

Cegos 2026 International Barometer

Transformations, Skills and Learning



Il Gruppo Cegos in sintesi

Un partner globale:

Francia, Germania, Italia, Paesi Bassi,
Portogallo, Regno Unito, Spagna,
Svizzera, Cina, Singapore, Indonesia,
Malesia, Brasile, Cile, Colombia, Messico,
Perù e Stati Uniti d'America.

Formazione all'avanguardia nelle principali aree di business:

- Management & Leadership
- Vendite e relazioni con i clienti
- Project Management
- Professional & Personal Efficiency
- AI & Digital
- Marketing & Communication
- Information Technology
- Sviluppo sostenibile e CSR
- Finance & Legal
- Acquisti
- Risorse Umane
- Formazione...

Presente in più di
50

paesi attraverso una rete di
partner e distributori

1.500
dipendenti

3.000+
consulenti partner

4.000+
contenuti digitali
in più di

30
lingue

250.000+
persone formate
face-to-face ogni anno

1M
utenti dei nostri
asset digitali di gruppo

€250M
fatturato

20.000
aziende clienti

2,5M
utenti connessi sul nostro
Learning@Hub



In un contesto economico e tecnologico caratterizzato da cambiamenti sempre più rapidi, il tema delle competenze si afferma a livello globale come una sfida strategica centrale per le organizzazioni.

L'accelerazione dell'Intelligenza Artificiale, l'evoluzione dei ruoli professionali, i nuovi modelli di lavoro e le aspettative delle persone, stanno ridefinendo in profondità le skill necessarie per garantire performance elevate e occupabilità nel tempo.

Oggi le aziende si trovano di fronte a una sfida continua: anticipare questi cambiamenti e accompagnare le persone nello sviluppo costante delle proprie competenze.

Da oltre dieci anni, il Cegos International Barometer Transformation, Skills and Learning si propone di analizzare queste evoluzioni. Dando voce a professionisti HR e dipendenti provenienti da più di 10 Paesi, consente di comprendere come le organizzazioni percepiscono le trasformazioni in atto, quali competenze considerano prioritarie e come strutturano lo sviluppo dei talenti.

Questa nuova edizione assume un valore particolare: coincide con il centenario di Cegos e guarda ancora più avanti. Oltre a fotografare le tendenze attuali, esplora il futuro del lavoro e delle competenze fino al 2035, offrendo una prospettiva predittiva sulle trasformazioni che plasmeranno le organizzazioni di domani.

I risultati mostrano che, se da un lato cresce la consapevolezza, dall'altro le aziende devono ancora accelerare l'evoluzione delle proprie strategie di sviluppo delle competenze. In un contesto in cui i cicli di trasformazione dei ruoli si accorciano, l'apprendimento diventa una leva chiave per accompagnare il cambiamento, sostenere i percorsi professionali e rafforzare la capacità di innovazione.

In Cegos siamo convinti che questa sfida si fondi su tre pilastri essenziali: anticipare le competenze del futuro, supportare manager e team nei processi di trasformazione e offrire esperienze di apprendimento flessibili, continue e coerenti con le realtà operative.

Oggi più che mai, lo sviluppo delle competenze rappresenta per le organizzazioni un motore fondamentale di resilienza, engagement e performance sostenibile.



Benoit Félix,
CEO del Gruppo Cegos



Nel 2026, il **Gruppo Cegos celebra i suoi 100 anni**. Un secolo di impegno e innovazione al servizio dello sviluppo delle competenze, della trasformazione delle organizzazioni e del mondo del lavoro, in Italia, in Europa e in tutto il mondo.

In questa edizione speciale del **Cegos International Barometer "Transformation, Skill & Learning"**, il leader internazionale della formazione professionale mette in luce le tendenze e le tensioni che attraversano oggi le aziende: la crescente diffusione dell'**Intelligenza Artificiale**, la rapida **evoluzione delle professioni**, la necessità di **adattare continuamente le competenze** e la pressione sempre maggiore per formare in modo mirato e tempestivo.

Cegos ha scelto di interrogare i professionisti delle Risorse Umane e gli stessi lavoratori su lavoro e formazione, così come li immaginano da qui al 2035.

In questo contesto, segnato dall'accelerazione delle trasformazioni tecnologiche e sociali, la **formazione** appare al tempo stesso come una **leva** e una **sfida**, al centro di esigenze di anticipazione, agilità e performance collettiva.

Realizzata tra dicembre 2025 e gennaio 2026 in **11 Paesi** tra Europa, Asia e America Latina, l'indagine incrocia i punti di vista di **oltre 5.500 lavoratori e quasi 500 decisori HR e Formazione**, individuando convergenze, differenze di percezione e dinamiche in atto a livello internazionale.

Metodologia:

Indagine condotta online tra dicembre 2025 e gennaio 2026 in **11 Paesi**:

- Europa: Francia, Germania, Italia, Portogallo, Spagna, Regno Unito
- Asia: Cina, Singapore
- America Latina: Brasile, Messico, Cile

L'indagine è stata realizzata su un campione di 5.524 lavoratori (di cui 502 in Italia) e 498 Direttori HR/Responsabili HR o Direttori/Responsabili Formazione (di cui 60 in Italia), all'interno di aziende private o organizzazioni pubbliche con più di 50 dipendenti.



Contenuti

Focus sulle principali trasformazioni in atto e sui loro impatti su lavoro e competenze	p. 8
Competenze: la sfida strategica del time to competency, formare "just in time" per coniugare competitività e occupabilità	p. 14
GenAI: un'adozione diffusa ma ancora limitata nel contesto professionale	p. 18
Learning & Development: una formazione più integrata, agile e personalizzata.....	p. 24

I trend principali

Trasformazioni del lavoro: IA e sviluppo delle competenze al centro delle priorità

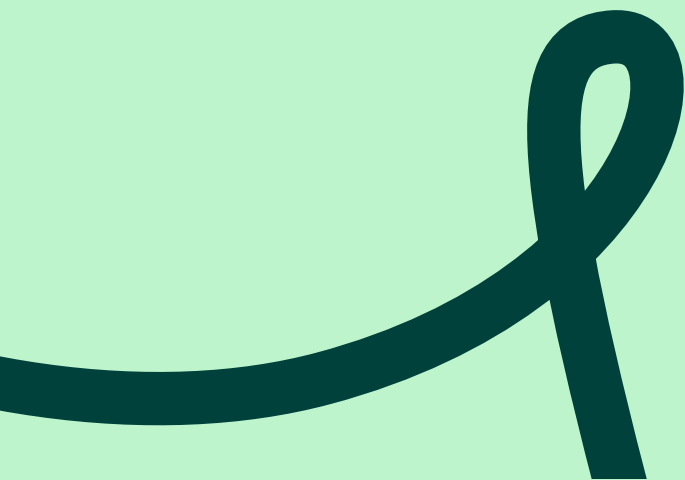
- Il **31%** dei **lavoratori** intervistati teme la **scomparsa del proprio lavoro** (26% in Italia).
- Il **74%** prevede invece una **modifica del contenuto del proprio lavoro** (69% in Italia).
- Il **68%** dei **Direttori HR** indica **IA e automazione** come le **principali trasformazioni** che avranno un impatto sulle competenze nella propria organizzazione nei **prossimi 2 anni** (63% in Italia), nettamente davanti ai nuovi modelli di lavoro, alla demografia e alla transizione ecologica.
- Secondo i **Direttori HR**, il **23%** dei ruoli attuali è esposto a un **rischio di obsolescenza delle competenze entro 3 anni** (25% in Italia).
- Il **65%** dei **Direttori HR** privilegia lo **sviluppo delle competenze nel ruolo attuale** nel rispetto al recruiting (50% in Italia).
- Il **57%** sviluppa la **mobilità interna verso altri ruoli** (50% in Italia).

Orizzonte 2035

- Lavoratori e HR prevedono un mondo del lavoro sempre **più tecnocentrico** (dati, algoritmi, IA...), più **mobile** e più **agile** (smart working, ritmi flessibili...).
- I **lavoratori** sono **fiduciosi nella propria capacità di adattamento** (valutazione media: 7/10).
- **Lavoratori e HR** ritengono che la priorità sarà sviluppare **competenze umane distintive rispetto all'IA** (23% lavoratori/21% HR – 16% e 22% in Italia), seguite dalla garanzia dell'**occupabilità**, molto lontano rispetto al supporto alla transizione ecologica (solo 9% lavoratori/8% HR – 8% e 5% in Italia).

Competenze: formare continuamente e più rapidamente per garantire competitività e occupabilità

- Il **91%** degli **HR** afferma che lo **sviluppo delle competenze** è **strategico** per la propria organizzazione (87% in Italia).
- Il 78% dei lavoratori condivide questa convinzione (72% in Italia).
- **1 lavoratore su 4** percepisce già o prevede un'**obsolescenza delle proprie competenze** (10% già; 16% a breve – 10% e 12% in Italia).
- Il **77%** degli **HR** ritiene la propria organizzazione **agile nel rispondere ai bisogni formativi** (77% in Italia).
- Tuttavia, il **41%** dei **lavoratori** ritiene che **la formazione arrivi troppo tardi rispetto al bisogno** (53% in Italia).



IA generativa: un'adozione massiva... ma non ancora pienamente integrata nel lavoro

- Il **79%** dei **lavoratori** utilizza l'**IA generativa a titolo personale** (79% in Italia), ma solo il **64%** la utilizza a **fini professionali** (56% in Italia).
- L'**84%** degli **HR** dichiara che la **propria organizzazione è in grado di integrare nei prossimi 3 anni gli impatti tecnologici sui mestieri** (85% in Italia), ma solo il 28% ha formalizzato e condiviso regole di utilizzo dell'IA con i collaboratori (22% in Italia).
- Solo il **32%** dei **lavoratori** si è **già formato sull'IA tramite community di pratica o formazione aziendale** (29% in Italia).

Learning & Development: priorità all'integrazione della formazione nel lavoro e all'IA per personalizzare i percorsi

- Il **55%** della **formazione** è ancora erogato **in presenza** (59% in Italia).
- Il **64%** degli **HR** favorisce la **formazione in situazione di lavoro** - on the job learning - (50% in Italia) e il **50%** i **workshop di co-sviluppo** (38% in Italia).
- Il 70% degli **HR** valorizza l'integrazione della formazione nel lavoro quotidiano (65% in Italia).
- Il **63%** delle organizzazioni utilizza già l'**IA generativa nella formazione** o sta iniziando a farlo (53% in Italia).
- Il **57%** utilizza l'**IA per personalizzare i percorsi formativi** o sta iniziando a farlo (+20 punti in 3 anni - 47% in Italia).

Focus sulle principali trasformazioni in atto e sui loro impatti su lavoro e competenze

Per gli HR, IA e tecnologia sono nettamente in cima alle trasformazioni che impatteranno le competenze nei prossimi 2 anni

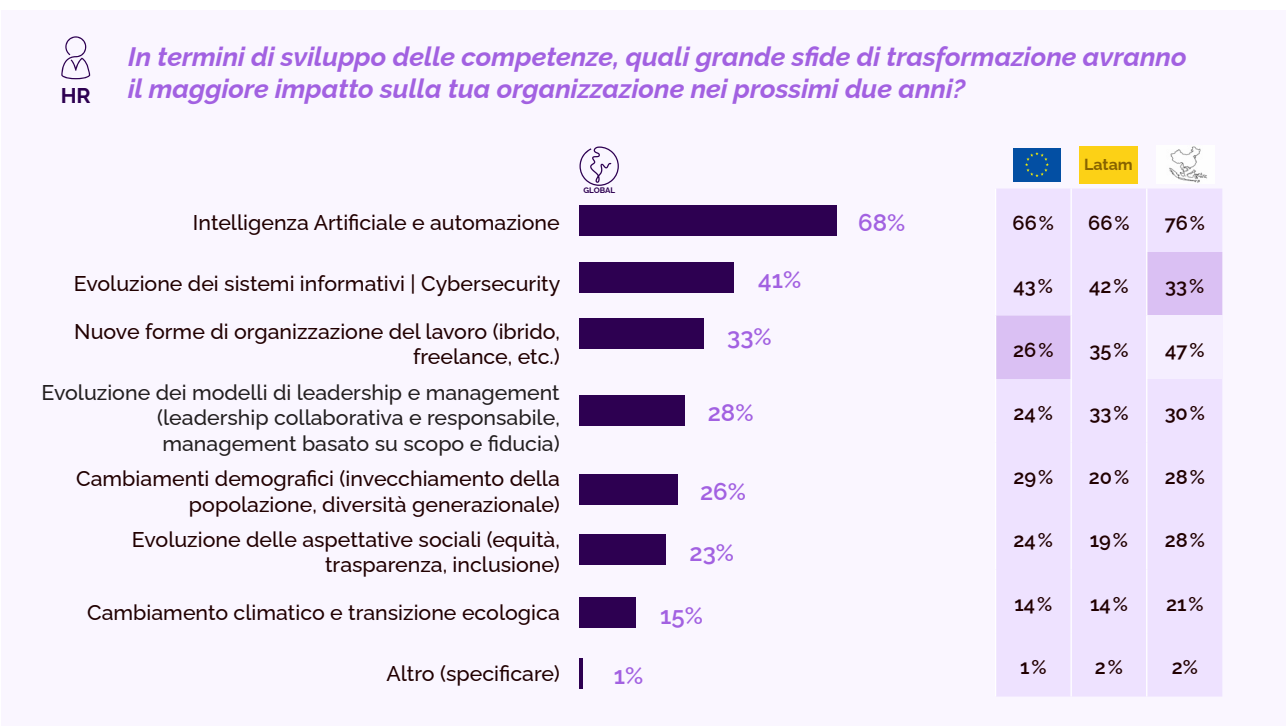
Per i Direttori HR, i prossimi due anni saranno soprattutto caratterizzati dall'impatto delle trasformazioni tecnologiche sulle competenze dei collaboratori.

Tra le principali sfide individuate, **Intelligenza Artificiale e automazione** si collocano nettamente al primo posto (68% degli HR a livello globale, 63% in Italia), ben davanti all'evoluzione dei sistemi informativi e alla cybersecurity (41% a livello globale, 45% in Italia) e alle nuove forme di organizzazione del lavoro come l'ibridazione o il freelancing (33% a livello globale, 28% in Italia).

In termini di competenze, le sfide tecnologiche dominano ormai l'agenda delle Risorse Umane, superando le evoluzioni manageriali (28% degli HR a livello globale, 17% in Italia), demografiche (26% a livello globale e 23% in Italia) e le aspettative sociali (23% a livello globale e in Italia).

Per quanto riguarda la transizione ecologica, rimane relegata all'ultimo posto, citata solo dal 15% dei rispondenti (7% in Italia).

L'adozione rapidissima dell'IA generativa nella società ha inoltre spostato le priorità all'interno delle aziende: la trasformazione organizzativa è oggi interpretata innanzitutto in chiave di **integrazione dell'IA, sicurezza degli ambienti digitali e adattamento di processi e ruoli alle discontinuità tecnologiche**.



Emanuele Castellani, Executive Board Member del Gruppo Cegos e CEO di Cegos Italia:

“L’IA generativa ha fatto un’irruzione così rapida e massiva nelle nostre vite che non è più un tema tra tanti, ma molto spesso il prisma attraverso cui i Direttori HR leggono oggi il futuro della loro organizzazione.

Le strategie aziendali, e di conseguenza le politiche di formazione, si strutturano ormai sempre più attorno all’anticipazione degli impatti tecnologici. Questa focalizzazione è pienamente legittima, ma non deve far dimenticare le nuove aspettative manageriali, sociali e ambientali espresse dai lavoratori e che le aziende devono anch’esse accompagnare.”

3 lavoratori su 4 prevedono un'evoluzione del proprio ruolo piuttosto che la sua scomparsa

Meno di un terzo dei **lavoratori** ritiene che le trasformazioni attuali (tecnologiche, climatiche, sociali...) possano portare alla **scomparsa del proprio lavoro** (31% a livello globale, 26% in Italia). Un dato stabile rispetto al 2024.

Al contrario, **3 lavoratori su 4 prevedono una modifica del contenuto del proprio lavoro** (74% a livello globale, 69% in Italia). I collaboratori sembrano, quindi, proiettarsi in una logica di evoluzione e apprendimento continuo. Va tuttavia sottolineato che la preoccupazione è significativamente più elevata in Asia (Cina e Singapore), dove il 44% dei lavoratori teme la scomparsa del proprio lavoro.

Gli HR stimano che, entro 3 anni, 1 lavoro su 4 sarà esposto al rischio di obsolescenza delle competenze

Per i Direttori HR, le molteplici trasformazioni in atto rappresentano prima di tutto una sfida in termini di adattamento e mantenimento delle competenze

Secondo loro, in media e all'interno delle proprie organizzazioni, il **13% dei ruoli** sarebbe **esposto a un rischio di obsolescenza delle competenze entro un anno** (14% in Italia) e il **23% entro tre anni** (25% in Italia), ovvero quasi un lavoro su quattro nel medio periodo.

Quest'ultimo dato è in aumento di 4 punti rispetto al 2024, confermando l'accelerazione delle trasformazioni dei mestieri e delle professioni.



Emanuele Castellani, Executive Board Member del Gruppo Cegos e CEO di Cegos Italia:

“I lavoratori sono consapevoli, ma non eccessivamente preoccupati. Non temono in modo diffuso la scomparsa del proprio lavoro, ma sanno perfettamente che dovranno lavorare in modo diverso.

I Direttori HR, dal canto loro, prevedono che quasi un lavoro su quattro potrebbe vedere le proprie competenze diventare obsolete entro tre anni. La sfida non è tanto affrontare una rottura improvvisa, quanto evitare l'erosione progressiva e strutturale delle competenze. È, quindi, necessario orchestrare dispositivi di formazione e riqualificazione più rapidi, più mirati e continui.”



13%

dei ruoli sarebbe
esposto a un rischio
di obsolescenza
delle competenze
entro un anno

23%

entro tre anni

Per affrontare le molteplici trasformazioni attualmente in atto, i Direttori HR privilegiano lo sviluppo delle competenze rispetto al recruiting

Per far fronte alle trasformazioni dei mestieri e delle pratiche professionali, i **Direttori HR puntano** innanzitutto sullo sviluppo delle competenze dei collaboratori già in organico: il **65%** a livello globale (50% in Italia) dichiara di **supportare i propri team nell'acquisizione di nuove competenze nel ruolo attuale**.

La mobilità interna e le riconversioni sono anch'esse in forte crescita: il **57%** dei **Direttori HR** (50% in Italia) **sviluppa le competenze** dei collaboratori per favorire il **passaggio ad altri ruoli**, rispetto al 47% nel 2024.

Al contrario, il **reclutamento di nuovi profili** è in netto calo, attestandosi al **46%** a livello globale (33% in Italia), contro il 59% nel 2024.

Emanuele Castellani, Executive Board Member del Gruppo Cegos e CEO di Cegos Italia:

“Le aziende sembrano aver tratto insegnamento dalle precedenti ondate di trasformazione: assumere non basta, è spesso complesso e non rappresenta necessariamente una soluzione di lungo periodo. La soluzione sostenibile passa attraverso lo sviluppo continuo delle competenze interne, in una logica di anticipazione e mobilità. La leva strategica consiste nel coinvolgere ogni individuo in una dinamica di apprendimento permanente, individuando e sviluppando i talenti.”

Verso il 2035: lavoratori e HR immaginano un mondo del lavoro più tecnologico, più flessibile e più agile...

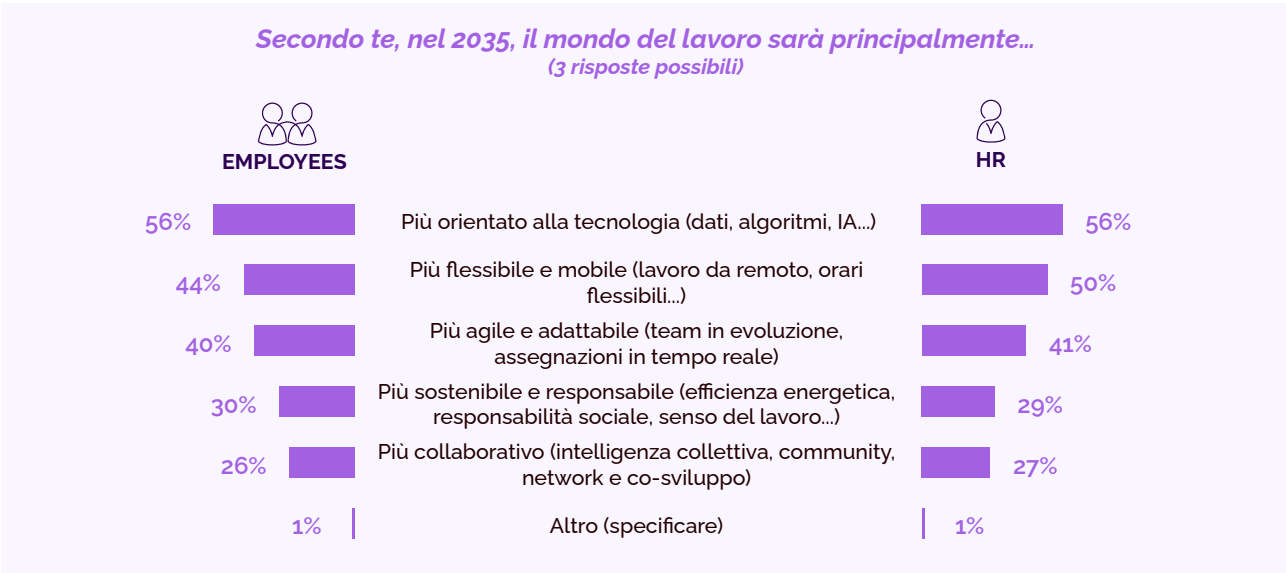
I lavoratori e gli HR condividono una visione ampiamente convergente del mondo del lavoro nel 2035.

Lo immaginano innanzitutto più **tecnocentrico** (56% a livello globale sia per i lavoratori sia per gli HR - 52% e 58% in Italia), poi più **flessibile e nomade** (44% dei lavoratori, 50% degli HR - 40% e 50% in Italia) e più **agile e adattabile** (40% lavoratori, 41% HR - 30% e 23% in Italia).

Le dimensioni più sociali o collettive - **sostenibilità** (30% lavoratori, 29% HR - 25% e 23% in Italia) e **intelligenza collettiva** (26% lavoratori, 27% HR - 21% e 20% in Italia) - restano in secondo piano.

Questa proiezione riflette la predominanza delle trasformazioni tecnologiche già evidenziate.

La differenza più significativa tra HR e lavoratori riguarda la flessibilità (+6 punti lato HR), a indicare una maggiore aspettativa da parte del management in termini di organizzazione del lavoro.



...e proseguono nella loro ricerca di senso nel lavoro

Proiettandosi in un mondo del lavoro sempre più tecnologico e flessibile, il **67%** dei **lavoratori** dichiara di **ricercare più senso nel proprio lavoro** rispetto a tre anni fa (60% in Italia). Questa aspettativa è particolarmente forte in America Latina (76%) e in Asia (83%). Le trasformazioni rapide e continue non riducono, quindi, il bisogno di senso; al contrario, sembrano rafforzarlo.

Emanuele Castellani, Executive Board Member del Gruppo Cegos e CEO di Cegos Italia:

“In un contesto percepito come più rapido e digitalizzato, la dimensione di utilità, contributo e allineamento con i propri valori personali diventa un punto di riferimento ancora più necessario. La ricerca di senso nel lavoro continua, anzi si rafforza. La funzione formazione deve quindi articolare le dimensioni di performance, occupabilità e utilità, per dare significato al contributo di ciascuno in relazione alla strategia complessiva dell'azienda.”

Di fronte al mondo del lavoro del 2035, una solida fiducia individuale...

Interrogati sulla propria capacità di evolvere nel mondo del lavoro del 2035, lavoratori e HR mostrano un livello di fiducia elevato e allineato: 7,1/10 per i lavoratori (6,8 in Italia) e 7,2/10 per gli HR (7,0 in Italia).

Nonostante la varietà e la rapidità delle trasformazioni in atto, i lavoratori hanno la sensazione di essere pronti per il mondo professionale che verrà. Questa fiducia individuale può essere letta anche alla luce delle strategie HR orientate allo sviluppo delle competenze, che contribuiscono probabilmente a rafforzare questo senso di adattabilità.

... e più moderata a livello organizzativo nell'adattarsi

Interrogati sulla capacità della propria organizzazione di evolvere nel mondo del lavoro del 2035, lavoratori e HR esprimono valutazioni leggermente più sfumate, attribuendo un punteggio di 6,9/10 (6,7 in Italia per gli HR e 6,6 per i dipendenti). Questo divario moderato evidenzia un lieve scostamento: gli individui percepiscono la propria organizzazione come leggermente meno agile rispetto a sé stessi.

Alessandro Reati, Head of People & Culture e HR Practice Leader di Cegos Italia:

“Ognuno si sente capace di adattarsi individualmente al mondo del lavoro che verrà. La fiducia si incrina quando si pensa all'organizzazione nel suo insieme. I lavoratori mettono probabilmente in discussione la velocità di risposta, l'allineamento strategico e le risorse effettivamente messe in campo dalle aziende per accompagnare le trasformazioni. È proprio qui che la funzione L&D è chiamata a fare la differenza: ridurre il divario tra il potenziale individuale e la capacità collettiva di adattarsi, formarsi in modo mirato e con il ritmo giusto.”

Competenze: la sfida strategica del time to competency, formare “just in time” per coniugare competitività e occupabilità

Un consenso forte sul carattere strategico delle competenze e un'offerta formativa sempre più chiara all'interno delle aziende

Lo **sviluppo delle competenze** è ormai ampiamente riconosciuto come una **leva strategica**. La quasi totalità degli HR intervistati (91% a livello globale, 87% in Italia) indica che si tratta di una priorità strategica per la propria organizzazione, dato condiviso dal 78% dei lavoratori (72% in Italia).

Interrogati sul loro **livello di informazione riguardo all'offerta formativa interna**, i lavoratori esprimono un **giudizio piuttosto positivo**, con una media di **6,9/10 a livello globale**, in aumento rispetto al 2024 (6,8). Quasi 7 lavoratori su 10 attribuiscono un punteggio tra 7 e 10.

Questa tendenza posiziona la formazione come un elemento centrale nel contratto sociale tra azienda e collaboratori. Non è più percepita come un dispositivo periferico o occasionale, ma come un meccanismo chiave di adattamento, sicurezza dei percorsi professionali e mantenimento dell'occupabilità.

Quasi 7 HR su 10 si orientano verso un'organizzazione sempre più guidata dalle competenze

Poiché lo **sviluppo delle competenze è centrale**, le organizzazioni imprese tendono ad adottare sempre più un approccio “skills-based”. Il **68%** degli **HR** a livello globale (58% in Italia) dichiara di **gestire percorsi, mobilità e progetti più in base alle competenze che ai ruoli**.

Tra questi: il **20%** (12% in Italia) si considera **pienamente impegnato in questo approccio** mentre il **48%** (47% in Italia) ha avviato **iniziative strutturate**.

Il cambiamento è quindi avviato, anche se il 23% degli HR (38% in Italia) ammette di essere ancora in fase di riflessione, senza un approccio formalizzato.

Alessandro Reati, Head of People & Culture e HR Practice Leader di Cegos Italia:

“La dinamica della “skills-based organization” è avviata. Lo vediamo chiaramente presso molti clienti che, ad esempio, vogliono rafforzare il ruolo del manager developer, capace di far crescere il proprio team in modo continuo, sia a livello individuale sia collettivo. Tuttavia, la realtà resta eterogenea: la gestione per competenze è spesso presente nelle intenzioni, meno nei processi concreti di mobilità, riconoscimento e sviluppo di carriera.”

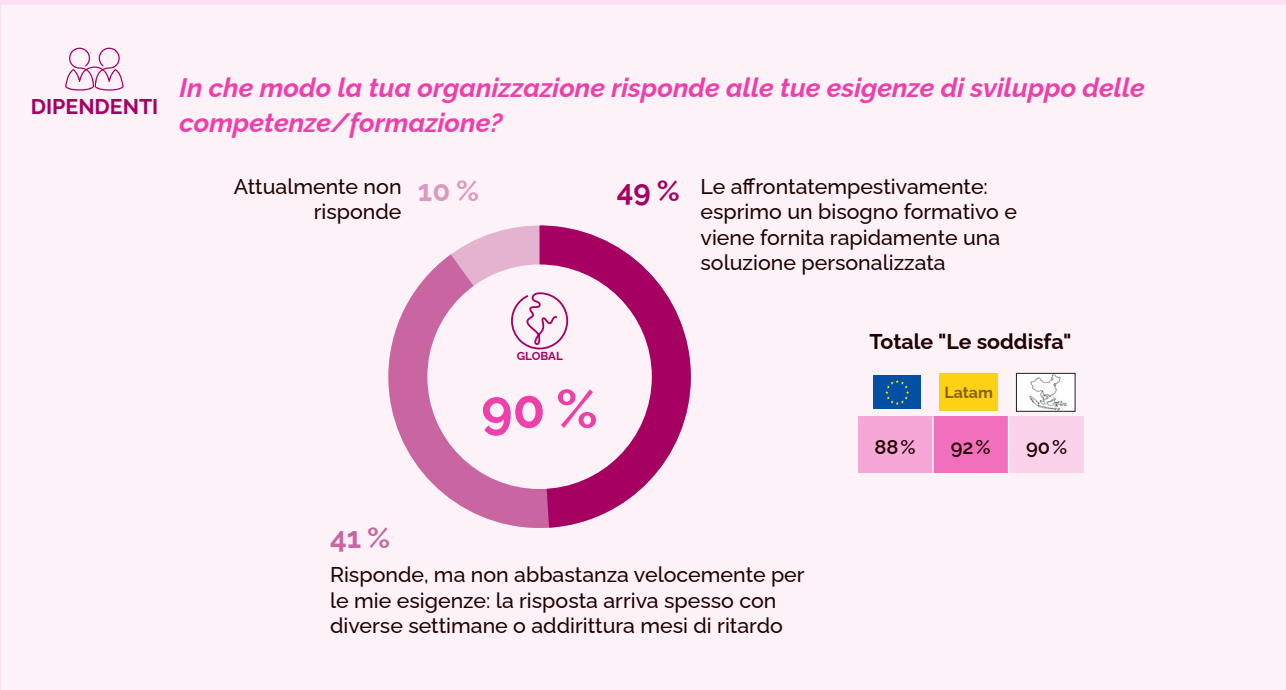
7 HR su 10 dichiarano una reale agilità nel rispondere ai bisogni formativi...

Di fronte alla sfida del “*time to competency*”, il **77%** degli **HR** (77% in Italia) ritiene la propria organizzazione **agile nel rispondere ai bisogni operativi di formazione**. Tuttavia, solo l'**11%** (8% in Italia) considera la propria organizzazione **molto agile** in questo ambito. In realtà, sebbene le organizzazioni abbiano compreso l'importanza di rispondere rapidamente ai bisogni, faticano ancora a trasformare questa intenzione in processi fluidi e veloci.

...ma il 41% dei lavoratori ritiene che la formazione arrivi troppo tardi

Si evidenzia infatti un chiaro scostamento quando si analizza il punto di vista dei lavoratori. Se il **90%** ritiene che la propria organizzazione **risponda ai bisogni formativi** (87% in Italia), il **41%** (53% in Italia) giudica che la formazione **arrivi troppo tardi**, talvolta settimane o mesi dopo la richiesta.

In altre parole, in un mondo che accelera continuamente, la **vera esigenza** è oggi la capacità di **fornire una risposta formativa rapida, pertinente e immediatamente applicabile**.





Sara Tamburro, Head of Marketing Communication & Solutions di Cegos Italia:

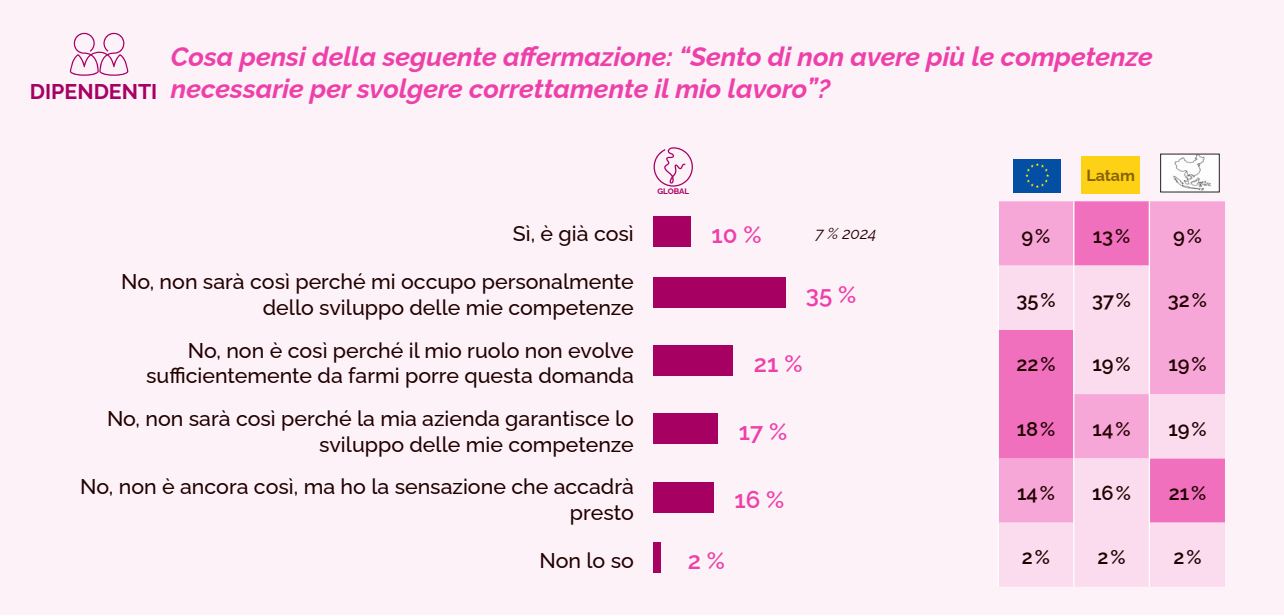
“Le organizzazioni hanno chiaramente preso coscienza della sfida del time to competency e la maggior parte di esse si dichiara agile nel rispondere. Tuttavia, la percezione dei lavoratori è diversa: si aspettano una risposta immediata. La formazione viene ormai valutata anche in base alla sua accessibilità, alla rapidità di implementazione e al suo impatto operativo.

Per i professionisti del Learning & Development, oggi la sfida non è sapere cosa fare, ma farlo abbastanza rapidamente e su larga scala, perché le aspettative sono allo stesso tempo individuali e diffuse.”

1 lavoratore su 4 percepisce o prevede un'obsolescenza delle proprie competenze

In apparenza, gli indicatori sono rassicuranti: le competenze sono riconosciute come strategiche (91% degli HR), i lavoratori si dichiarano meglio informati sull'offerta formativa (6,9/10) e il 68% degli HR afferma di gestire percorsi, mobilità e progetti sulla base delle competenze.

Tuttavia, dietro questa dinamica positiva emerge un segnale: il **10%** dei **lavoratori** dichiara di **non avere già più le competenze necessarie** per svolgere correttamente il proprio lavoro (10% in Italia), e il **16%** (12% in Italia) prevede che ciò possa **accadere a breve**.



Nel complesso, quasi un lavoratore su quattro percepisce già o prevede fortemente una forma di obsolescenza. Questo dato, in aumento rispetto al 2024 (7%), evidenzia una tensione di fondo: essere meglio informati non significa essere sufficientemente preparati.

La trasformazione accelerata dei mestieri, in gran parte guidata dalla tecnologia, si configura sia come fattore di obsolescenza sia come leva di risposta.

Alessandro Reati, Head of People & Culture e HR Practice Leader di Cegos Italia:

“È un segnale debole che sta diventando sempre più forte. Quando la sensazione di obsolescenza si diffonde, la formazione assume anche un ruolo di assicurazione professionale. Con l'accelerazione dei cicli di evoluzione delle competenze, i lavoratori hanno bisogno di percepire che la propria organizzazione riesce ad accompagnarli al ritmo necessario. È proprio questa capacità di risposta tempestiva che li manterrà ingaggiati nel proprio sviluppo.”

GenAI: un'adozione diffusa ma ancora limitata nel contesto professionale

Una tecnologia sempre più presente ma con un'adozione ancora disomogenea

La quota di **lavoratori** che si dichiarano “**sopraffatti**” dalla tecnologia è in calo: **35%** a livello globale, in diminuzione rispetto al 2024 (38%). Tuttavia, **un lavoratore su tre** continua a esprimere un senso di disallineamento.

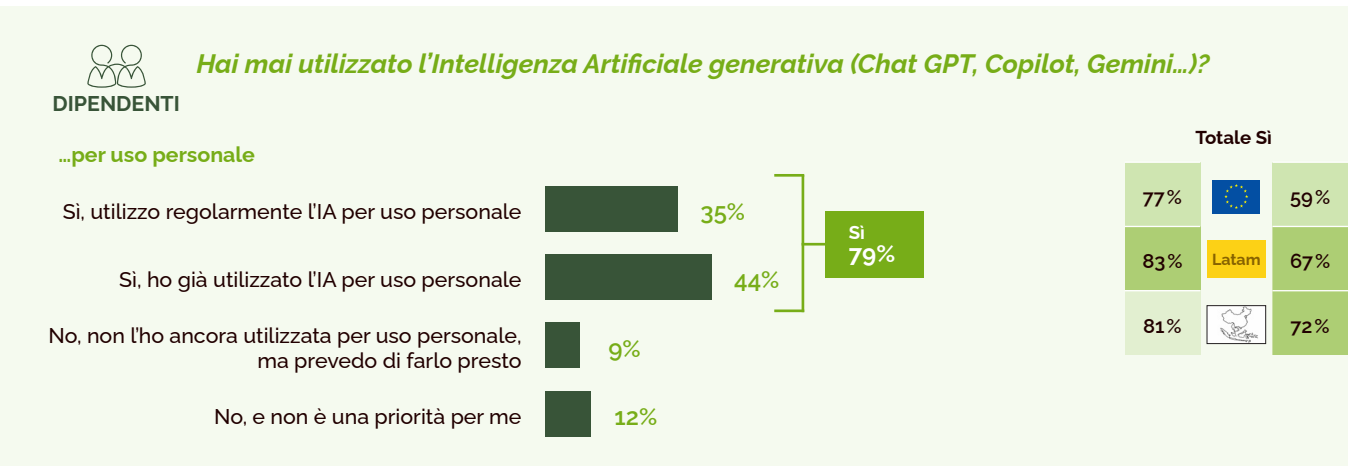
Le **differenze geografiche** restano molto **marcate**: il **24%** dei lavoratori in **Italia** si sente sopraffatto dalla tecnologia, contro il **60%** in **Asia**. Questi scarti possono riflettere ritmi di adozione differenti. Se in Italia l'integrazione delle innovazioni appare più progressiva e socialmente regolata, alcune aree dell'Asia vivono un'adozione massiva e rapidissima, che può generare un effetto di “spiazzamento” di fronte alla portata e alla velocità delle trasformazioni..

Sara Tamburro, Head of Marketing Communication & Solutions di Cegos Italia:

“La sensazione di essere sopraffatti diminuisce probabilmente anche perché la tecnologia, e in particolare l'IA generativa, è diventata ancora più visibile e accessibile. È meno percepita come una rottura e più come un elemento di rottura e più come uno strumento con cui convivere, evolvere e interagire... Tuttavia, con il 35% dei lavoratori che si sente ancora in difficoltà, la sua adozione in ambito professionale resta una sfida che le aziende dovranno affrontare.”

IA generativa: un'adozione massiva, ma più personale che professionale

L'IA generativa è già ampiamente utilizzata: il **79%** dei **lavoratori** l'ha **sperimentata a titolo personale** (79% in Italia) e il **64% a fini professionali** (56% in Italia). L'utilizzo è quindi ormai diffuso, ma **più nella sfera privata** che nelle pratiche e nei ruoli professionali quotidiani.

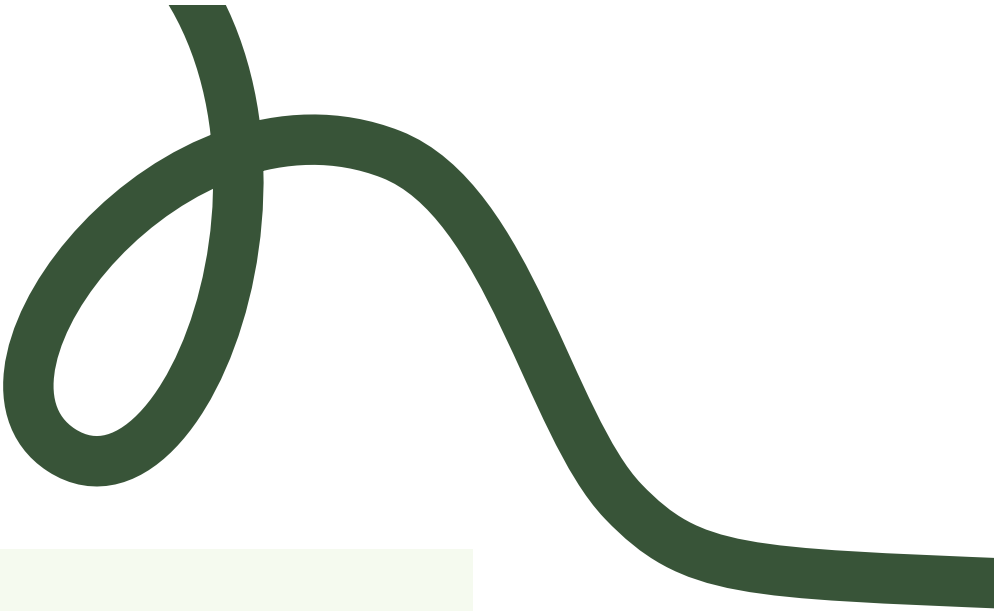


Gli **ostacoli** all'adozione in azienda sono noti: **restrizioni IT**, **problematiche di riservatezza** e **quadro normativo** (GDPR in Europa).

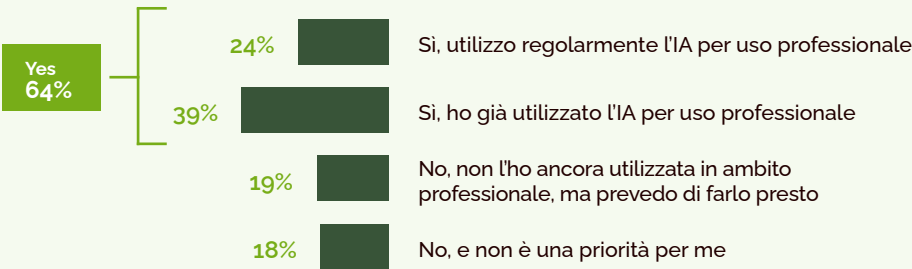
Il rischio per le organizzazioni è duplice: da un lato, la diffusione di pratiche informali di tipo **shadow AI**, dall'altro, l'**ampliarsi delle differenze di competenze tra i collaboratori**.

Alessandro Reati, Head of People & Culture e HR Practice Leader di Cegos Italia:

“I lavoratori sono curiosi e adottano spontaneamente le IA generative nella sfera personale. Sul piano professionale, però, è spesso più complesso. Per le organizzazioni, la sfida è integrare l'IA in modo strutturato, sicuro, controllato ed efficace. Senza un quadro chiaro e casi d'uso concreti, l'IA rischia di restare uno strumento periferico e non una vera leva di trasformazione o di efficacia professionale.”

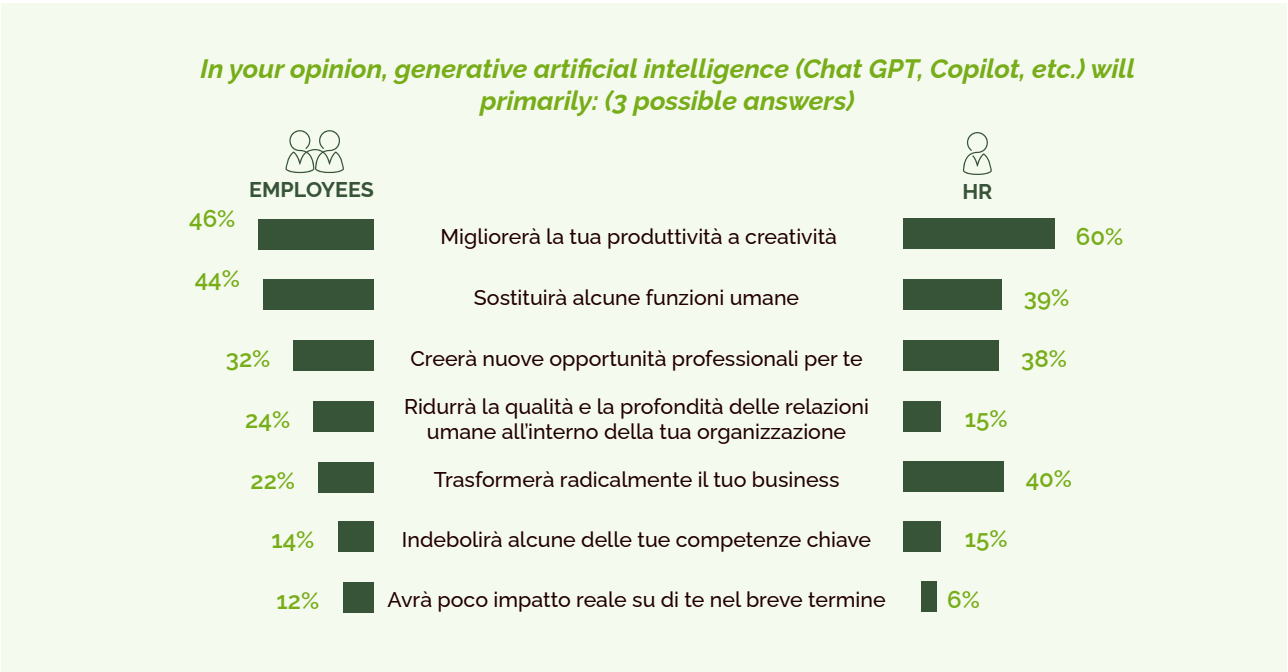


...per uso professionale



L'IA è percepita da quasi la metà dei lavoratori come leva di produttività e creatività

Interrogati sulle prospettive legate alla **GenIA**, lavoratori e HR la considerano innanzitutto come un **amplificatore di performance più che come una minaccia**.



Va notato che i lavoratori adottano una visione sfumata, indicando che l'IA potrà allo stesso tempo:

- 1. Migliorare la produttività e la creatività** (46% a livello globale, 40% in Italia)
- 2. Sostituire alcune funzioni umane** (44% a livello globale, 47% in Italia)
- 3. Creare nuove opportunità professionali** (32% a livello globale, 26% in Italia)

Sara Tamburro, Head of Marketing Communication & Solutions di Cegos Italia:

“I lavoratori adottano uno sguardo positivo, ma non ingenuo, identificando chiaramente i potenziali benefici legati all’IA, pur tenendo conto del rischio di sostituzione di alcune attività. Ne percepiscono i vantaggi ma anche gli impatti e sanno che alcune funzioni evolveranno o addirittura scompariranno.”

Dal lato degli **HR**, la percezione dell'IA è più orientata alla **performance** e alla **trasformazione**:

- Il **60%** prevede un **aumento della produttività** (48% in Italia)
- Il **39%** prevede una **trasformazione profonda dei mestieri** (30% in Italia)
- Solo il **6%** (7% in Italia) ritiene che l'IA **avrà un impatto limitato nel breve termine**, contro il 12% dei lavoratori (10% in Italia)

Gli HR adottano, quindi, una visione dell'IA centrata soprattutto sulle trasformazioni a livello organizzativo, mentre i lavoratori ne valutano l'impatto attraverso l'esperienza concreta degli strumenti, il tempo necessario per padroneggiarli e gli adattamenti richiesti nel lavoro quotidiano.

**Alessandro Reati, Head of People & Culture
e HR Practice Leader di Cegos Italia:**

“La cosa interessante è che l'IA non è percepita come una minaccia sociale ma come una causa di trasformazione organizzativa. Per gli HR, la domanda non è tanto "L'IA sostituirà?", quanto "Come redistribuirà il valore del lavoro?". Questo implica ripensare le competenze chiave, gli equilibri tra automazione ed expertise umana e, soprattutto, come accompagnare i manager in questo cambiamento. La formazione diventa così uno strumento di allineamento strategico tra performance tecnologica e performance umana.”

8 HR su 10 si dichiarano pronti per l'integrazione dell'IA nei mestieri ma solo il 28% delle organizzazioni ha formalizzato e condiviso le regole di utilizzo

L'**84%** degli **HR** a livello globale (85% in Italia) si dichiara in grado di **integrare, entro tre anni, gli impatti delle evoluzioni tecnologiche** (IA, automazione, dati) sui mestieri della propria organizzazione. Un livello di fiducia elevato, che riflette la consapevolezza delle trasformazioni in atto.

Tuttavia, se le intenzioni sono forti, i dispositivi strutturati per integrare e implementare l'IA non sono ancora pienamente consolidati. Infatti, solo il **28%** delle **organizzazioni** (22% in Italia) dispone di **regole già formalizzate e condivise sull'utilizzo dell'IA**, mentre il **48%** (47% in Italia) indica che tali regole sono **ancora in fase di definizione**.

In altre parole, l'uso dell'IA si sta diffondendo, ma il quadro di riferimento non è ancora stabilizzato.

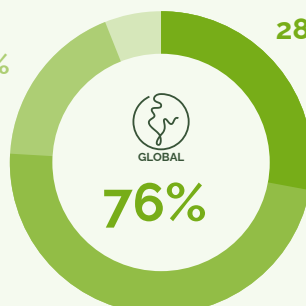
L'Asia appare più veloce nella formalizzazione delle regole.



La tua organizzazione ha formalizzato e condiviso linee guida per un uso efficace e responsabile dell'IA?

No, e non ci sono piani per farlo **6%**

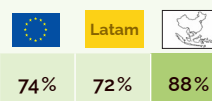
No, ma è previsto **18%**



28% Sì, le linee guida sono già state formalizzate e condivise con i dipendenti

48% Le linee guida sono attualmente in fase di sviluppo

Totale Sì



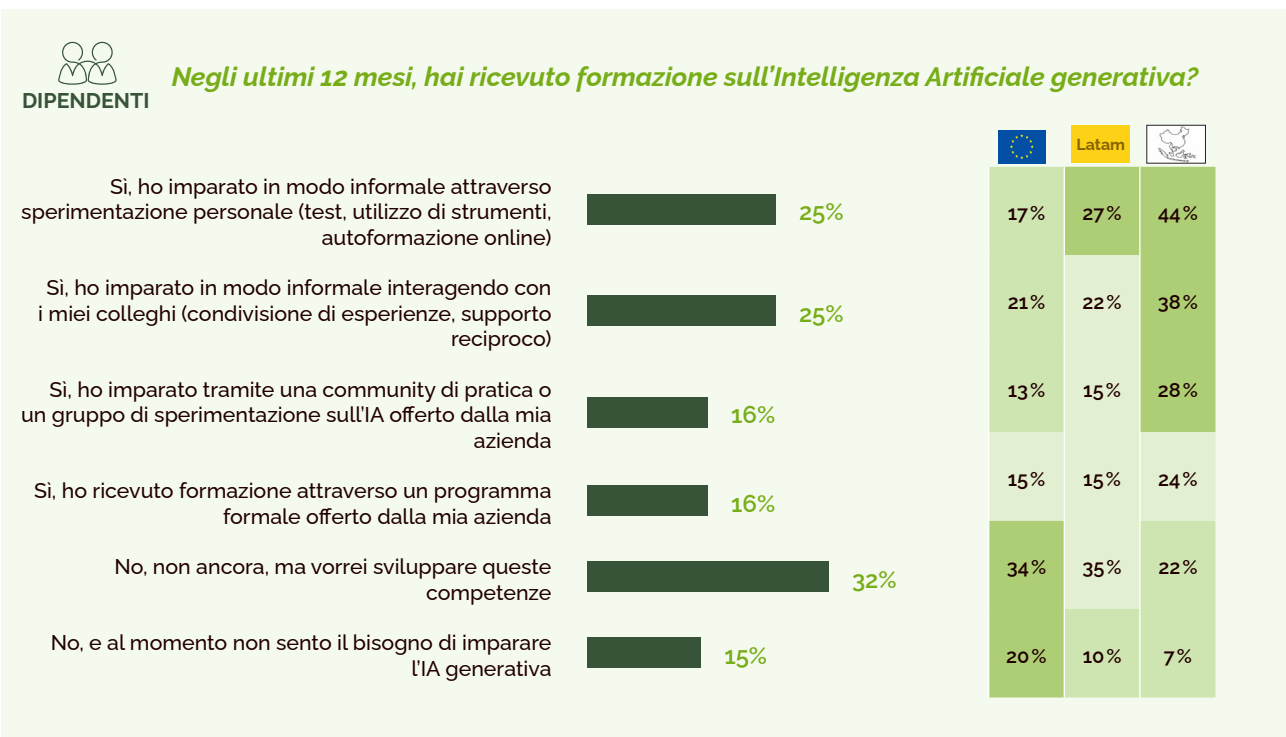
I lavoratori si appropriano dell'IA soprattutto in autonomia

Quasi **1 lavoratore su 2** dichiara di essersi **già formato sull'IA generativa** negli ultimi 12 mesi, **in modo spontaneo e informale**:

- Tramite **sperimentazione personale** (test, strumenti, autoformazione online) per il 25% a livello globale, 17% in Italia;
- Attraverso **scambi con i colleghi** (condivisione di esperienze, training informale) per il 25% a livello globale, 21% in Italia.

Al contrario, solo il **16%** dei **lavoratori** (14% in Italia) dichiara di essersi formato **tramite una community di pratica o di sperimentazione proposta dalla propria azienda**, e il **16%** (15% in Italia) **tramite una formazione formale aziendale**.

Si segnala inoltre che il **32%** dei **lavoratori** (33% in Italia) **desidera formarsi**, ma non lo ha ancora fatto.



Emanuele Castellani, Executive Board Member del Gruppo Cegos e CEO di Cegos Italia:

“Poiché l’IA ha fatto un’irruzione rapida e massiva nella sfera personale, il divario persiste in ambito professionale. Alcuni lavoratori hanno sperimentato l’IA in modo spontaneo nel proprio lavoro, ma non tutte le organizzazioni hanno ancora definito un quadro né accompagnato l’uso di questi strumenti, tutt’altro. Questo rappresenta un’opportunità, perché alcuni collaboratori sono curiosi, coinvolti, già utilizzatori, ma comporta anche diversi rischi: apprendimenti opportunistici, illusione di padronanza, assenza di un quadro etico e di sicurezza, eterogeneità delle pratiche... La funzione formazione, dunque, ha un ruolo cruciale affinché l’IA diventi una vera leva di efficacia.”



In realtà, oggi si osserva una forte disparità di maturità tra le organizzazioni: alcune sono ancora alla fase di sensibilizzazione di base sull'IA (introduzione al prompting), mentre altre stanno già implementando casi d'uso avanzati o sviluppando propri LLM, per superare le difficoltà di adozione o i rischi legati agli strumenti di IA pubblici.

Alessandro Reati, Head of People & Culture e HR Practice Leader di Cegos Italia:

“In ambito IA, il ruolo del Learning & Development consiste in qualche modo nell'ingegnerizzare l'energia spontanea dei team: strutturare percorsi modulari, integrati nei flussi di lavoro, e garantire uno sviluppo delle competenze che includa responsabilità, spirito critico, quadro normativo e sicurezza dei dati. In altre parole, si tratta di trasformare una pratica intuitiva e personale in una competenza professionale padroneggiata, utile sia all'individuo sia all'organizzazione.”



Learning & Development: una formazione più integrata, agile e personalizzata

Formazione: formati che evolvono poco e una presenza ancora centrale

Le modalità formative evolvono molto poco rispetto al 2024: la **formazione in presenza resta predominante (55%)** ed è ancora più diffusa in Italia (59%).

La formazione a distanza rappresenta il 45% (41% in Italia), con un equilibrio relativamente stabile tra:

- **formazione sincrona** (56% a livello globale, 56% in Italia)
- **formazione asincrona** (44% a livello globale, 44% in Italia)

La preferenza per la formazione in presenza riflette l'importanza attribuita dalle organizzazioni alle dinamiche collettive, agli **scambi tra pari** e alla **pratica guidata**.

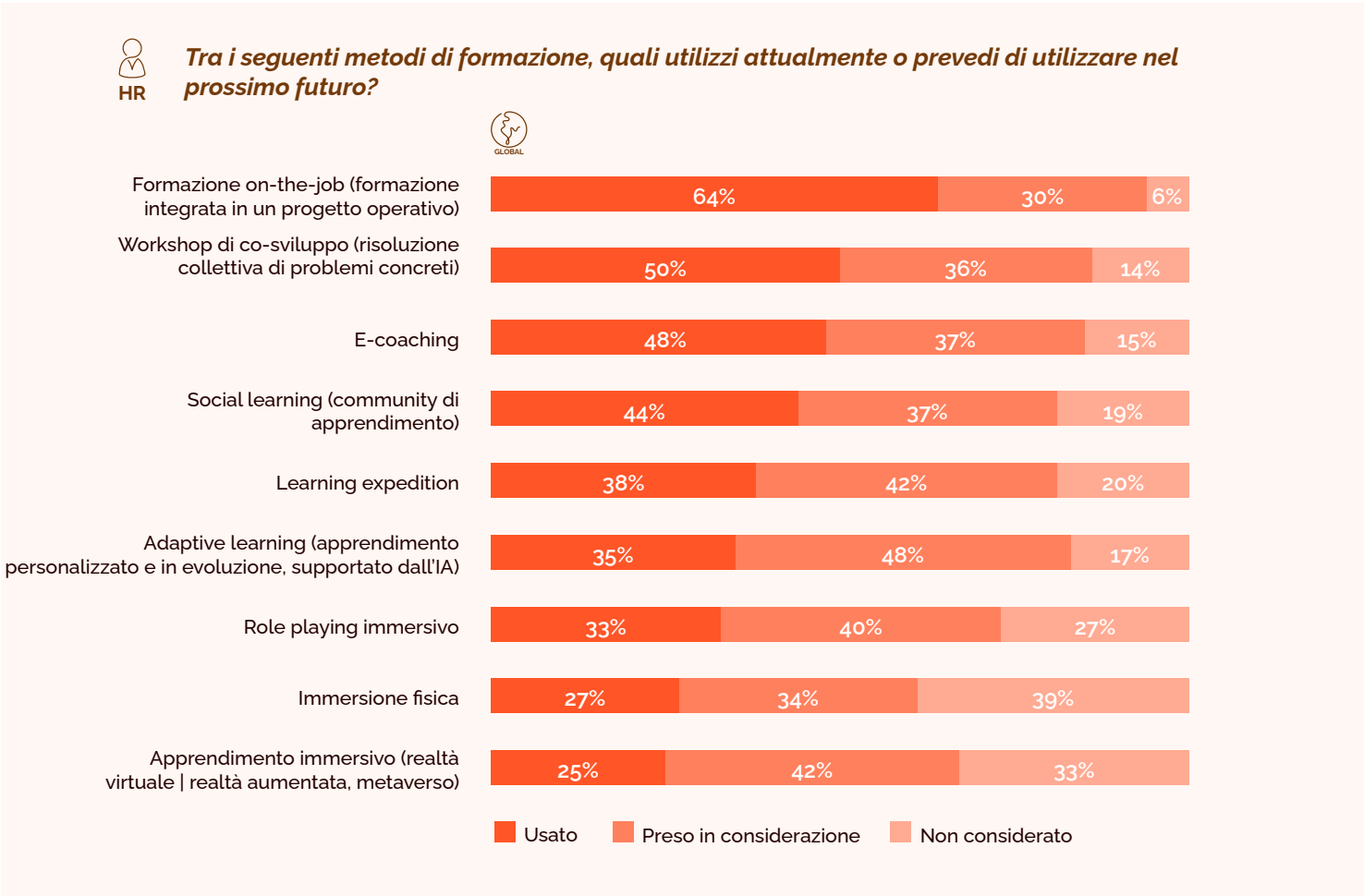
Il **blended learning** continua, quindi, a rappresentare una soluzione di equilibrio: combinare flessibilità e interazione, efficacia operativa e qualità pedagogica. Più che l'opposizione tra formati, è la loro integrazione intelligente — al servizio dell'impatto e dell'applicazione nel lavoro — a diventare strategica.

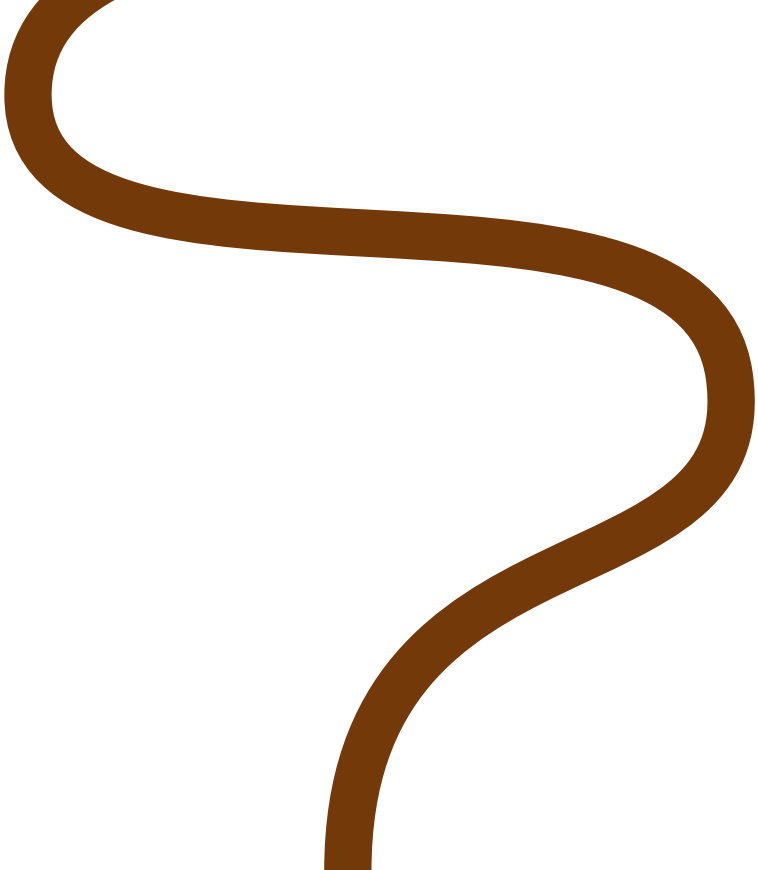
Alessandro Reati, Head of People & Culture e HR Practice Leader di Cegos Italia:

“I formati ibridi e a distanza esistono ormai sia nella formazione sia nella vita professionale, ma ciò che va ricordato è che la formazione resta un atto sociale. Qualunque sia il formato adottato, l'interazione umana rimane centrale nell'apprendimento: è ciò che garantisce l'engagement del partecipante e l'applicazione concreta delle competenze nel lavoro quotidiano.”

Oggi e in prospettiva, 6 HR su 10 privilegiano il “Learning on the job”: la formazione integrata nell'azione e nel lavoro quotidiano

Al di là del dibattito tra presenza e distanza, emerge chiaramente una tendenza legata all'impatto della formazione: gli **HR** valorizzano i **dispositivi formativi direttamente connessi all'azione e alla performance**.





		
62%	62%	71%
48%	54%	52%
44%	52%	53%
39%	45%	58%
29%	46%	50%
32%	36%	44%
33%	34%	29%
24%	29%	34%
27%	16%	30%

Alessandro Reati, Head of People & Culture e HR Practice Leader di Cegos Italia:

“Questi dati evidenziano uno spostamento del centro di gravità del Learning & Development. La questione non è più scegliere un formato, ma garantire l’impatto della formazione.

I dispositivi che crescono sono quelli che riducono concretamente il time to competency, ancorando l’apprendimento alle situazioni reali di lavoro. Questa trasformazione è al tempo stesso pedagogica e organizzativa: si tratta di integrare l’apprendimento nel flusso dell’attività, non considerarlo più come un momento separato.”

Il **learning on the job** si afferma, quindi, come una **priorità** a livello globale (il 64% degli HR dichiara di utilizzarlo, 50% in Italia), davanti ai **workshop di co-sviluppo** (50% degli HR a livello globale, 38% in Italia) e all’**e-coaching** (48% a livello globale, 47% in Italia)..

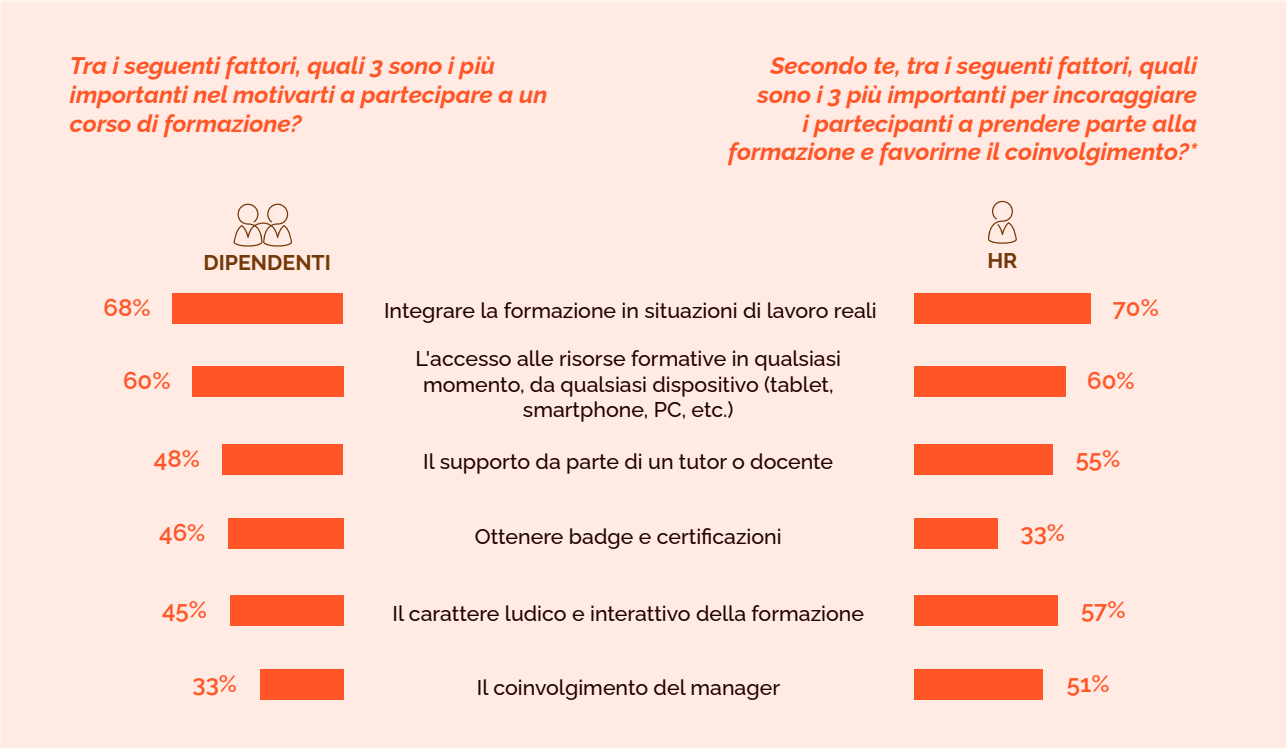
Integrazione nel flusso di lavoro, accessibilità, accompagnamento: il trio vincente per coinvolgere il partecipante nella formazione

Interrogati sui fattori di engagement nella formazione, **lavoratori e HR** concordano su tre elementi chiave: **l'integrazione della formazione nelle situazioni reali di lavoro**, **l'accesso semplice e continuo alle risorse** formative e il **supporto di un tutor o docente**.

L'integrazione nel contesto reale di lavoro è al primo posto (68% dei lavoratori a livello globale, 71% in Italia - 70% degli HR a livello globale, 65% in Italia). Questa priorità riflette la ricerca di utilità e impatto immediato della formazione, sia per i lavoratori sia per le organizzazioni.

Al secondo posto si colloca l'accesso libero alle risorse formative in qualsiasi momento (60% sia dei lavoratori sia degli HR, rispettivamente 61% e 60% in Italia), confermando l'esigenza di ottenere risposte rapide e applicabili immediatamente.

Al terzo posto, lavoratori e HR valorizzano il supporto di un tutor o formatore (48% lavoratori, 46% in Italia - 55% HR, 67% in Italia). Nell'era dell'IA e del digitale, il feedback, la contestualizzazione e lo scambio con un'altra persona restano fondamentali per consolidare l'acquisizione delle competenze e radicare le pratiche



Un altro insegnamento dello studio riguarda un divario di percezione su **badge e certificazioni**: il 46% dei lavoratori (50% in Italia) li considera un **fattore chiave di engagement**, contro il 33% degli HR (32% in Italia). Sebbene due terzi degli HR desiderino adottare una gestione basata sulle competenze, badge e certificazioni rappresentano comunque elementi di riconoscimento utili per le logiche di mobilità e carriera, oltre che essere importanti per i lavoratori stessi.

Infine, in Italia è molto importante la possibilità di accedere ai contenuti didattici in qualsiasi momento e con qualsiasi dispositivo (60% anche a livello globale)..

La formazione di domani? Integrata nel quotidiano, immediatamente applicabile e personalizzata

Alla domanda su come dovrebbero evolvere i percorsi formativi, lavoratori e HR concordano: la priorità è **favorire la formazione in situazione di lavoro e l'applicazione immediata**.

È l'elemento che si colloca al primo posto sia per gli **HR (59% a livello globale, 55% in Italia)** sia per i **lavoratori (43% a livello globale, 36% in Italia)**, in risposta alla sfida del time to competency.

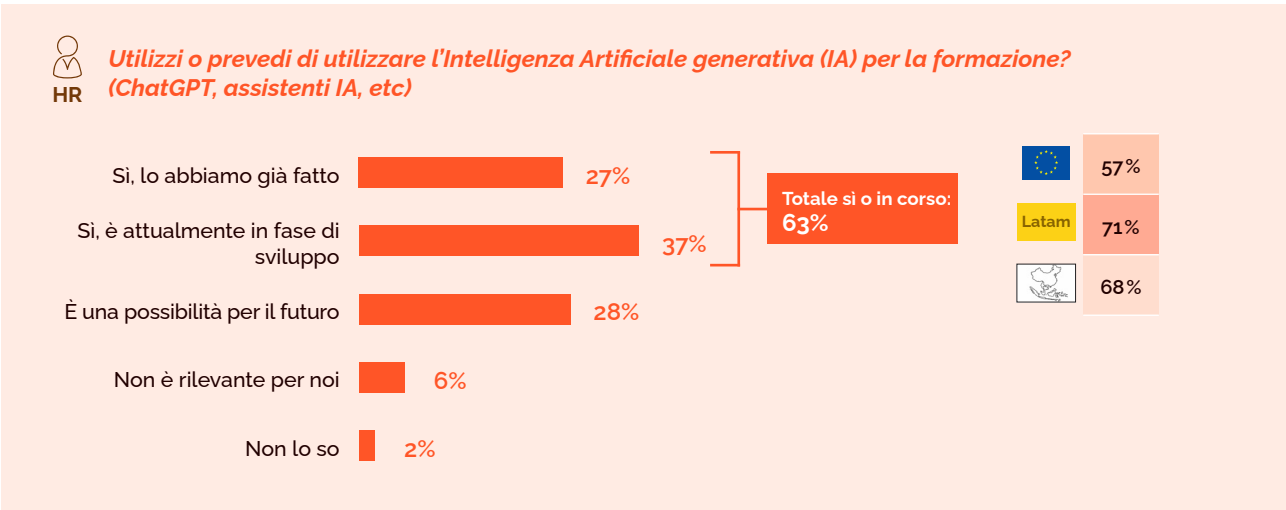
Emergono anche altre aspettative: **maggiore personalizzazione dei percorsi** (40% HR, 38% in Italia - 33% lavoratori, 35% in Italia), **più interattività** (34% HR, 27% in Italia - 32% lavoratori, 23% in Italia) e **maggiore rapidità nella risposta ai bisogni** (31% HR, 25% in Italia - 32% lavoratori, 25% in Italia).

Nel complesso, questo riflette una trasformazione del modello L&D: si passa da una logica di catalogo formativo attivabile su richiesta, a una logica di apprendimento e adattamento continui, integrati nel flusso di lavoro.



IA per la formazione: il 63% delle organizzazioni è già attivo su questo fronte...

Alla domanda «Utilizzi o prevedi di utilizzare l'Intelligenza Artificiale generativa per la formazione?», quasi **2 organizzazioni su 3** (63%) dichiarano di averla **già integrata** (27%, 15% in Italia) o di essere **in fase di implementazione** (37%, 38% in Italia). L'Italia si colloca leggermente al di sotto della media globale (53%), mentre l'America Latina (71%) e l'Asia (68%) mostrano una dinamica più avanzata.

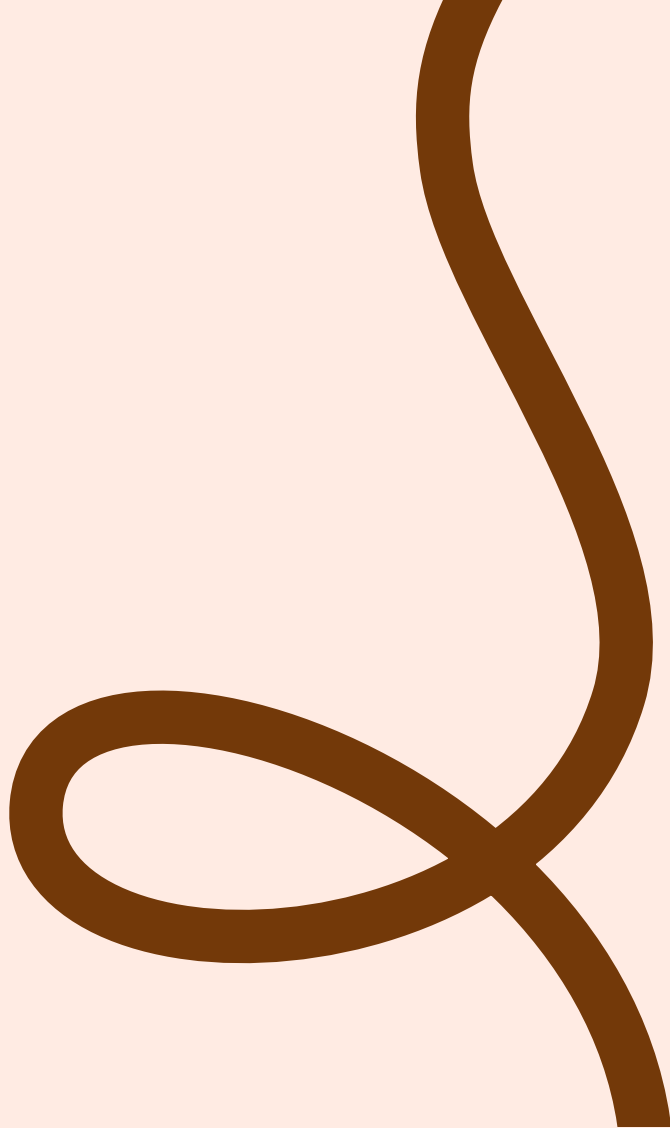


...e quasi 6 HR su 10 dichiarano di utilizzare l'IA per personalizzare i percorsi formativi

Alla domanda «Utilizzi o prevedi di utilizzare l'IA per personalizzare i percorsi di formazione?», il **57%** degli **HR** (47% in Italia) risponde **sì** o indica che **è in progetto**, con un incremento di **+20 punti in tre anni** (37% nel 2023, 49% nel 2024, 57% nel 2026).

Più di un'organizzazione su due considera ormai l'IA uno strumento chiave per la personalizzazione.

Quest'ultima copre diverse dimensioni: l'IA consente infatti di sviluppare logiche di **adaptive learning**, alimentare motori di raccomandazione personalizzati, facilitare la diagnosi delle competenze e aprire la strada a una **modularizzazione dinamica dei percorsi**, adattata ai bisogni reali e al ritmo di ciascun discente.



Alessandro Reati, Head of People & Culture e HR Practice Leader di Cegos Italia:

“L’IA generativa sta iniziando a integrarsi nei dispositivi formativi in modo strutturato. La vera sfida per le direzioni Learning & Development non è più testare lo strumento, ma industrializzarlo: come utilizzare l’IA in modo efficace, etico e su larga scala? Come farne una leva di accelerazione senza perdere valore pedagogico, coerenza dei percorsi e responsabilità? La sfida oggi è riuscire a definire un quadro chiaro, garantire un uso sicuro dell’IA nella formazione e metterla al servizio di una strategia competenze ben definita.”

Verso una governance data-driven dei dispositivi L&D...

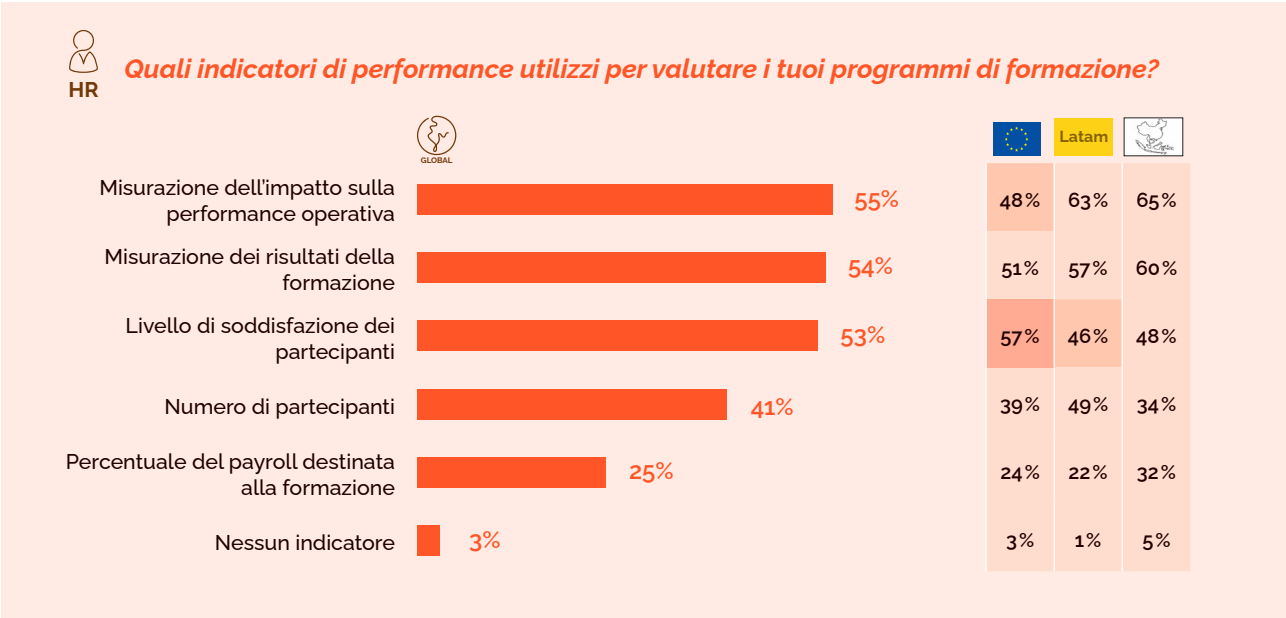
Interrogati su come utilizzano i dati di apprendimento (learning analytics), gli HR citano innanzitutto il **miglioramento dell'esperienza di apprendimento** (42% a livello globale, 52% in Italia).

In linea con le priorità già evidenziate, indicano anche la **personalizzazione dei percorsi** (25%, +15 punti rispetto al 2024 – 22% in Italia, +12 punti), confermando la crescita di una logica di personalizzazione basata sui dati. Anche la **gestione dell'offerta formativa** (23% a livello globale) diventa un asse strutturante.

In Italia, l'utilizzo dei dati per migliorare l'esperienza di apprendimento è in aumento rispetto al 2024 (+18 punti), mentre diminuisce per la gestione dell'offerta (-17 punti).

...e una misurazione dell'impatto della formazione sulla performance operativa

Per quanto riguarda gli indicatori utilizzati per misurare la performance dei dispositivi formativi, emerge un cambiamento significativo: per la prima volta, gli **HR** citano al primo posto la **misurazione dell'impatto della formazione sulla performance operativa** (55%, +8 punti rispetto al 2024 – 53% in Italia), davanti alla misurazione degli apprendimenti (54% a livello globale, 52% in Italia) e alla soddisfazione dei partecipanti (53% a livello globale, 42% in Italia). Questo segnale prefigura l'ingresso della formazione in una logica di contributo misurabile alla performance aziendale.



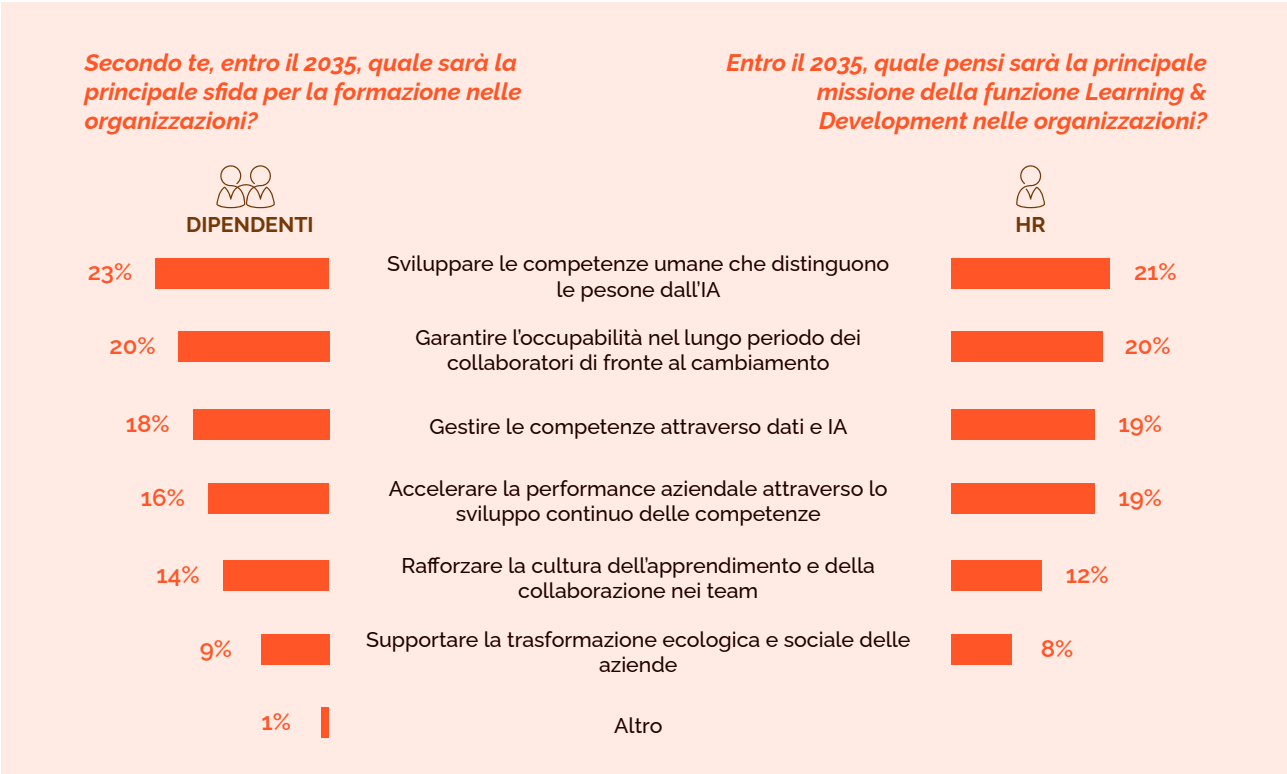


**Alessandro Reati, Head of People & Culture e HR
Practice Leader di Cegos Italia:**

“La formazione è ormai misurata su ciò che trasforma concretamente nel lavoro. La misurazione dell'impatto diventa quindi una leva di legittimazione strategica per le funzioni L&D. Serve passare da una logica di rendicontazione delle attività a una logica di dimostrazione degli effetti. Collegare in modo sistematico dispositivi, competenze e indicatori di business richiede sia una reale strutturazione dei dati sia un cambiamento culturale, tanto per il L&D quanto per l'azienda.”

Orizzonte 2035: la formazione come leva di differenziazione umana

Alla domanda «Da qui al 2035, quale sarà la principale sfida della formazione?», lavoratori e HR rispondono in modo convergente che il suo valore distintivo risiederà tutto nello **sviluppo delle competenze umane**: il **23%** dei **lavoratori** (16% in Italia) e il **21%** degli **HR** (22% in Italia) indicano come priorità lo **sviluppo delle competenze che distinguono l'essere umano dall'IA**. In **Italia al primo posto** troviamo **accelerare le performance aziendali attraverso il miglioramento continuo delle competenze** (26%, 27% HR) e orientare le competenze attraverso i dati e l'IA (25%, 18%).



Questa risposta sembra indicare che, man mano che l'IA automatizzerà alcune attività, le organizzazioni dovranno investire nello sviluppo delle capacità specificamente umane: spirito critico, creatività, intelligenza emotiva, cooperazione, discernimento etico...

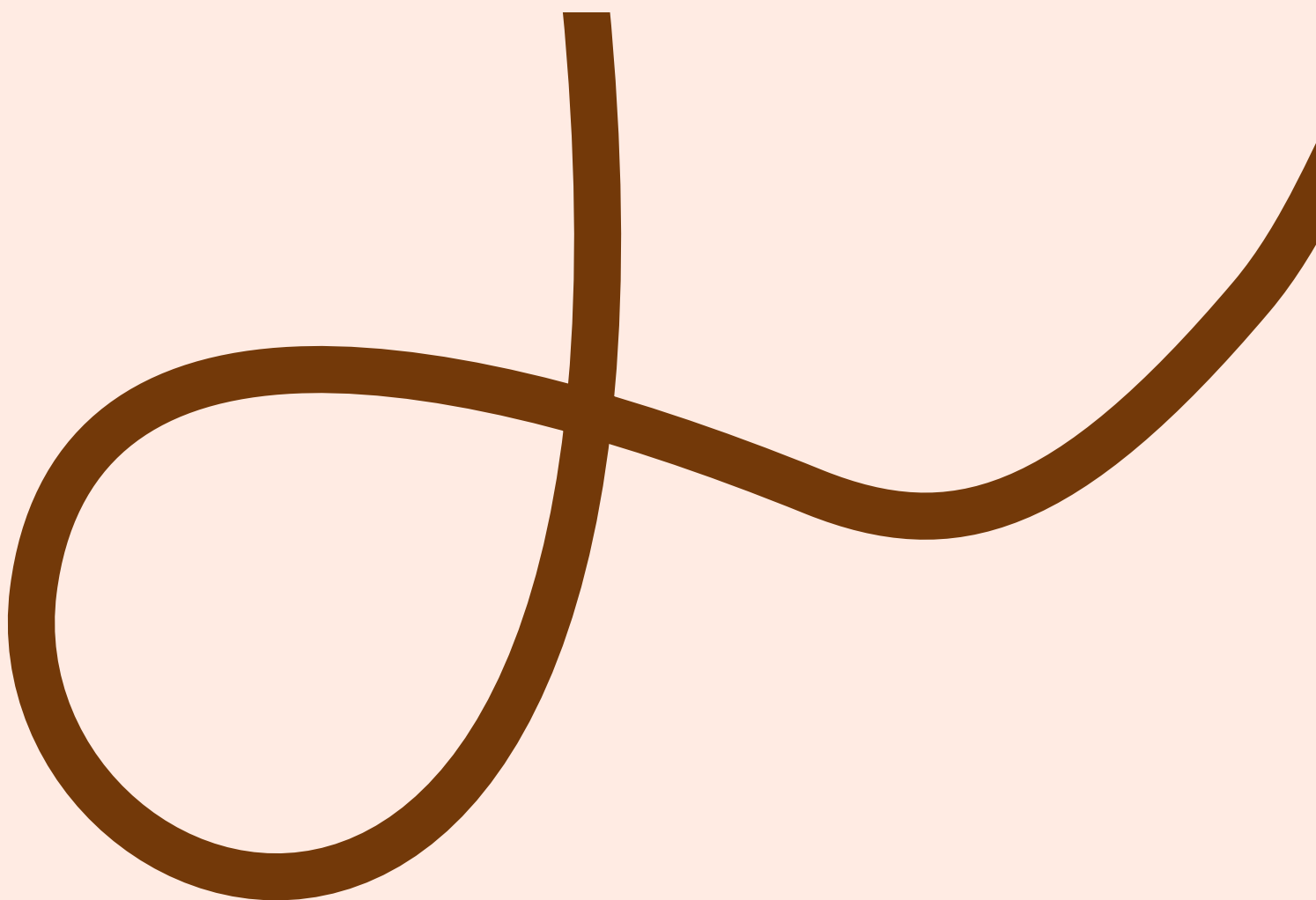
La formazione avrà, quindi, il compito di rafforzare questo "capitale umano aumentato", complementare alla tecnologia.

Secondo i lavoratori e gli HR intervistati, la formazione si collocherà anche all'incrocio di due responsabilità: l'**occupabilità sostenibile dei team** (20% lavoratori a livello globale – 12% in Italia / 20% HR a livello globale – 10% in Italia) e la **gestione delle competenze tramite dati e IA** (18% lavoratori – 25% in Italia / 19% HR – 18% in Italia).

Infine, va notato che il **supporto alla trasformazione ecologica e sociale si colloca all'ultimo posto** (9% lavoratori – 8% in Italia / 8% HR – 5% in Italia). Questa classifica sembra indicare che queste sfide, pur rilevanti a livello macroeconomico, non sono ancora pienamente integrate nel perimetro della funzione formazione.

Emanuele Castellani, Executive Board Member del Gruppo Cegos e CEO di Cegos Italia:

“La visione della formazione al 2035 espressa da lavoratori e responsabili HR mette in luce le due facce della stessa medaglia: da un lato, una formazione sempre più connessa alle sfide di business e alle trasformazioni tecnologiche; dall’altro, una formazione centrata sull’essere umano e su ciò che la tecnologia non potrà sostituire.”





100 anni di innovazione al servizio della Business Transformation

In un contesto in cui le competenze evolvono più rapidamente che mai, la formazione deve diventare più veloce, mirata e strettamente connessa al lavoro quotidiano.

Oggi la formazione non è più un'attività separata, ma una leva direttamente integrata nella performance operativa.

In Cegos, l'innovazione pedagogica è al centro del nostro approccio: l'obiettivo è ridurre il time to competency e massimizzare l'impatto dell'apprendimento.

Per rispondere a queste sfide, progettiamo percorsi formativi che combinano:

Formati più brevi e flessibili, che abilitano un apprendimento "just-in-time", direttamente applicabile alle esigenze quotidiane.

Adaptive learning, che utilizza dati e Intelligenza Artificiale per offrire percorsi realmente personalizzati, in base al livello, al ritmo e agli obiettivi di ciascun individuo.



Cegos lancia un AI learning companion per potenziare l'esperienza formativa e rafforzare l'apprendimento

Nel 2026, Cegos lancerà un AI learning companion progettato per rendere la formazione più conversazionale, personalizzata e strettamente connessa alle attività lavorative quotidiane.

Integrato nella piattaforma LearningHub e basato su contenuti sviluppati e validati esclusivamente dagli esperti Cegos, questo assistente accompagnerà i partecipanti lungo tutto il percorso di apprendimento.

Molto più di un semplice strumento conversazionale, l'AI learning companion affiancherà il trainer offrendo chiarimenti, orientamento e stimoli per mettere in pratica quanto appreso. Faciliterà la comprensione, stimolerà l'esplorazione dei contenuti e rafforzerà il coinvolgimento, adattandosi ai bisogni individuali e offrendo interazioni rilevanti in tempo reale.

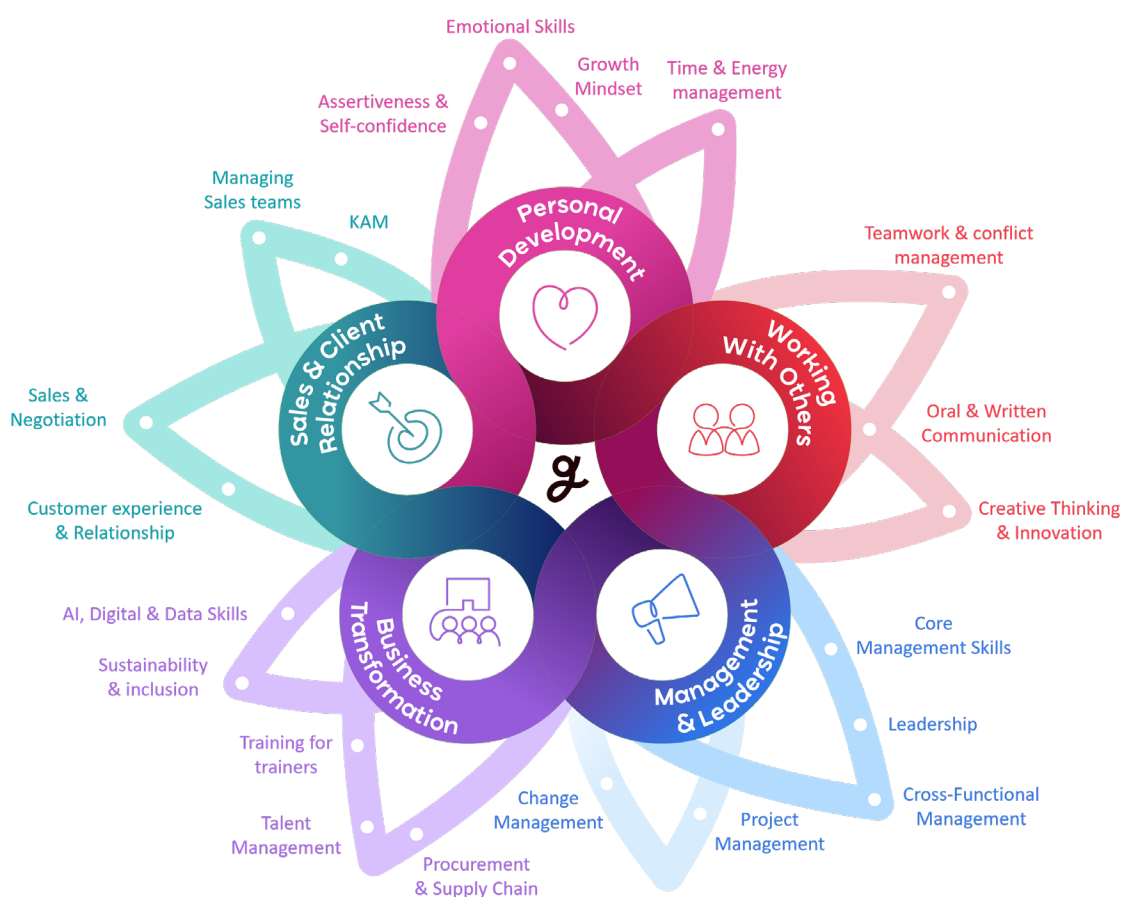
Un'AI responsabile e sicura

La soluzione Cegos, sviluppata e gestita in conformità agli standard europei, è progettata per garantire un utilizzo etico e sicuro dell'Intelligenza Artificiale, nel pieno rispetto del GDPR e dell'AI Act, senza utilizzare i dati dei clienti per finalità improprie.

Forma i tuoi team a livello internazionale con la Cegos Group Learning Collection

La Learning Collection del Gruppo Cegos è una **selezione delle nostre migliori soluzioni** per **formare i tuoi dipendenti a livello internazionale**. I **corsi** della collezione sono **disponibili in 30 lingue**.

Questa collezione è organizzata in **20 competenze chiave**, suddivise in **5 grandi aree di expertise**:



Più digitale, più interfunzionale,
più aperta, più responsabile...
proprio come il suo ambiente,
la tua organizzazione è in
continuo movimento.

Poiché l'adattamento rapido dei
tuoi team è un fattore chiave
per la competitività, le loro
competenze rappresentano un
asset strategico intangibile.

**Qualunque sia la tua sfida in
termini di competenze, i team
di Cegos possono aiutarti.**



**Sviluppa le competenze
professionali e aumenta
le performance collettive**

Sosteniamo lo sviluppo
delle attività della tua
organizzazione, dalla
padronanza delle
skill fondamentali
all'accompagnamento dei
team nella loro evoluzione
professionale.



**Sostieni le competenze
impattate dalle
trasformazioni**

Supportiamo e formiamo
su competenze di qualsiasi
genere: di business,
comportamentali,
manageriali, digitali, legate
all'L&D o alla CSR.



**Implementa progetti
formativi internazionali**

I team di Cegos sono al tuo
fianco, ovunque nel mondo,
per implementare i tuoi
progetti, creare un catalogo
internazionale o fornire
supporto diretto ai team
L&D.



cegos.com | cegos.it

Seguici su LinkedIn

Cegos Group | Cegos Italia

