

Executive Guide

**La tua organizzazione è pronta
per la prossima trasformazione
delle competenze?**

**5 Domande chiave e insight concreti
per HR e business leader**





Perché questa guida è importante

Le organizzazioni stanno affrontando un'accelerazione del cambiamento senza precedenti. L'Intelligenza Artificiale sta ridefinendo ruoli e professioni, le competenze diventano obsolete più rapidamente e le aspettative delle persone continuano a evolvere.

La sfida non è più capire cosa sta cambiando.

La sfida è riuscire a rispondere abbastanza velocemente.

The Cegos International Barometer 2026 *"Transformation, Skills and Learning"* evidenzia una tensione crescente tra consapevolezza ed execution.

La maggior parte delle organizzazioni riconosce l'importanza strategica dello sviluppo delle competenze, ma molte **faticano ancora ad adattarsi alla velocità richiesta dalla trasformazione tecnologica e organizzativa.**



Tre dati raccontano questa realtà:

68%

dei responsabili HR identifica IA e automazione come la trasformazione che avrà il **maggior impatto** sulle competenze nei prossimi 2 anni.



23%

dei ruoli professionali è destinato a confrontarsi con l'obsolescenza delle competenze entro i prossimi 3 anni.



41%

dei dipendenti ritiene che la formazione arrivi **troppo tardi** rispetto ai propri bisogni.



Questa guida nasce per aiutare i leader a trasformare questi insight in azioni concrete.

DOMANDA CHIAVE 1

Stiamo sviluppando le competenze alla stessa velocità con cui sta cambiando il lavoro?

PERCHÉ È IMPORTANTE:

Il ritmo della trasformazione sta accelerando in ogni settore. Le persone non sono necessariamente preoccupate che il proprio lavoro scompaia. **Temono piuttosto di non riuscire a restare al passo con l'evoluzione del lavoro.**

SEGNALE CHIAVE:

Quasi **un ruolo su quattro** rischia di confrontarsi con l'**obsolescenza delle competenze** entro i prossimi tre anni, mentre il **74% dei dipendenti** si aspetta che la **natura del proprio lavoro cambi**.

IMPLICAZIONI PER I LEADER:

Il rischio non è una disruption improvvisa. È una **graduale erosione delle competenze**, che lascia le **organizzazioni impreparate ad affrontare le sfide future**.

PRIORITÀ DI INTERVENTO:

Superare la logica dei piani formativi annuali.

Costruire un modello continuo di sviluppo delle competenze che favorisca apprendimento, reskilling e upskilling durante tutto l'anno.

DOMANDA CHIAVE 2

Le persone stanno imparando a usare l'IA... o stanno improvvisando?

PERCHÉ È IMPORTANTE:

L'adozione dell'IA sta avvenendo indipendentemente dal livello di preparazione delle organizzazioni. **Le persone stanno già sperimentando strumenti di IA, integrandoli nelle attività quotidiane.**

SEGNALE CHIAVE:

Il **79% dei dipendenti** utilizza già l'IA generativa nella vita privata, ma **solo il 32% ha ricevuto una formazione specifica sull'IA** attraverso la propria organizzazione.

IMPLICAZIONI PER I LEADER:

Senza struttura e guida, le organizzazioni rischiano un'adozione disomogenea, **difficoltà di governance** e un **ampliamento dei gap di competenze tra i team**.

PRIORITÀ DI INTERVENTO:

Definire percorsi chiari di apprendimento sull'IA, principi di governance e casi d'uso pratici.

Affiancare alle **competenze tecniche** il focus su **uso responsabile, pensiero critico e giudizio umano**.

DOMANDA CHIAVE 3

L'apprendimento è integrato nel lavoro... o resta distante dalla realtà operativa?

PERCHÉ È IMPORTANTE:

Le persone valutano sempre più la formazione in base alla sua rilevanza, accessibilità e tempestività. **Quando arriva troppo tardi, la formazione fatica a generare un impatto concreto sul business.**

SEGNALE CHIAVE:

Il 77% dei Responsabili HR ritiene che la propria organizzazione sia abbastanza agile nel rispondere ai bisogni formativi. Tuttavia, il 41% dei dipendenti pensa che la formazione arrivi troppo tardi.

IMPLICAZIONI PER I LEADER:

Questo divario evidenzia una **distanza** tra la percezione dell'organizzazione e l'esperienza reale delle persone.

PRIORITÀ DI INTERVENTO:

Integrare l'apprendimento nei flussi di lavoro, nei progetti e nelle priorità di business.

Superare la logica degli interventi formativi isolati e **costruire ecosistemi di apprendimento capaci di supportare la performance** quando serve.

DOMANDA CHIAVE 4

Stiamo preparando le persone ai ruoli futuri... o solo a quelli attuali?

PERCHÉ È IMPORTANTE:

La competitività futura dipende dalla **capacità dell'organizzazione di adattare i talenti all'evoluzione delle esigenze di business.**

SEGNALE CHIAVE:

Il 65% dei Responsabili HR sta dando priorità allo sviluppo delle competenze per i ruoli attuali, **mentre il 57%** sta investendo attivamente in mobilità interna e percorsi di carriera.

IMPLICAZIONI PER I LEADER:

Il recruiting non può più essere l'unica risposta. **Per restare competitive, le organizzazioni devono saper riconoscere le competenze già presenti, svilupparle e orientarle verso nuovi ruoli e nuove priorità di business.**

PRIORITÀ DI INTERVENTO:

Adottare un **approccio basato sulle competenze.**

Mappare le capacità future, individuare **competenze adiacenti** e costruire percorsi che permettano alle persone di muoversi tra ruoli diversi, in linea con l'evoluzione delle priorità di business.

DOMANDA CHIAVE 5

Con l'avanzare della tecnologia, stiamo rafforzando le capacità umane?

PERCHÉ È IMPORTANTE:

Quanto più le organizzazioni diventano digitali, tanto più diventano decisive le capacità distintamente umane.

SEGNALE CHIAVE:

Guardando al 2035, dipendenti e Responsabili HR convergono su una **priorità: sviluppare le competenze umane che distinguono le persone dall'IA**. Lo indicano il 23% dei dipendenti e il 21% dei Responsabili HR.

Questo dato è rafforzato dal **67% dei dipendenti che dichiara di cercare oggi più significato nel proprio lavoro rispetto a tre anni fa**.

IMPLICAZIONI PER I LEADER:

Leadership, adattabilità, collaborazione, pensiero critico e giudizio saranno sempre più determinanti nel differenziare le organizzazioni di successo.

PRIORITÀ DI INTERVENTO:

Affiancare allo sviluppo delle competenze digitali un **lavoro strutturato sulle capacità umane: leadership, intelligenza emotiva, comunicazione e adattabilità** devono entrare stabilmente nelle strategie di sviluppo delle persone.

Le priorità d'azione per i leader

Il futuro del lavoro non sarà definito solo dalla tecnologia.

Le organizzazioni che avranno successo saranno quelle capaci di:

- Anticipare i bisogni di competenze prima che emergano i gap
- Integrare l'apprendimento nel lavoro quotidiano
- Sviluppare le competenze sull'IA in modo responsabile
- Rafforzare mobilità interna e adattabilità
- Potenziare le competenze distintamente umane accanto all'expertise tecnologica

La sfida non è più comprendere il cambiamento. La sfida è agire prima che il cambiamento superi la capacità dell'organizzazione di rispondere.

Il momento per prepararsi al futuro delle competenze è adesso.



Trasformare le priorità in azioni concrete

In Cegos aiutiamo le organizzazioni a colmare il divario tra consapevolezza ed execution.

Il nostro approccio è pensato per ridurre il time to competency: **integrare l'apprendimento nel flusso di lavoro, combinare formati brevi e flessibili con percorsi adattivi basati su dati e IA e rafforzare quelle competenze profondamente umane** che la tecnologia non può sostituire.

Nel 2026, questo include anche un nuovo **AI learning companion: integrato nella nostra piattaforma LearningHub**, costruito su contenuti progettati e validati dagli esperti Cegos e pensato per un utilizzo responsabile e sicuro, in linea con il GDPR e l'AI Act.

Ovunque si trovino i vostri team, i nostri consulenti lavorano al vostro fianco per progettare e implementare le strategie di apprendimento che accompagneranno la prossima ondata di trasformazione.



Per la Survey 2026 Transformations, Skills & Learning, Cegos ha coinvolto oltre 6.000 dipendenti e responsabili HR/Learning in 11 Paesi tra Europa, Asia e America Latina.



cegos.com

cegos.it

Follow us on LinkedIn

Cegos Group | Cegos Italia