonitor Pulse** di Randstad, nel 2025 è salita al **38%** la quota di lavoratori che **si licenzierebbe senza opportunità di sviluppo** (era il 26% nel 2024).

E non solo. Il turnover è in aumento, le persone chiedono sempre più equilibrio vita-lavoro, l'AI sta modificando i flussi tradizionali.

La domanda, insomma, non è se cambiare, ma come. Le direzioni HR che non agiranno vedranno le persone andare via. Quelle che agiranno con strategia, comunicando con chiarezza le novità, accompagnando le transizioni, usando la tecnologia per aumentare e non eliminare il potenziale umano, costruiranno ambienti dove i talenti restano.

Per farlo servono strumenti che non appesantiscano, ma liberino tempo per ciò che conta.

Factorial è progettato proprio per questo: un software gestionale che automatizza l'operatività (anagrafiche, presenze, turni, documenti) e unifica tutto il ciclo di vita del dipendente in un'unica piattaforma.

L'obiettivo è supportare manager e responsabili HR nel concentrarsi sulla crescita dei team e delle persone, favorendo decisioni più informate, coerenti e sostenibili nel tempo.

Adottare strumenti come Factorial non è solo una scelta tecnologica, ma una **mossa strategica per affrontare i cambiamenti in corso** e ottenere la visibilità necessaria per agire con tempestività, evitando di restare indietro.

