



OSSERVATORIO 2026

Workforce Management Transformation

Le imprese italiane tra trasformazione continua,
competenze critiche e nuovi modelli organizzativi ibridi

Protiviti in collaborazione con Robert Half
Ricerca realizzata da GPF Inspiring Research

SETTEMBRE 2026

protiviti®
Global Business Consulting

Indice

- 1** Introduzione — Obiettivi della ricerca
- 2** Executive summary
- 3** Lo studio — Premessa metodologica e campione
- 4** Priorità strategiche ed esigenze delle aziende, barriere e bisogni
- 5** Evoluzione del mercato del lavoro, criticità e bisogni inevasi
- 6** Ricorso e prospettive di utilizzo di provider esterni
- 7** Soddisfazione e aree di miglioramento di Provider esterni
- 8** Come le aziende interpretano i servizi gestiti
- 9** Evidenze per settore
- 10** Gap analysis
- 11** Conclusioni e modello Managed Solutions

01 Introduzione — Obiettivi della ricerca

La trasformazione delle imprese italiane non è più un episodio, ma una **condizione permanente**.

In uno scenario in continua evoluzione — segnato da volatilità dei mercati, da trasformazione di competenze e tecnologie, e da nuovi equilibri demografici — il vantaggio competitivo delle organizzazioni si gioca sempre più sulla capacità di adattarsi velocemente, accedendo in modo rapido, flessibile e scalabile alle competenze giuste, al momento giusto e nel formato giusto.

Dato questo contesto, **Protiviti** — in collaborazione con **Robert Half** — ha affidato a **GPF Inspiring Research**, primario istituto di ricerche di mercato, l'incarico di sviluppare un **Osservatorio dedicato allo studio della Workforce Management Transformation in Italia**, con un duplice obiettivo:

- da un lato, rilevare con rigore quantitativo le **esigenze concrete** del tessuto imprenditoriale italiano in materia di **trasformazione delle competenze e della gestione del lavoro**;
- dall'altro, osservare **l'evoluzione di modelli alternativi ibridi di accesso alle risorse e alle competenze necessarie a supportare la crescita**, anche attraverso il ricorso a service provider in grado di soddisfare i nuovi fabbisogni di trasformazione, flessibilità e scalabilità che il contesto di mercato impone — in modo ormai strutturale e non più episodico.

L'Osservatorio si propone tre finalità:

1. **Mappare priorità e barriere strategiche** percepite dai vertici delle aziende italiane in materia di trasformazione e capitale umano.
2. **Misurare il ricorso effettivo e prospettico** a competenze e servizi esterni, identificando i driver alla base di tale scelta e le aree di maggiore intensità.
3. **Comprendere la conoscenza, l'utilità percepita e le aree di applicazione del modello "Managed Solutions"** — inteso come soluzione che integra capacità consulenziali e trasformatrici, competenze specialistiche, acceleratori digitali e capacità di gestione operativa flessibile e scalabile — per posizionarlo all'interno del nuovo mercato dei servizi professionali.

I risultati restituiscono una fotografia inedita. Le aziende italiane hanno smesso di considerare i servizi esternalizzati come una mera leva di efficienza e hanno cominciato a guardarli come uno **strumento strutturale di accesso a competenze, innovazione e capacità di trasformazione**. È un cambio di paradigma con implicazioni profonde sulla strategia HR, sui modelli operativi e sull'evoluzione del mercato dei servizi professionali.

02 Executive summary

La prima edizione dell'**Osservatorio Workforce Management Transformation 2026** è il risultato di un'indagine voluta da Protiviti e condotta da GPF Inspiring Research su un campione qualificato di top manager italiani — **CEO, Direttori Generali, CFO, CHRO e Responsabili di Funzione** — appartenenti a sei settori strategici per l'economia del Paese: Financial Services, Energy & Utilities, Industrial Goods, Consumer Goods, Health, Technology, Telco & Media.

Dai dati raccolti, emergono dei messaggi chiave, che insieme delineano un mercato in fase di rapida ridefinizione.

La trasformazione è una condizione permanente, non un evento episodico, né un progetto con un inizio e una fine.

Le priorità strategiche dei vertici aziendali italiani convergono in un'agenda multipla, in cui **resilienza (47%), ottimizzazione dei costi (44%), produttività e performance operative (41%), customer e user experience (41%) e trasformazione digitale dei processi (37%)** non sono leve alternative, ma direttrici da affrontare in parallelo. La trasformazione non è più scandita da eventi o progetti con un inizio e una fine: è la nuova normalità operativa delle imprese.

La carenza di competenze specialistiche è la prima barriera, e il mercato del lavoro non basta più.

Il deficit di skill specialistiche è l'ostacolo principale alla trasformazione. Il **54% delle aziende denuncia un disallineamento** tra

domanda e offerta sul mercato del lavoro; il **40% giudica la formazione non al passo** con le esigenze reali. La sfida non è più assumere: è trovare e attivare competenze che il mercato fatica a produrre.

Le aziende italiane ricorrono massicciamente a competenze e servizi esterni, ma non per ridurre i costi.

Il **72% delle imprese utilizza già service provider esterni** e il **54% prevede di aumentarne l'utilizzo**. Ma il driver dominante non è il costo, citato come motivazione solo dal **12,5%**, ultima in classifica. Vincono nettamente l'**innovazione (19,4%)**, la **scalabilità (18,1%)** e le **performance operative (15,3%)**.

I service provider attuali soddisfano, ma uno spazio competitivo importante resta aperto.

La soddisfazione media verso i service provider in uso si attesta a **7,6 su 10**. Una valutazione positiva, ma non di eccellenza, che indica spazi competitivi rilevanti per chi sa offrire — sui processi o progetti affidati — il **mix giusto di integrazione** fra capacità consulenziali, trasformative e di gestione del cambiamento, risorse e competenze specialistiche — flessibili e scalabili — per la gestione operativa delle attività affidate, messa a disposizione di acceleratori digitali, governance del servizio, condivisione di obiettivi e risultati.

Il modello integrato è la nuova frontiera; le Managed Solutions ne sono il riferimento.

La rilevanza dell'approccio integrato sopra descritto raggiunge **4,59 su 5** (4,85 in Energy, 4,82 in Technology, Telco & Media). Il modello *Managed Solutions* è conosciuto dal **60%** dei manager intervistati, già oggi un livello di conoscenza significativo per un modello relativamente recente sul mercato italiano. Le aree di applicazione prioritarie indicate dai rispondenti sono i **progetti di trasformazione**, le funzioni **Risk, Legal & Compliance** e l'area **Finance**. La domanda è chiara: le aziende vogliono un partner che integri delivery, governance e capacità di trasformazione su perimetri ad alta complessità.

Non stiamo più parlando di outsourcing. Stiamo parlando di come le imprese italiane assicurano alla propria organizzazione le competenze per una trasformazione sostenibile che il mercato del lavoro non riesce più a fornire.

Cosa significano questi sei messaggi.

- **Per le aziende italiane:** serve una nuova strategia di accesso alle competenze critiche necessarie per la crescita dell'impresa, che superi gli attuali ostacoli del mercato del lavoro; servono nuovi approcci, nuovi modelli organizzativi ibridi, basati sulla collaborazione con service provider innovativi, flessibili, scalabili e velocemente adattabili alle nuove situazioni imposte dal contesto di mercato.
- **Per il mercato dei service provider:** è in atto una transizione da un modello «body rental» e «outsourcing tradizionale» a un modello «integrato» e «outcome-driven». La domanda di partner in grado di offrire una combinazione di capacità trasformativa, innovative e di governance, unitamente alla capacità di somministrare competenze specialistiche per la delivery del servizio, cresce strutturalmente.
- **Per Protiviti e Robert Half:** la proposizione integrata di servizi e soluzioni, gestite con competenze specialistiche derivanti dalla somministrazione e con capacità di governance, innovazione e trasformazione derivanti dalla consulenza, risponde a un'esigenza di mercato precisa, misurata e in crescita.

03 Lo studio – Premessa metodologica e campione

L'Osservatorio Workforce Management Transformation 2026 nasce con l'obiettivo di costruire una base evidenziale solida sul tema della trasformazione della gestione del lavoro nelle imprese italiane. La metodologia adottata combina **rilevazione quantitativa strutturata** su un campione qualificato e **approfondimenti qualitativi** con manager di alcune delle organizzazioni più rappresentative dei sei settori in perimetro.

Disegno dell'indagine

La rilevazione è stata progettata per cogliere tre dimensioni interconnesse: (i) le **priorità strategiche e le barriere** percepite dai vertici aziendali; (ii) il **comportamento attuale e prospettico** delle imprese in materia di ricorso a competenze e servizi esterni; (iii) la **conoscenza e l'utilità percepita** del modello integrato di *Managed Solutions*. La triangolazione di queste tre prospettive consente di leggere il fenomeno non solo come dichiarazione di intenti, ma come comportamento di mercato.



Campione

Il campione è composto da manager di aziende italiane, con responsabilità decisionale su trasformazione, HR, organizzazione, finance, risk e operations. Sono rappresentati sei settori chiave dell'economia italiana:

- **Financial Services** — banche, assicurazioni, asset management.
- **Energy & Utilities** — produzione, distribuzione, retail energia, multi-utility.
- **Industrial Goods** — meccanica, automotive, beni intermedi.
- **Consumer Goods** — largo consumo, beni durevoli, retail.
- **Health** — pharma, biotech, sanità e servizi alla salute.
- **Technology, Telco & Media** — software, cloud, telecomunicazioni, broadcasting, content.

Metodologia

- **Approccio:** survey strutturata C-level con copertura ponderata per settore e dimensione aziendale.
- **Strumento:** questionario standardizzato con domande chiuse, scale di rilevanza 1-5 e batterie tematiche multi-item.
- **Integrazione qualitativa:** interviste in profondità con figure-chiave dell'ecosistema aziendale e imprenditoriale italiano, finalizzate ad approfondire i fenomeni più rilevanti oggetto dell'indagine e a supportare la lettura interpretativa dei risultati quantitativi.
- **Periodo di rilevazione:** Q1 2026.
- **Realizzazione:** GPF Inspiring Research, sotto la supervisione metodologica di Protiviti.

Cosa rende questo Osservatorio diverso

- **Punto di osservazione C-level:** le risposte arrivano da chi decide budget, partnership e investimenti in capitale umano.
- **Misurazione del comportamento, non solo dell'opinione:** le domande rilevano scelte concrete (uso attuale, intenzione di aumento, aree di applicazione) e non sole percezioni generali.
- **Lettura settoriale:** ogni dato è declinabile sui sei settori in perimetro, consentendo letture comparate del fenomeno.

04 Priorità strategiche ed esigenze delle aziende, barriere e bisogni

La trasformazione è una condizione permanente, alimentata da un'agenda multipla in cui resilienza, costi, performance, customer experience e tecnologie digitali convivono come priorità parallele.

Un'agenda strategica plurale

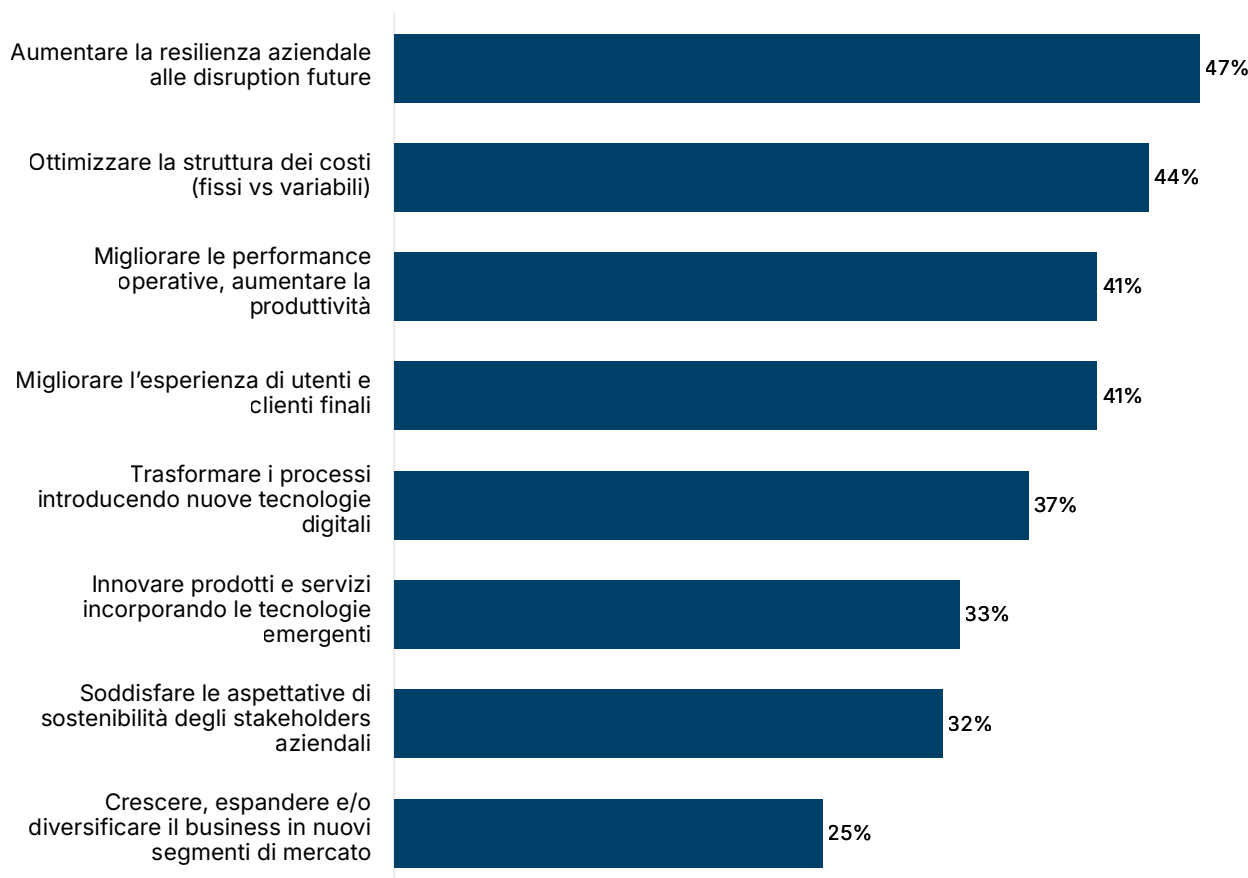


Il primo dato dell'Osservatorio è una mappa di priorità, che mostra come la trasformazione delle imprese italiane non sia oggi guidata da un solo vettore, ma da una pluralità di pressioni convergenti. Le risposte dei top manager italiani identificano una gerarchia chiara ma ravvicinata, con cinque priorità in un range di soli dieci punti percentuali:

- **Resilienza** — 47%. La prima priorità è la capacità di assorbire shock geopolitici, energetici, di filiera, senza interruzione di operatività.
- **Ottimizzazione dei costi** — 44%. Tema strutturale, accentuato dall'inflazione e dalla pressione sui margini.
- **Performance e produttività** — 41%. La produttività aziendale come driver competitivo, non solo come kpi finanziario.
- **Customer experience** — 41%. L'esperienza del cliente come terreno competitivo prioritario, trasversale a settori e canali.
- **Tecnologie digitali** — 37%. Adozione e integrazione di tecnologie come fondamento abilitante delle altre priorità.

Il fatto che cinque temi compaiano in un range così ristretto non è un segnale di indecisione: è il riflesso di un'agenda multipla che le imprese sono chiamate ad affrontare **in parallelo**. È questa la prima conferma del cambio di paradigma: la trasformazione non è più una stagione, ma un assetto.

Figura 1: Le cinque priorità strategiche più rilevanti per le imprese nel 2026 (%).



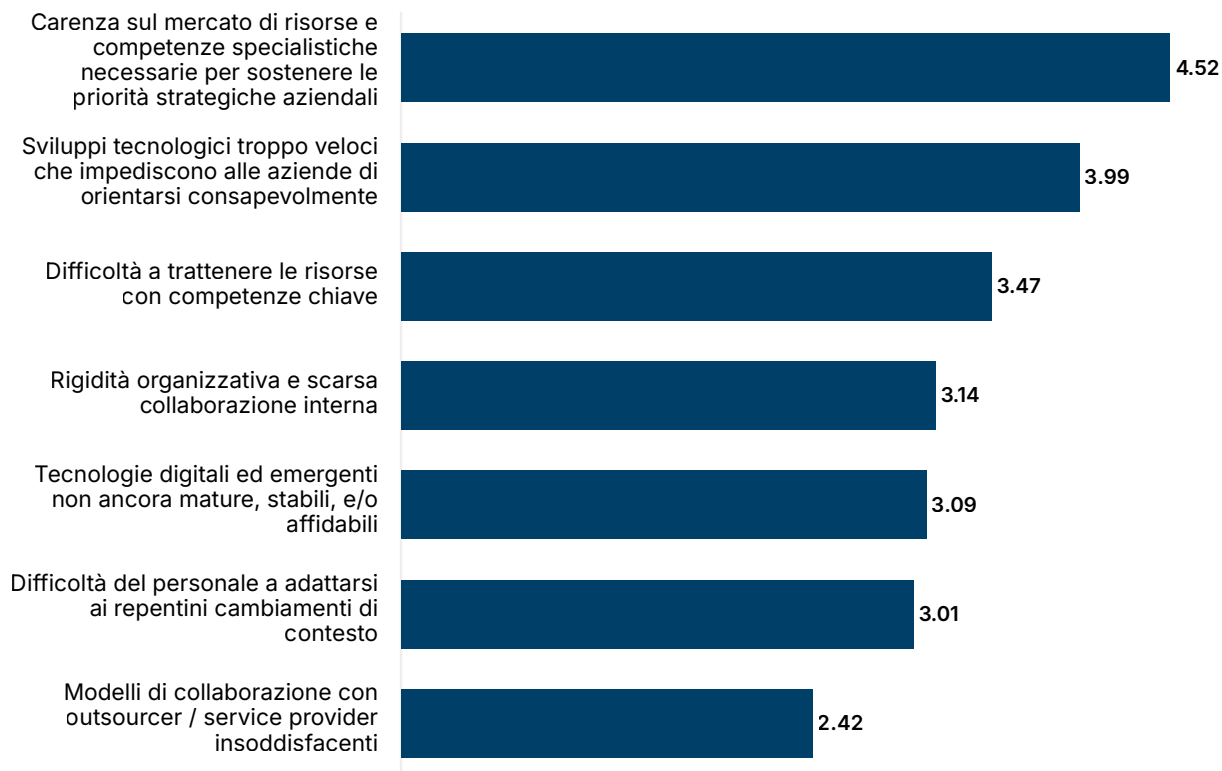
L'attenzione verso la **resilienza organizzativa**, l'**ottimizzazione dei costi fissi versus variabili** e il **miglioramento delle performance operative** riflette l'esigenza delle imprese di **rafforzare stabilità, efficienza e capacità di adattamento** per preservare **competitività** in uno **scenario di mercato complesso**.

La prima barriera è il deficit di competenze specialistiche

La sezione dedicata alle barriere alla trasformazione restituisce un risultato di rara nitidezza. Tra tutti gli ostacoli misurati, la **carenza di competenze specialistiche** si colloca al primo posto, con un punteggio medio di **4,52 su 5**. Il dato è ancora più polarizzato nel settore Technology, Telco & Media, dove tocca **4,94 su 5**, di fatto un consenso unanime tra i rispondenti.

Si tratta della barriera che, per ampiezza e intensità, **precede e condiziona tutte le altre**. **Senza competenze adeguate non si fa resilienza, non si ottimizzano i costi sui processi a maggiore valore aggiunto, non si genera produttività, non si costruisce customer experience differenziante e non si adottano le tecnologie digitali in modo efficace. La carenza di skill è la barriera-madre di tutte le trasformazioni.**

Figura 2: Principali barriere alla trasformazione aziendale (punteggio medio su scala 1-5).

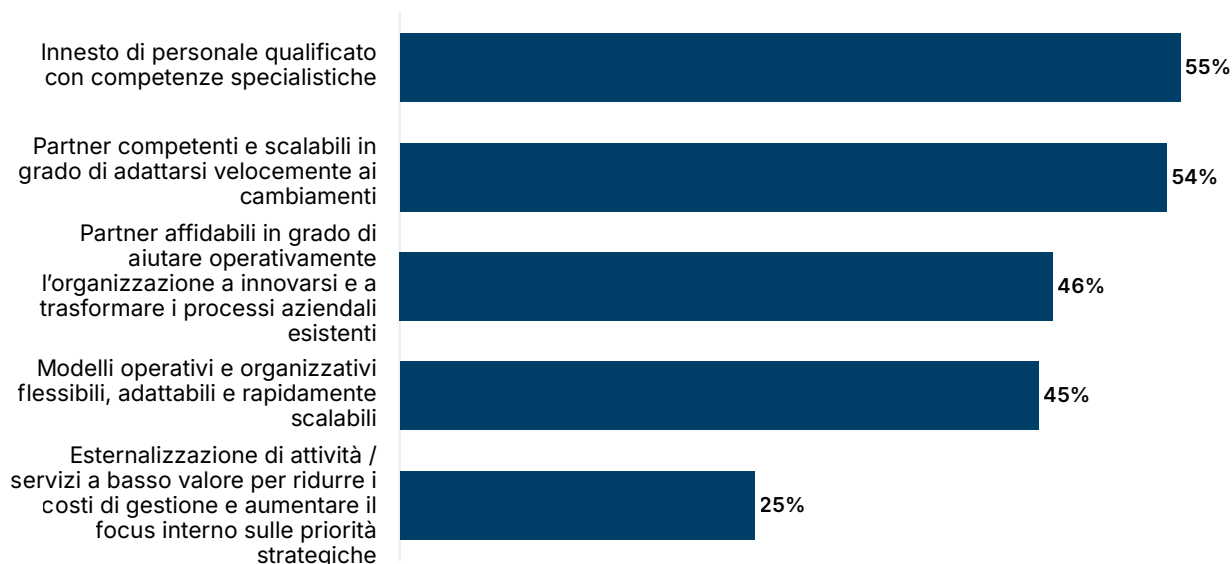


Le esigenze concrete: dal personale qualificato ai modelli flessibili

A fronte di priorità così articolate, le esigenze espresse dalle imprese disegnano un fabbisogno che combina capitale umano, partnership e modelli operativi:

- **Personale qualificato** — 55%. Disporre di profili specialistici in modo continuativo.
- **Partner scalabili** — 54%. Affidarsi a partner flessibili, in grado di adattarsi rapidamente a nuove esigenze e fabbisogni.
- **Partner per l'innovazione** — 46%. Avere accesso a soggetti capaci di accelerare l'innovazione e la trasformazione dei processi, non solo di eseguire tali processi.
- **Modelli operativi flessibili** — 45%. Forme contrattuali e operative che si adattino alla variabilità della domanda.

Figura 3: Principali esigenze delle imprese per indirizzare le priorità strategiche (% di citazioni).



La combinazione di queste quattro esigenze definisce con chiarezza il profilo del **partner ideale** nelle aspettative delle imprese italiane: un soggetto che metta a disposizione competenze qualificate, che sia in grado di scalare con la domanda, che porti contenuti innovativi e che operi con modelli di ingaggio flessibili. È esattamente la promessa del modello *Managed Solutions*, un punto su cui torneremo nei capitoli successivi.

Ne consegue che l'outsourcing tradizionale, storicamente orientato all'efficienza dei costi, tende oggi a perdere centralità rispetto a modelli più evoluti, in grado di offrire competenze, innovazione, scalabilità e capacità di adattamento.

Sintesi del capitolo

- **Priorità in un range ristretto:** resilienza 47%, costi 44%, performance 41%, esperienza 41%, digitale 37%, agenda multipla parallela.
- **Esigenze convergenti:** personale qualificato 55%, partner scalabili 54%, innovazione 46%, modelli flessibili 45%.
- **Barriera #1:** carenza di competenze specialistiche, 4,52/5 in media, 4,94/5 nel settore Technology, Telco & Media.

05 Evoluzione del mercato del lavoro, criticità e bisogni inevasi

Il mercato del lavoro italiano è percepito come disallineato e la formazione come non al passo: il fabbisogno di skill specialistiche supera la capacità di offerta del sistema.

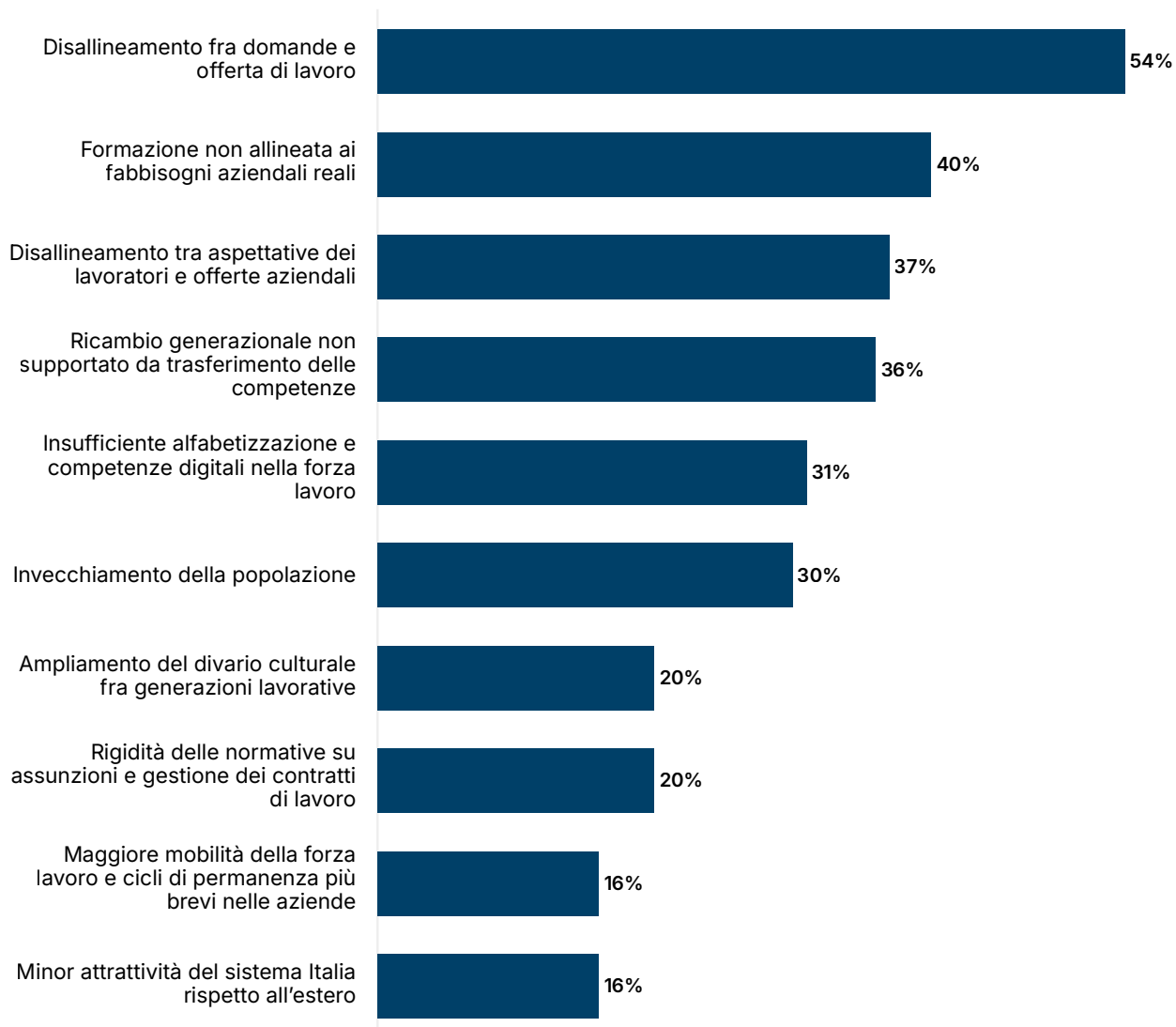
Un mercato del lavoro che non basta più

Il secondo capitolo dell'Osservatorio si concentra sul punto di tensione strutturale: il rapporto tra le imprese italiane e il mercato del lavoro che dovrebbe rifornirle di competenze. La risposta è meno rassicurante delle attese.

- **Il 54% delle aziende denuncia un disallineamento** tra domanda e offerta sul mercato del lavoro. Più di una su due, dunque, ritiene che il sistema non sia oggi in grado di intercettare i propri fabbisogni. Questo **gap** emerge in modo trasversale, ma assume caratteristiche diverse a seconda dei settori: nei **comparti regolamentati**, come Energia e Servizi, risultano più critiche **rigidità** strutturali e difficoltà di **reperimento** delle competenze; nei settori più esposti al **mercato**, come **Consumo e Industria**, pesano maggiormente le aspettative dei lavoratori e le dinamiche di ricambio generazionale. Nei **settori più avanzati**, come **Tecnologia e Finanza**, emergono infine temi legati alla **qualità delle competenze** e alla capacità di supportare l'evoluzione digitale
- **Il 40% giudica la formazione non allineata** alle esigenze reali delle imprese. Università, ITS, scuole tecniche e percorsi di reskilling non sembrano produrre la combinazione di competenze richieste dal mercato, almeno non nella quantità e nei tempi necessari.

Questi due numeri vanno letti insieme. Quando più di metà delle imprese segnala un mismatch e il 40% considera la formazione non allineata, **il problema non è ciclico: è sistemico**. È una crisi strutturale dell'offerta di competenze, che le imprese non possono attendere venga risolta dal solo sistema educativo.

Figura 4: Principali criticità del mercato del lavoro percepite dalle imprese (% di rispondenti).



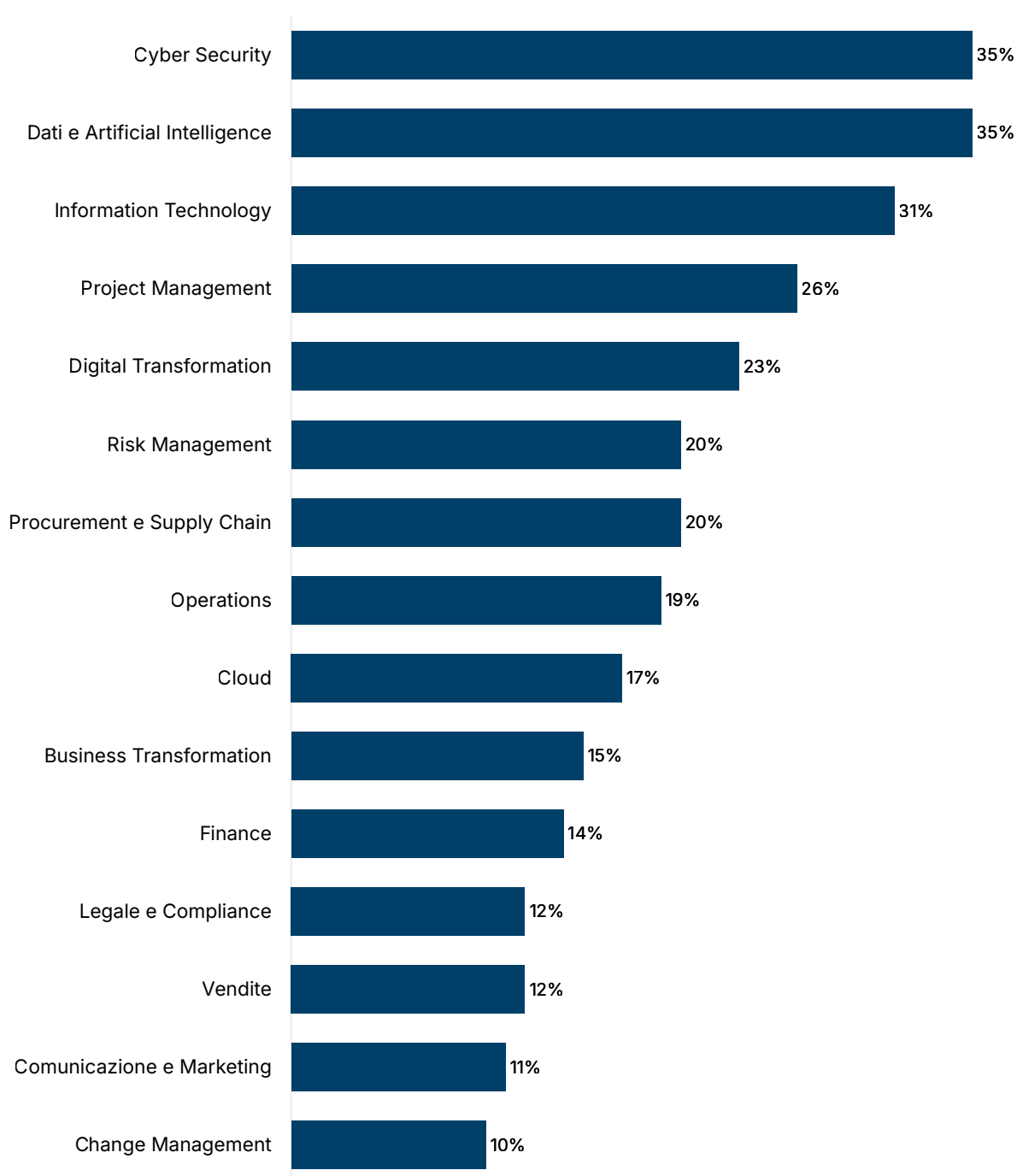
Le competenze critiche dei prossimi due anni

Quando l'Osservatorio chiede ai manager quali competenze risulteranno più critiche da reperire nei prossimi due anni, il quadro si fa ancora più chiaro:

- **Cyber Security** — 35%. Il tema della sicurezza informatica, alimentato dall'evoluzione normativa (NIS2, Cyber Resilience Act, DORA) e dall'incremento degli attacchi.
- **Data & Artificial Intelligence** — 35%. Profili capaci di estrarre valore dai dati e di guidare l'adozione responsabile e di valore dell'AI.
- **IT generalisti** — 31%. Sviluppo software, infrastrutture, integrazione, governance applicativa.

La tripletta **Cyber, Data & AI, IT** rappresenta il **cuore della trasformazione tecnologica delle imprese italiane**. Sono esattamente le aree su cui ricadono i nuovi obblighi normativi a impronta Europea, gli investimenti del PNRR e la pressione competitiva. È anche l'area in cui il mercato del lavoro mostra le maggiori fragilità: una concorrenza globale per profili scarsi, salari in rapida crescita e tempi medi di copertura delle posizioni in costante allungamento.

Figura 5: Competenze professionali più critiche da reperire nei prossimi due anni (% di rispondenti).



Accanto a queste priorità trasversali, emergono **esigenze differenziate per settore**:

- mentre i **comparti più digitalizzati** concentrano la domanda su **sicurezza, dati e infrastrutture** tecnologiche;
- **altri settori** evidenziano **bisogni** specifici in ambiti operativi, risk management o funzioni specializzate come Procurement e Supply Chain.

Implicazioni operative per le aziende

L'effetto congiunto di domanda crescente, offerta inadeguata e formazione non allineata alle esigenze aziendali produce tre implicazioni operative dirette per le imprese:

1. **La strategia HR non può più basarsi solo sull'assunzione diretta.** Servono modelli misti, basati su un mix fra competenze specialistiche interne, partnership e servizi gestiti da terze parti, che rendano l'organizzazione meno dipendente dalla disponibilità di profili sul mercato del lavoro tradizionale.
2. **La velocità di accesso alle competenze è una variabile competitiva.** In un mercato in cui i profili scarseggiano, chi attiva più rapidamente le skill giuste guadagna un vantaggio significativo.
3. **Il ricorso a service provider esterni non è più tattica, è strategia.** La domanda di competenze è strutturalmente superiore all'offerta. Il *make or buy* diventa ***make and buy***.

Sintesi del capitolo

- **Disallineamento del mercato del lavoro:** il 54% delle aziende lo segnala come problema rilevante.
- **Formazione non allineata:** il 40% delle aziende non la considera adeguata.
- **Top skill 2026-2028:** Cyber Security 35%, Data & AI 35%, IT 31%, la tripletta del valore competitivo.

06 Ricorso e prospettive di utilizzo di provider esterni

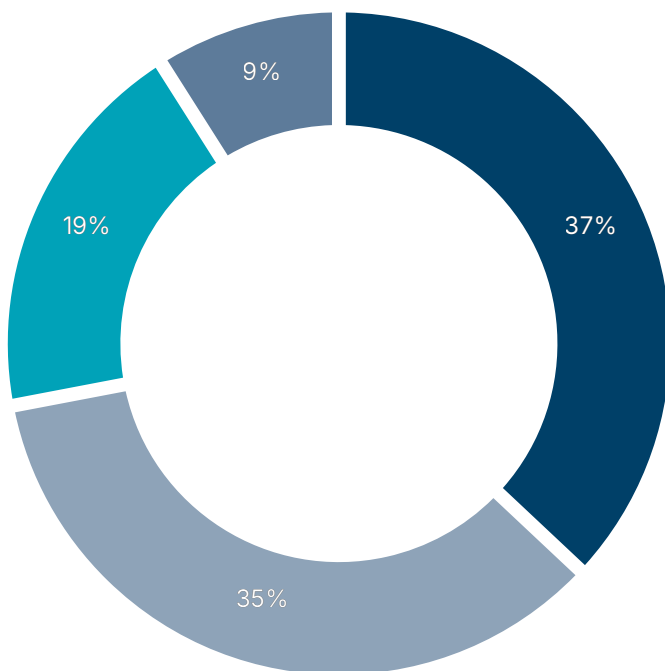
Le imprese italiane ricorrono in modo massiccio a competenze e servizi esterni e ne aumenteranno l'utilizzo nel prossimo futuro. Il driver dominante non è il costo, ma l'accesso a competenze, innovazione, scalabilità e flessibilità.

La fotografia del mercato: 7 imprese su 10 usano già provider esterni

Quando l'Osservatorio misura l'utilizzo effettivo — non l'intenzione, non la disponibilità a valutare, ma l'uso attuale effettivo — i numeri sono inequivocabili:

- **Il 72% delle aziende italiane utilizza service provider esterni.** Per una larga maggioranza, il ricorso a fornitori di servizi è una pratica consolidata, non un'eccezione.
- **Nel settore Industrial, il dato sale all'83%**, confermando la maturità di mercato delle filiere manifatturiere nell'adozione di modelli di partnership operativa.

Figura 6: Utilizzo di service provider da parte delle imprese (% di rispondenti).



- Si, in modo ricorrente
- Si, occasionalmente
- No, ma prevediamo di farne ricorso nei prossimi 2-3 anni
- No, e non prevediamo di farne ricorso

Complessivamente
il **72%** delle aziende
ricorre a servizi gestiti
da provider esterni
(in modo ricorrente o
occasionale).

↑ **83%** per aziende di Beni
e Servizi Industriali

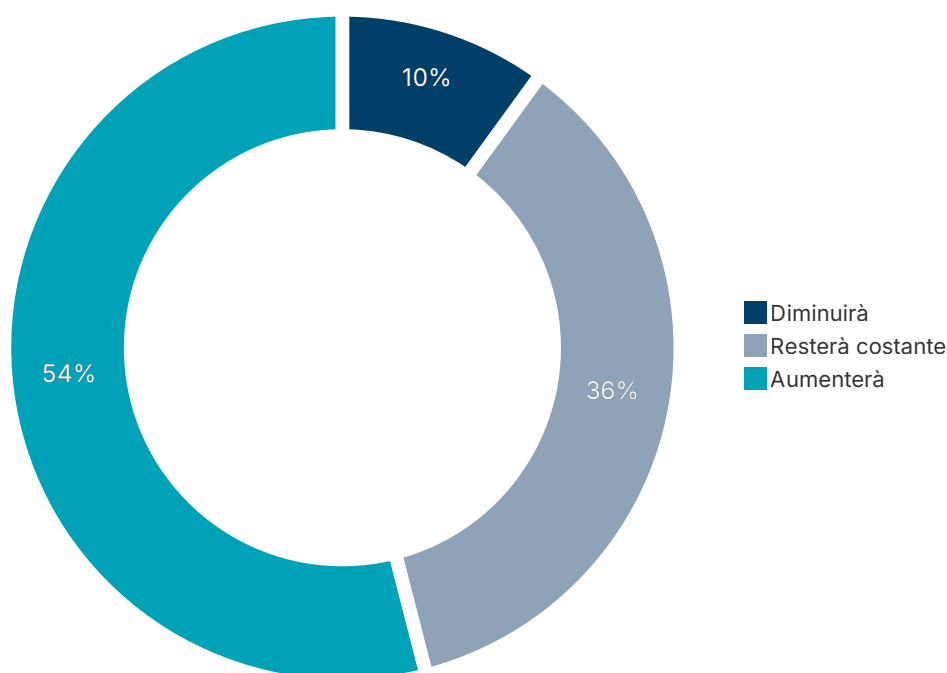
↓ **62%** per Prodotti e
Servizi per la Salute

La traiettoria: il mercato cresce, non rallenta

Il dato più rilevante per leggere il futuro non è lo stock, ossia quanti oggi fanno uso di provider esterni, ma il flusso: chi prevede di aumentare il ricorso a competenze e servizi esterni.

- **Il 54% delle aziende prevede di aumentare l'utilizzo di service provider** nei prossimi due anni.
- **Il 55% delle aziende che già oggi ricorre a inserimento temporaneo di competenze esterne prevede di aumentarne il ricorso nei prossimi due anni.**

Figura 7: Evoluzione prevista del ricorso a service provider nei prossimi due anni (% di rispondenti).



Più della metà del mercato si muove, dunque, in direzione di un'intensificazione del modello ibrido, che prevede anche l'outsourcing. Il ricorso a competenze esterne è guidato soprattutto da **esigenze strategiche** di accesso a **competenze specialistiche** e maggiore **flessibilità** organizzativa, **più che da logiche emergenziali**. L'inserimento temporaneo di competenze esterne coinvolge oggi sia funzioni di **supporto**, come **finance** e **back-office**, sia aree più core **operations**, segnalando un utilizzo già esteso a processi centrali.

Non si tratta di una bolla congiunturale. È un **riposizionamento strutturale** delle imprese italiane: il «buy» di competenze e di servizi gestiti diventa parte stabile e crescente della strategia di trasformazione.

Le motivazioni: competenze prima dei costi

La domanda decisiva, per chiunque guardi al mercato dei servizi professionali, è perché le imprese si rivolgono a provider esterni. L'Osservatorio offre una risposta nitida, e per molti versi sorprendente rispetto alla narrazione consolidata sull'outsourcing.

- **Innovazione** — 19,4%. Primo driver: il provider come portatore di innovazione, know-how trasformativo, metodologie, casi d'uso, tecnologie.
- **Scalabilità** — 18,1%. Capacità di aumentare o ridurre la capacità operativa secondo la dinamica del business.
- **Miglioramento delle performance operative** — 15,3%. Maggiore efficienza dei processi e migliori risultati operativi.
- **Aggiornamento e allineamento alle best practice** — 13,9%. Accesso a competenze e metodologie aggiornate secondo i migliori standard di mercato.
- **Riduzione dei costi** — 12,5%. Ultima motivazione. Solo un'azienda su otto, tra chi ricorre a service provider esterni, lo fa principalmente per ridurre i costi.

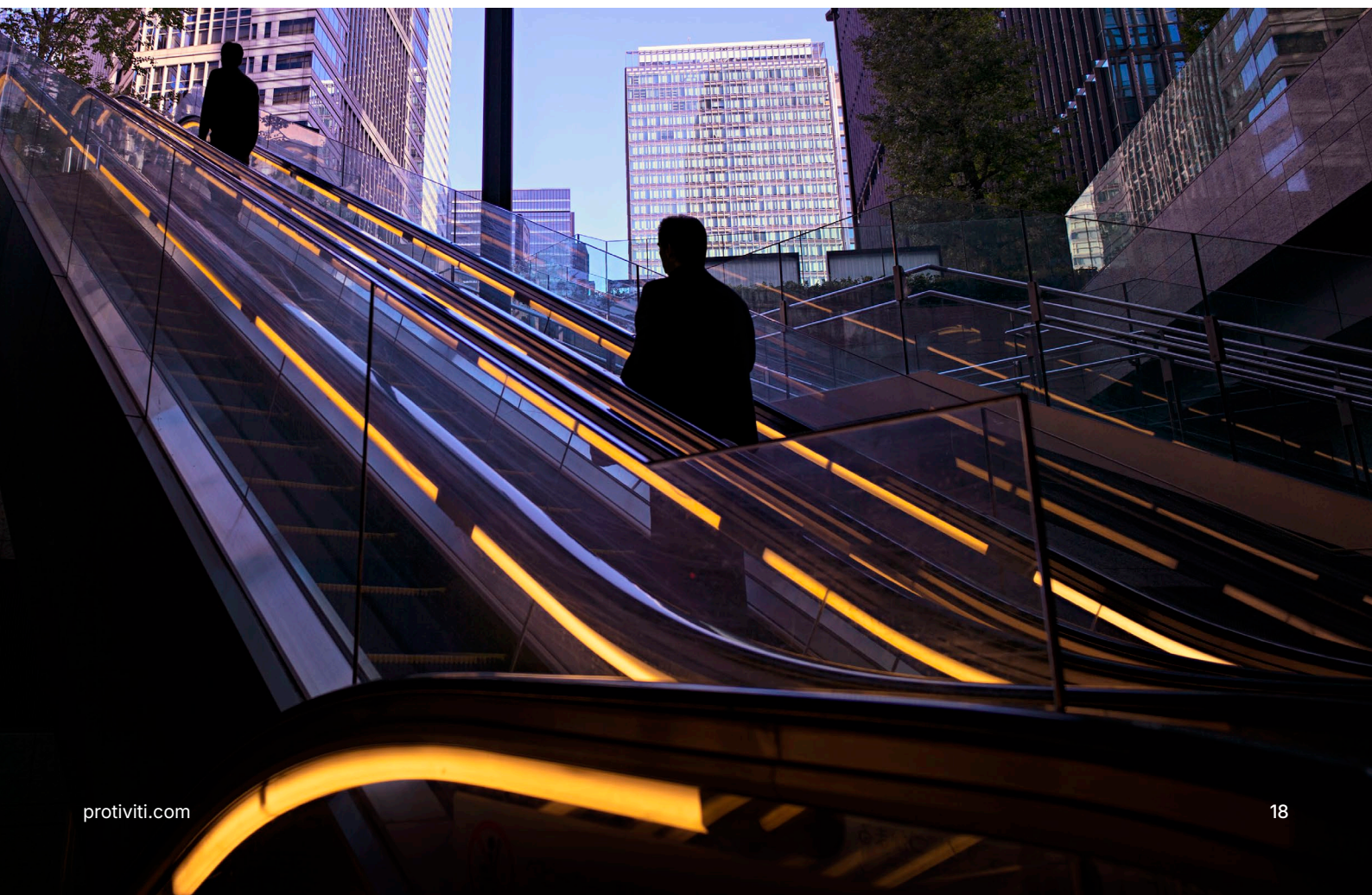
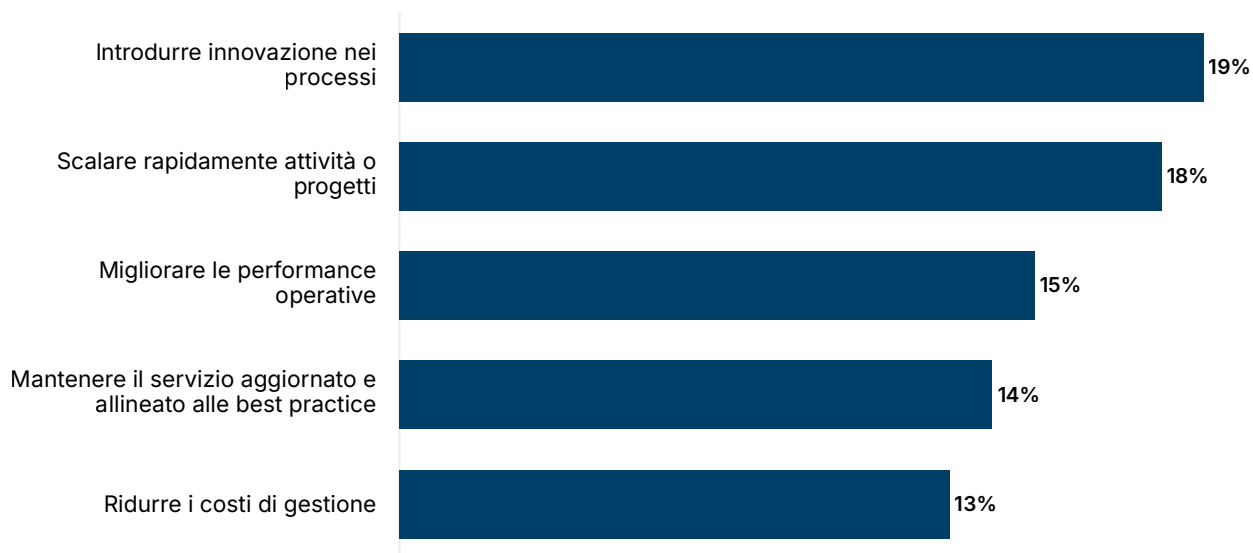


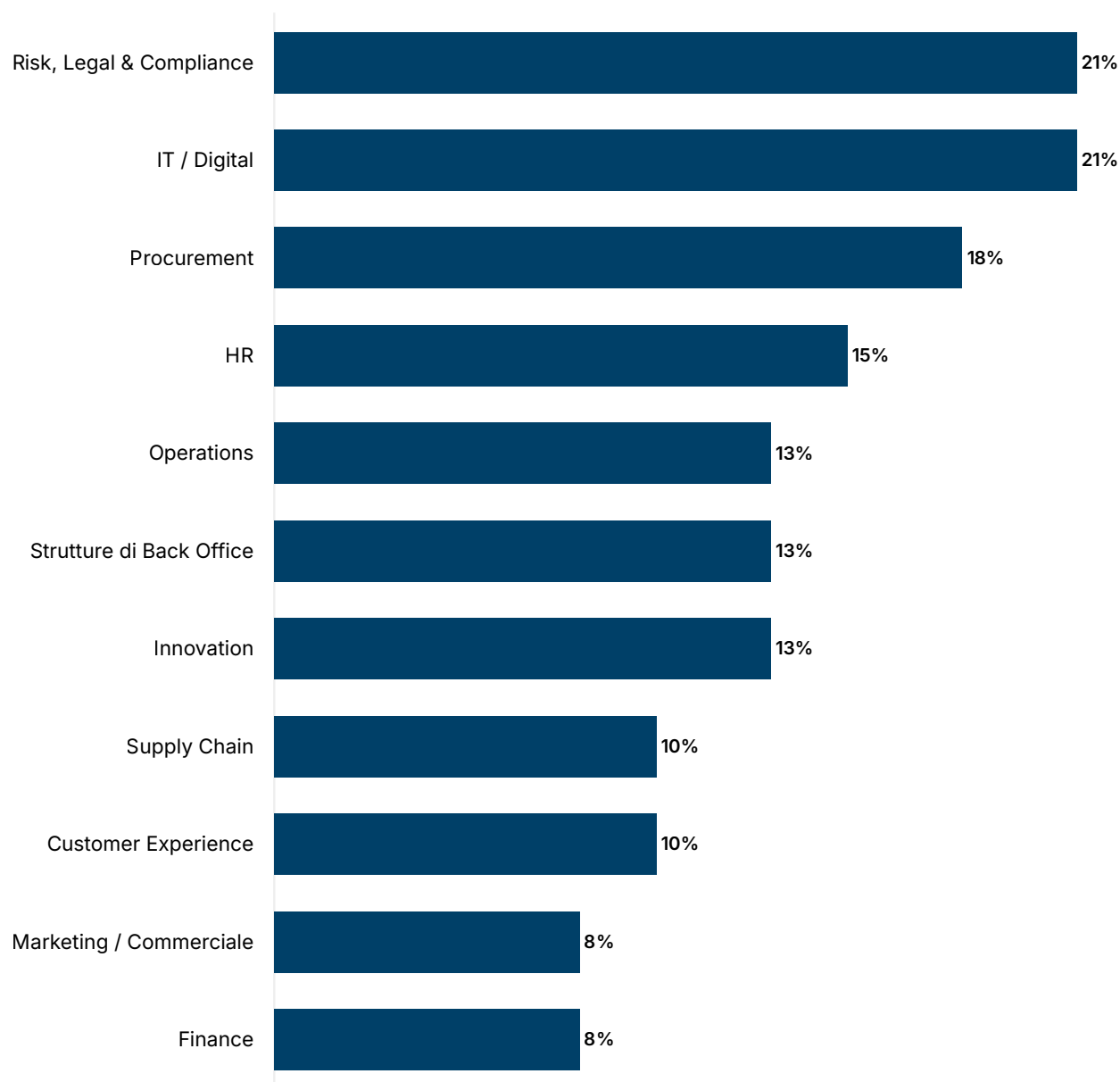
Figura 8: Principali motivazioni del ricorso a competenze e servizi esterni (% di rispondenti).



Il ribaltamento è netto. La narrativa che identifica l'outsourcing per la sola compressione dei costi è oggi una rappresentazione **parziale e datata** del mercato italiano. Le imprese non «esternalizzano per spendere meno»: **comprano competenze, innovazione e flessibilità sul mercato perché non sono disponibili nelle quantità necessarie internamente**. Il modello «body rental» è in coda; il modello «valore» è in testa.

Coerentemente con questa evoluzione, il ricorso a provider esterni si concentra soprattutto nelle funzioni di Risk, Legal & Compliance, IT/Digital, Procurement e HR, seguite dalle aree di Operations e Strutture di Back Office. Questi ambiti risultano particolarmente interessati dall'inserimento temporaneo di competenze specialistiche e dal supporto di risorse esterne.

Figura 9: Aree funzionali per cui si prevede maggiore utilizzo di provider esterni (% di rispondenti).



Sintesi del capitolo

- **Utilizzo attuale:** 72% service provider (83% nel settore Industrial);
- **Traiettorie:** 54% aumenterà l'uso di service provider, 55% aumenterà il ricorso a competenze esterne.
- **Driver dominante del ricorso a service provider esterni:** accesso a competenze 25%, innovazione 19,4%, scalabilità 18,1%, flessibilità 18,1%, costi 12,5% (ultimi).

07 Soddisfazione e aree di miglioramento di Provider esterni

I service provider esterni sono valutati positivamente (7,6 su 10), ma lo spazio competitivo per chi sa integrare innovazione e trasformazione, delivery e governance rimane significativo.

Un voto positivo ma non di eccellenza

La soddisfazione complessiva delle aziende italiane nei confronti dei service provider attualmente utilizzati si attesta su una media di **7,6 su 10**. È un voto positivo, sopra la sufficienza piena, sotto la soglia dell'eccellenza, che fotografa un mercato maturo, ma non saturo dal punto di vista del valore percepito.

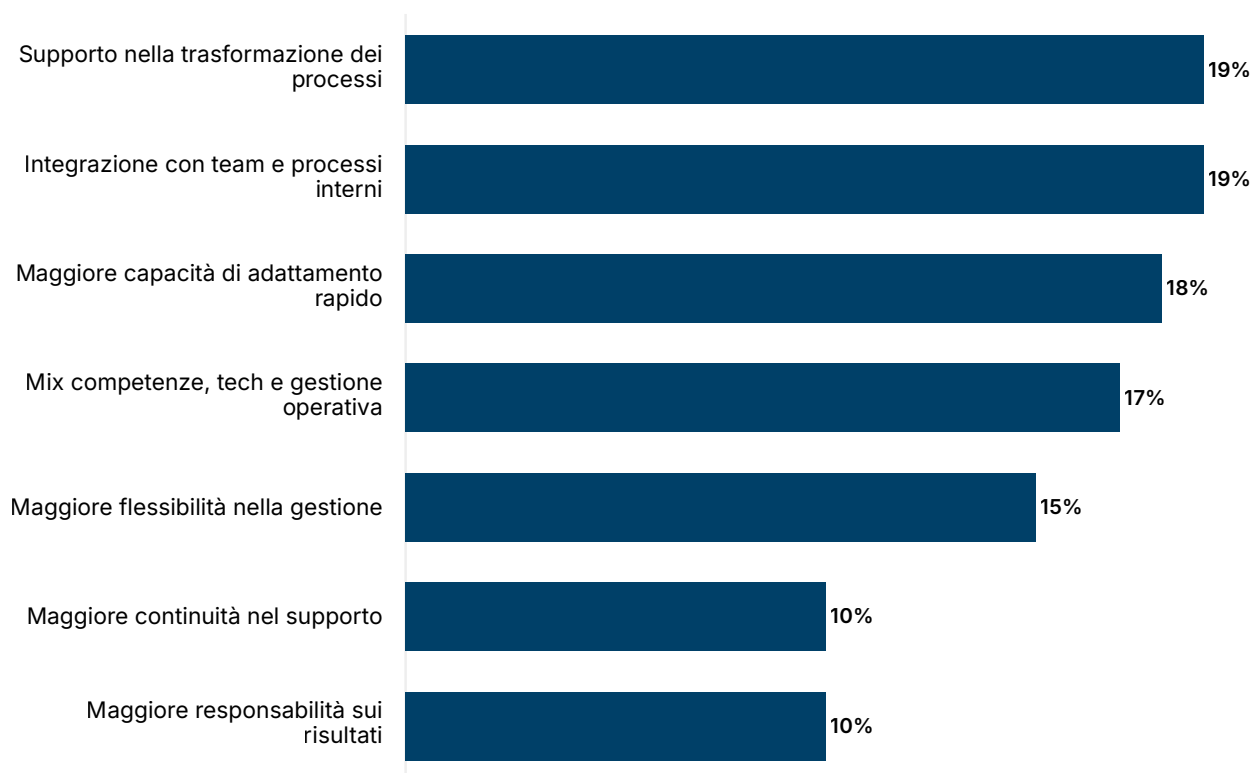
Letto in chiave competitiva, il 7,6/10 si traduce in due informazioni complementari:

1. **I service provider esistenti non stanno deludendo.** Il modello del ricorso a tali provider esterni è consolidato e gode di fiducia.
2. **Esiste uno spazio strutturale di miglioramento.** Un voto di 7,6 lascia interessanti margini di crescita per gli operatori capaci di portare un livello di servizio superiore e di intercettare, nei prossimi anni, la quota di mercato che oggi è nelle mani di operatori «adeguati ma non distintivi».



Le principali aree di miglioramento percepite dalle aziende riguardano soprattutto la capacità dei service provider di integrarsi nei processi aziendali, adattarsi rapidamente ai cambiamenti e supportare percorsi di trasformazione.

Figura 10: Principali aree di miglioramento dei service provider secondo le imprese (% di rispondenti).



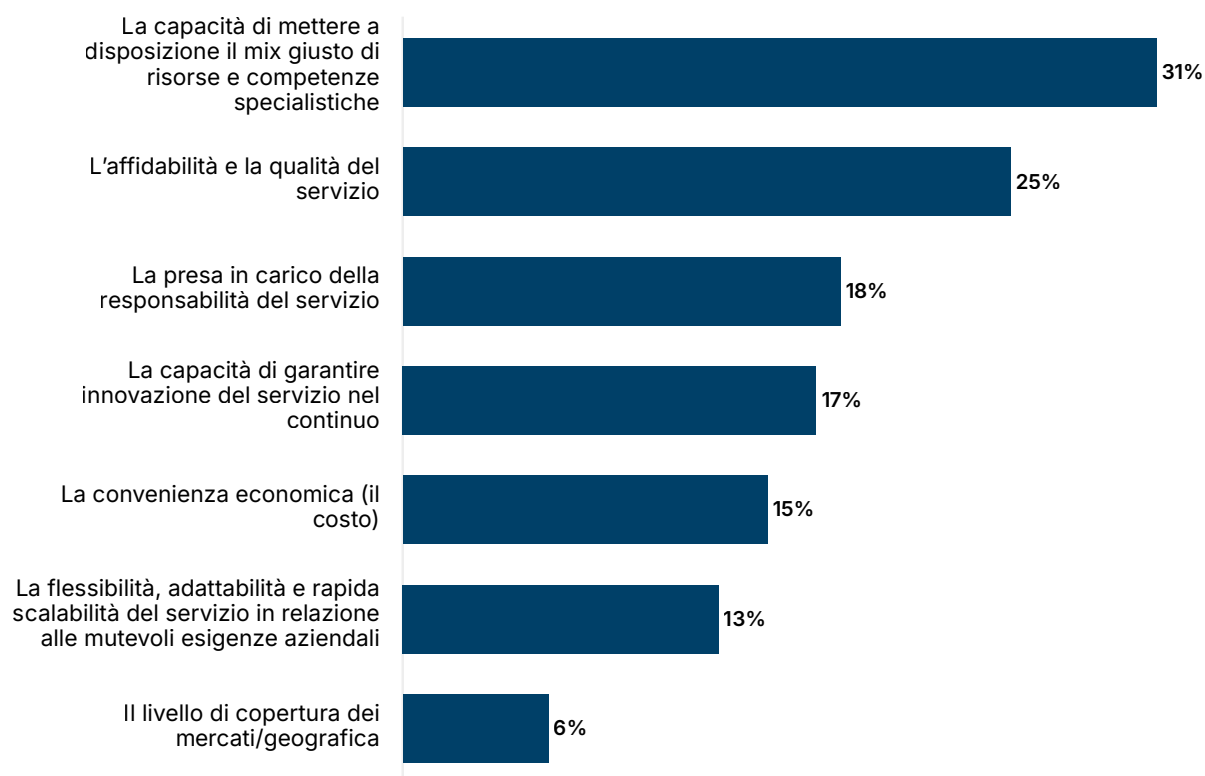
Mix giusto di risorse e competenze specialistiche, affidabilità e qualità del servizio guidano la scelta dei provider

L'analisi evidenzia che il principale fattore qualificante nella scelta di un service provider è la capacità di mettere a disposizione il corretto mix di risorse e competenze specialistiche, seguito dall'affidabilità e dalla qualità del servizio. Rilevante risulta anche la capacità del fornitore di assumere la responsabilità del servizio, insieme alla capacità di garantire innovazione continua. Tali evidenze sostengono la crescente attenzione verso modelli di servizio end-to-end (intesi come capacità del provider di prendere in carico il servizio/processo completo, integrandone le diverse componenti, quali strategia, design, esecuzione, governance, invece di operare "a macchia di leopardo") e di condividere la responsabilità dei risultati lungo l'intera catena del valore.

I dati confermano, quindi, una crescente preferenza per provider che combinano **competenze specialistiche, affidabilità esecutiva e accountability sui risultati**, superando una logica di mera fornitura di risorse. In questo contesto, il modello **Managed Solutions** risponde direttamente alle priorità espresse dai manager intervistati, integrando responsabilità, innovazione continua e capacità di adattamento in un'unica proposta di valore.

Interessante notare che la convenienza economica si posiziona fra gli ultimi tre motivi di scelta del service provider da parte delle aziende italiane intervistate.

Figura 11: Principali fattori qualificanti nella scelta dei service provider (% di rispondenti).



Sintesi del capitolo

- **Soddisfazione media:** 7,6/10 buona, ma non eccellente.
- **Aree di miglioramento degli attuali service provider:** supporto nella trasformazione dei processi, integrazione con team e processi interni, capacità di adattamento rapido.
- **Fattori qualificanti nella scelta dei service provider:** mix giusto di risorse e competenze, affidabilità e qualità del servizio, presa in carico della responsabilità del servizio.

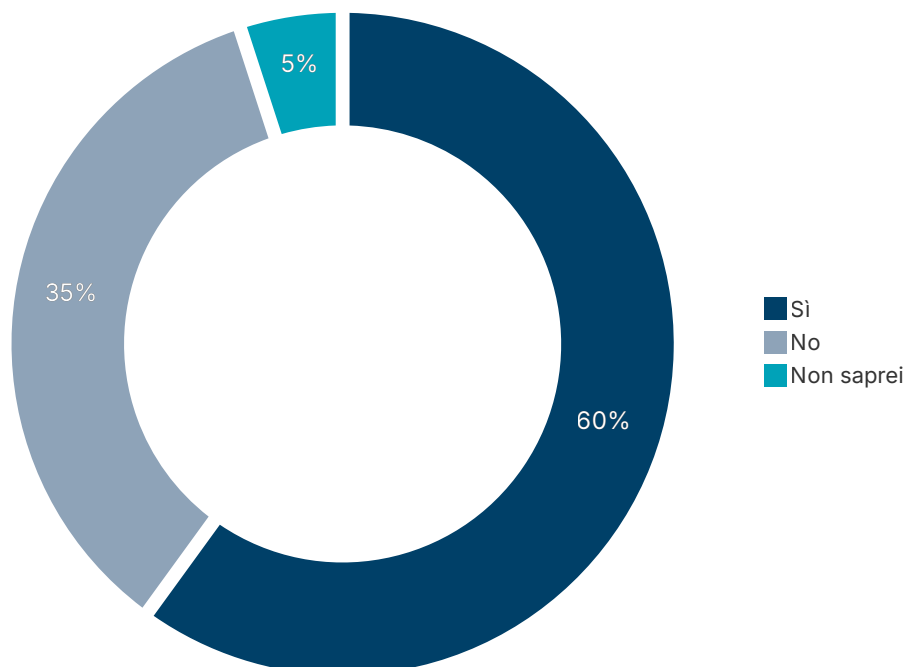
08 Come le aziende interpretano i servizi gestiti

La gestione completa e integrata dei servizi offerti da provider esterni raggiunge una rilevanza di 4,59/5 e le Managed Solutions registrano un'awareness del 60%, con un'utilità percepita di 4,43/5: il modello intercetta un fabbisogno reale.

Managed Solutions: conoscenza al 60%, utilità percepita 4,43/5

Il modello *Managed Solutions*, soluzioni gestite progettate per integrare capacità consulenziali e trasformative, competenze specialistiche, acceleratori digitali e capacità di gestione operativa — flessibile, adattabile e scalabile su un perimetro definito, è oggi conosciuto dal **60% dei top manager intervistati**. Un livello di awareness significativo per un modello relativamente recente sul mercato italiano. Il livello di utilità percepita risulta particolarmente elevato, soprattutto in relazione alla capacità del modello di garantire adattabilità, gestione end-to-end e assunzione di responsabilità operativa. A differenza dei provider tradizionali, le *Managed Solutions* appaiono infatti maggiormente rilevanti per la gestione di funzioni complesse e core, che richiedono innovazione.

Figura 12: Livello di conoscenza del modello Managed Solutions tra i manager (% di rispondenti).



Ma il dato più rilevante è l'utilità percepita: **4,43 su 5**, con un picco a **4,82/5 nei settori Technology, Telco & Media**. È un giudizio che combina due informazioni: il modello è **compreso** (non confuso con altri modelli di outsourcing), ed è considerato **utile** rispetto a problemi che le aziende riconoscono come propri.

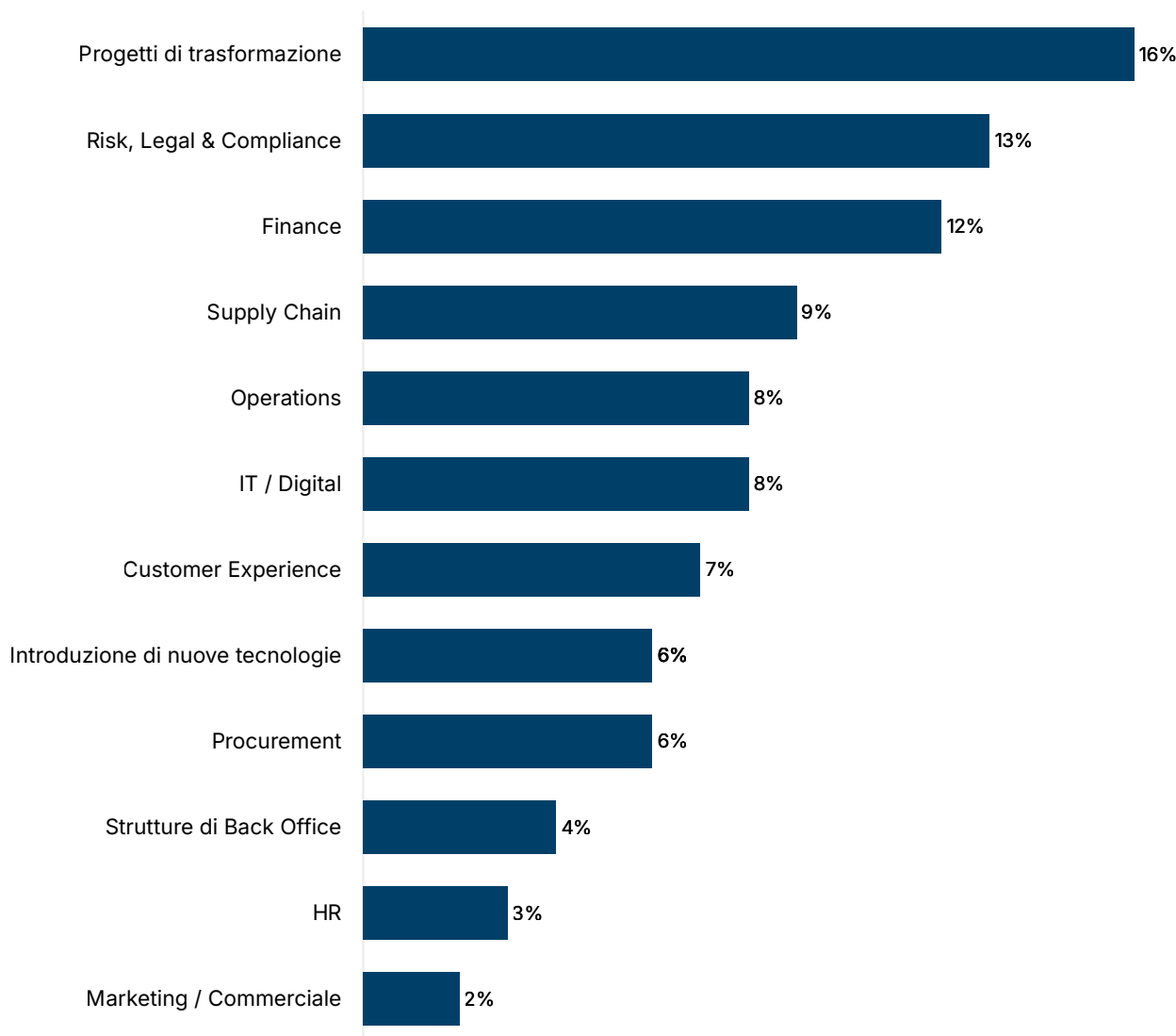
Le aree di applicazione prioritarie

Quando agli intervistati viene chiesto in quali aree il modello Managed Solutions troverebbe maggiore applicazione, emergono tre cluster ricorrenti:

- **Progetti di trasformazione:** iniziative strategiche complesse, multi-funzionali, che richiedono integrazione di competenze specifiche, acceleratori dell'innovazione e governance robusta.
- **Risk, Legal & Compliance:** area che combina complessità normativa, fabbisogno di specialisti scarsi e necessità di continuità.
- **Finance:** pianificazione, controllo, reporting, processi finance-driven, terreno classico di servizi gestiti, ma in evoluzione verso modelli che integrano anche esigenze di innovazione, trasformazione, corresponsabilità dei risultati, governance complessiva.

Le tre aree hanno in comune tre caratteristiche: **complessità di processo, rilevanza strategica, combinazione di competenze specialistiche/tecniche rare**, necessità di innovare e migliorare i risultati operativi. Sono esattamente le condizioni in cui il modello Managed Solutions massimizza il proprio valore.

Figura 13: Ambiti applicativi prioritari per l'adozione del modello Managed Solutions (numero di menzioni).



Dalla fornitura di personale al servizio gestito: un riposizionamento mentale del mercato

I dati dell'Osservatorio mostrano che, nella mente dei manager italiani, l'idea di «servizio gestito» è in pieno passaggio da una rappresentazione legata al singolo profilo (la risorsa, l'ora-uomo, il *time & material*) a una rappresentazione legata al servizio (il risultato, il livello di soddisfazione). È un passaggio culturale prima ancora che commerciale.

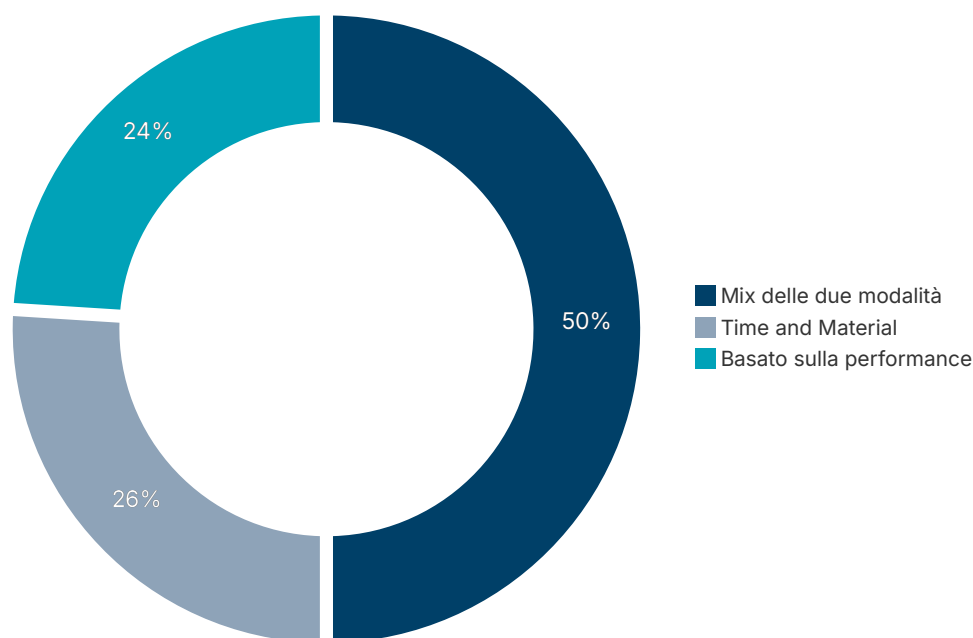
Quando agli intervistati viene chiesto cosa apprezzino di più in un fornitore di servizi gestiti, le risposte fanno emergere quattro attributi-chiave: **competenza tecnica, governance del servizio, flessibilità nel ridefinire perimetri e capacità, continuità del rapporto e del know-how trasferito**. Il fornitore di servizi gestiti è percepito come un soggetto che resta, non un soggetto che passa.

I modelli di pricing: il mercato sceglie l'ibrido

Sul fronte dei modelli di pricing, l'Osservatorio fotografa una preferenza chiara e indicativa della maturità del mercato:

- **50% — pricing ibrido.** Combinazione di componenti *time & material*, forfait per attività e quota legata a risultati di performance.
- **26% — Time & Material puro.** Modello tradizionale, ancora rilevante ma non più dominante.
- **24% — Performance-based puro.** Pricing legato a livelli di servizio (SLA) e/o a risultati di prestazione (KPI).

Figura 14: Modelli di pricing adottati nei rapporti con i service provider (% di rispondenti).



Il fatto che la metà del mercato preferisca soluzioni **ibride** è una conferma forte del riposizionamento in corso: le aziende vogliono mantenere flessibilità di consumo (T&M), ma chiedono al provider di assumersi una parte di rischio/responsabilità sull'esito (performance). Il modello a pura giornata uomo viene progressivamente reso residuale. Il modello a pura performance non è ancora accettato come standard. L'ibrido è il punto di equilibrio del mercato 2026.

Sintesi del capitolo

- **Modello integrato:** rilevanza 4,59/5, Energy 4,85, Technology, Telco & Media 4,82.
- **Managed Solutions awareness:** 60% dei C-level, modello già riconosciuto sul mercato.
- **Utilità percepita:** 4,43/5 in media; 4,82 nel settore Technology, Telco & Media.
- **Aree prioritarie:** Progetti di Trasformazione. Risk, Legal & Compliance. Finance.
- **Modelli di pricing:** 50% ibrido, 26% T&M, 24% performance-based.

09 Evidenze per settore

Una lettura comparata dei sei settori in perimetro evidenzia traiettorie convergenti su alcune dimensioni e specificità marcate su altre.



Financial Services

Settore caratterizzato da forte pressione regolatoria (DORA, AI Act, supervisione BCE/ Bankit) e da un fabbisogno crescente di competenze in area Risk, Compliance, Cyber e Data. L'awareness delle Managed Solutions è in linea con la media; la rilevanza percepita è alta. Aree prioritarie: Risk & Compliance, Finance, processi di trasformazione digitale.



Energy & Utilities

È il settore in cui il modello Managed Solutions raggiunge il valore più alto in assoluto: **4,85/5**. Il driver è la complessità: transizione energetica, intensità regolatoria, asset management distribuito, multi-utility, customer experience massa. Il fabbisogno di partner integrati è strutturale. L'interesse per le Managed Solutions è elevato, in particolare su progetti di trasformazione e su perimetri Risk & Compliance.



Industrial Goods

Settore in cui l'uso di service provider è massimo: **83% delle aziende** lo dichiara. La maturità contrattuale è alta. Le aree di maggiore interesse riguardano la gestione di processi operativi complessi, supply chain, qualità, ESG e compliance industriale. La rilevanza delle Managed Solutions è elevata; l'evoluzione tipica è quella «from staffing to managed».



Consumer Goods

Domanda di partner che combinino competenze specialistiche (data, customer analytics, e-commerce) e capacità di scalare velocemente su iniziative time-to-market sensitive. Le Managed Solutions sono percepite come utili soprattutto su iniziative trasversali (digital, customer, finance transformation).



Health

Settore caratterizzato da una combinazione di forte regolamentazione, complessità di processo e crescente intensità tecnologica. Il fabbisogno di partner specializzati su Risk & Compliance e su progetti di trasformazione digitale è elevato. Awareness e utilità percepita delle Managed Solutions sono in linea con la media; il potenziale di adozione è significativo, soprattutto su perimetri regolatori e su processi clinico-operativi.



Technology, Telco & Media

Il settore «di punta» dell'Osservatorio. È il settore in cui:

- **Il deficit di competenze è massimo:** 4,94/5, di fatto un consenso unanime.
- **Il ricorso a competenze esterne è più alto:** 82% delle aziende.
- **La rilevanza delle Managed Solutions è massima dopo Energy:** 4,82/5.
- **L'utilità percepita delle Managed Solutions è la più alta:** 4,82/5.

Technology, Telco & Media è il settore-laboratorio del nuovo mercato dei servizi professionali: lì dove la pressione su competenze e velocità è più intensa e il modello Managed Solutions trova il proprio terreno di massima rilevanza.

Sintesi del capitolo

- **Convergenze:** in tutti i settori le Managed Solutions sono considerate rilevanti (>4/5); i provider esterni sono usati da più del 60%; le competenze esterne sono in crescita.
- **Divergenze:** intensità d'uso (Industrial 83%) e fabbisogno di competenze (Technology, Telco & Media 4,94) marcano le distanze tra settori.
- **Technology, Telco & Media:** settore-laboratorio per le Managed Solutions.

10 Gap analysis

Una matrice che incrocia il bisogno espresso dalle imprese con l'offerta percepita del mercato. Il risultato evidenzia il «Gap Strategico», il quadrante in cui domanda forte e offerta debole si incrociano.

Approccio metodologico

La Gap Analysis è stata elaborata aggregando in chiave interpretativa le principali evidenze emerse nei diversi temi affrontati dalla ricerca, con l'obiettivo di sintetizzare il posizionamento relativo delle dimensioni strategiche più rilevanti nell'evoluzione dell'offerta di service provider e Managed Solutions:

- Competenze specialistiche
- Flessibilità / Scalabilità
- Innovazione / Trasformazione
- Integrazione end-to-end
- Efficienza / Cost reduction
- Supporto operativo
- Co-responsabilità

Si è partiti dall'analisi delle capability strategiche emerse e per ogni capability è stata costruita una lettura quantitativa interpretativa, attribuendo punteggi comparativi su scala 0-10 lungo tre assi:

- Intensità strategica del need: **priorità strategiche, barriere, esigenze operative, criticità** del mercato del lavoro, **fabbisogni futuri** di competenze, rilevanza attribuita a **specifici modelli** di supporto
- Adeguatezza dell'offerta attuale disponibile: **motivazioni** di ricorso a **competenze esterne** e a **service provider**, modalità di **inserimento temporaneo utilizzate**, tipologie di service **provider** utilizzati, **aree aziendali**



interessate, driver di scelta dei provider, **aree di miglioramento** dei provider attuali

- Potenziale Evolutivo: previsione di **aumento dell'utilizzo di competenze esterne** e di **service provider**, aree in cui si prevede maggiore **utilizzo futuro** di provider, aree a maggior utilità percepita per Managed Solutions, definizioni spontanee di Managed Solutions

Le dimensioni sono state quindi posizionate in matrice utilizzando i tre punteggi ottenuti: **intensità del need** sull'asse **verticale**, adeguatezza dell'**offerta** sull'asse **orizzontale** e **potenziale evolutivo** come **dimensione della bolla**.

La matrice Bisogno x Offerta

Combinando le risposte sui bisogni delle imprese e le valutazioni sull'offerta dei provider attualmente utilizzati, l'Osservatorio costruisce una matrice a quattro quadranti.

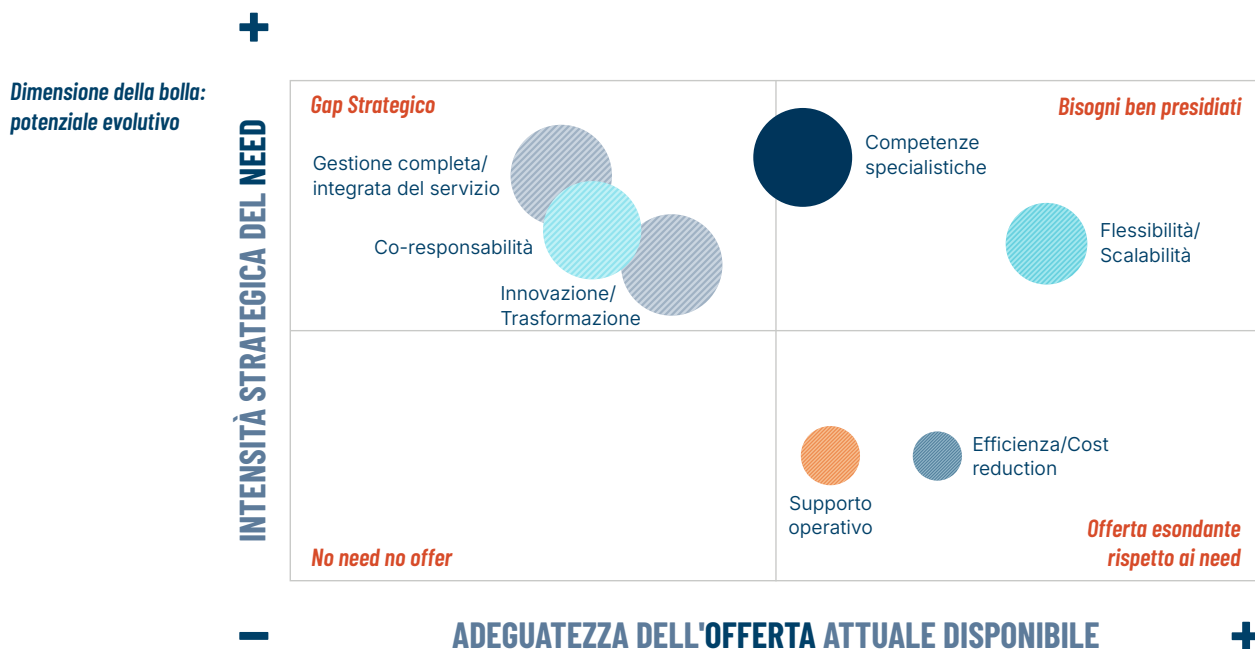
- **Quadrante Bisogno alto / Offerta alta.** Aree in cui il mercato risponde bene a un bisogno riconosciuto. Tipicamente: execution operativa, qualità del personale, affidabilità della delivery.
- **Quadrante Bisogno alto / Offerta bassa, ossia il GAP STRATEGICO.** Aree in cui l'azienda esprime un bisogno forte, ma percepisce l'offerta come inadeguata. Sono i territori di massima opportunità competitiva.
- **Quadrante Bisogno basso / Offerta alta.** Aree in cui il mercato sovra-offre rispetto al bisogno reale. Spesso indicano commodity in fase di erosione di valore.
- **Quadrante Bisogno basso / Offerta bassa.** Aree non rilevanti né per la domanda né per l'offerta.

Il Gap Strategico

Nel quadrante "Bisogno alto / Offerta bassa", il Gap Strategico, si concentrano tre temi:

- **Gestione completa e integrata del servizio.** Le aziende esprimono un bisogno forte (rilevanza 4,59/5); l'offerta è giudicata insufficiente nel cluster di soddisfazione.
- **Innovazione e trasformazione.** Le aziende cercano partner che portino contenuti, non solo capacità, ma valutano questa dimensione tra le meno presidiate dai provider attuali.
- **Co-responsabilità.** La richiesta di condivisione delle responsabilità sui risultati è alta; la percezione di offerta in questo cluster è migliorabile.

Figura 15: Mappa del gap strategico tra bisogni delle imprese e offerta dei service provider.



Il Gap Strategico definisce il **terreno competitivo dei prossimi anni**. Sono esattamente i tre cluster su cui il modello *Managed Solutions* è strutturalmente progettato per intervenire, e su cui Protiviti e Robert Half costruiscono la propria proposizione integrata.

Sintesi del capitolo

- **Gap Strategico = Bisogno alto *versus* Offerta bassa.**
- **Tre cluster nel Gap:** gestione completa e integrata del servizio, innovazione/trasformazione, co-responsabilità dei risultati.
- **Implicazione competitiva:** chi presidia questi tre cluster ridefinisce il proprio posizionamento di mercato.

11 Conclusioni e modello Managed Solutions

Cosa ci dice l'Osservatorio, in sintesi

L'Osservatorio Workforce Management Transformation 2026 restituisce una fotografia coerente e ricca di implicazioni operative. Ne ricaviamo cinque conclusioni di sintesi.

- 1. La trasformazione delle imprese italiane è una condizione permanente.** Non si torna indietro: l'agenda è plurale e si riproduce nel tempo.
- 2. Il vincolo non è il capitale, è la competenza.** La carenza di skill specialistiche è la prima barriera alla realizzazione delle strategie di crescita (4,52/5) e supera, per impatto e diffusione, ogni altra criticità.
- 3. Le imprese cercano valore aggiunto, non più solo risparmio di costi.** 72% usa provider esterni, 54% ne aumenterà il ricorso. Ma i driver sono competenze, innovazione, scalabilità, flessibilità, non risparmio di costi.
- 4. Il modello vincente è rappresentato dalle Managed Solutions.** Rilevanza 4,59/5 il mercato chiede partner in grado di offrire un servizio completo e integrato (competenze specialistiche + capacità consulenziali e trasformative + capacità esecutiva + acceleratori digitali + governance complessiva), non mosaici di fornitori.
- 5. Il modello Managed Solutions intercetta un fabbisogno reale e già riconosciuto.** Awareness 60%, utilità percepita 4,43/5: la domanda esiste, la conoscenza c'è, le aree di applicazione sono identificate.



Il posizionamento di Protiviti e Robert Half

In questo scenario, la proposizione congiunta **Protiviti – Robert Half** offre al mercato una combinazione di asset particolarmente coerente con la domanda emersa: **competenze specialistiche profonde** (in particolare nelle aree Risk, Legal & Compliance, Finance, IT, Cyber, Data & AI, Operations & Back Office), **capacità di scalare le risorse** attraverso il network globale di Robert Half, **acceleratori digitali ed AI-powered** proprietari, **governance e metodologia di delivery** tipiche del modello Protiviti, **modelli di pricing ibridi** allineati alla preferenza espressa dal 50% del mercato.

Il modello Managed Solutions

Il modello *Managed Solutions* è la sintesi operativa di questi asset. Si fonda su cinque elementi distintivi:

- **Presa in carico end-to-end** di un processo o di un perimetro: dalla strategia alla governance, dall'esecuzione all'innovazione, trasformazione e miglioramento continuo.
- **Team integrato** di competenze specialistiche, capacità consulenziali, gestione operativa – flessibile e scalabile in funzione dei carichi e della complessità.
- **Governance strutturata** del rapporto, con SLA, KPI, comitati di indirizzo e accountability chiare.
- **Pricing flessibile**, coerente con la maturità del mercato (preferenza per modelli ibridi).
- **Trasferimento di know-how e continuità delle competenze**, il provider come soggetto che resta, non come soggetto che passa.

Per le imprese italiane,
il prossimo vantaggio
competitivo non si troverà
sul mercato del lavoro:
si troverà nella capacità
di costruire partnership
operative integrate,
in grado di portare
competenze, innovazione e
governance dove servono e
quando servono.

Chi è Protiviti

Protiviti, parte del gruppo Robert Half, offre a livello globale servizi di consulenza direzionale per aiutare le aziende ad affrontare sfide e cambiamenti in un contesto dinamico.

Con 11.000+ professionisti e 90 uffici in oltre 25 Paesi, di cui 550+ in Italia (su Milano, Roma, Torino), Protiviti combina competenze in processi organizzativi, gestione dei rischi, governance e tecnologie digitali per guidare trasformazioni innovative. Protiviti dispone di tutte le professionalità e competenze consulenziali necessarie per aiutare le aziende ad affrontare sfide, trasformazioni e cambiamenti accelerati anche dall'intelligenza artificiale.

Chi è Robert Half

Robert Half è la prima e più grande società al mondo specializzata in soluzioni per i talenti e consulenza aziendale, che mette in contatto professionisti altamente qualificati con opportunità gratificanti presso aziende di successo. Offriamo soluzioni di talenti a contratto e inserimento permanente nei settori Finance e Accounting, Technology, Marketing e Creative, Legal, Administrative e Customer Support, oltre a fornire servizi di executive search.

Robert Half è la società capogruppo di Protiviti. Negli ultimi 12 mesi, Robert Half è stata riconosciuta da Fortune come una delle aziende più innovative d'America e, insieme a Protiviti, è stata nominata tra le Fortune® Most Admired Companies™ e una delle 100 Best Companies to Work For®.

Chi è GPF Inspiring Research

GPF Inspiring Research è un istituto di ricerca sociale e di mercato fondato da Giampaolo Fabris, padre della sociologia dei consumi in Italia, e oggi parte del Gruppo Qubit. Da oltre quarant'anni affianca aziende e istituzioni nella comprensione dei comportamenti, dei valori e dei cambiamenti sociali che orientano mercati e opinioni.

Unisce rigore metodologico, approccio multidisciplinare e capacità interpretativa, integrando ricerca qualitativa e quantitativa con strumenti proprietari come il Monitor 3SC, dedicato all'analisi delle tendenze socioculturali e di consumo. L'obiettivo è trasformare dati e segnali sociali in insight utili per orientare strategie, innovazione e decisioni in scenari complessi e in continua evoluzione.

11,000+

Protiviti
professionals*

90+

office locations
worldwide

25+

countries

\$2 BN

in revenue*

THE AMERICAS

UNITED STATES

Alexandria, VA
Atlanta, GA
Austin, TX
Baltimore, MD
Boston, MA
Charlotte, NC
Chicago, IL
Cincinnati, OH
Cleveland, OH
Columbus, OH
Dallas, TX
Denver, CO

Ft. Lauderdale, FL
Houston, TX
Indianapolis, IN
Irvine, CA
Kansas City, KS
Los Angeles, CA
Milwaukee, WI
Minneapolis, MN
Nashville, TN
New York, NY
Orlando, FL
Philadelphia, PA
Phoenix, AZ

Pittsburgh, PA
Portland, OR
Richmond, VA
Sacramento, CA
Salt Lake City, UT
San Francisco, CA
San Jose, CA
Seattle, WA
Stamford, CT
St. Louis, MO
Tampa, FL
Washington, D.C.
Winchester, VA
Woodbridge, NJ

ARGENTINA*
Buenos Aires

BRAZIL*
Belo Horizonte*
Rio de Janeiro
São Paulo

CANADA
Toronto

CHILE*
Santiago

COLOMBIA*
Bogota

MEXICO*
Mexico City

PERU*
Lima

VENEZUELA*
Caracas

EUROPE, MIDDLE EAST & AFRICA

BULGARIA
Sofia

FRANCE
Paris

GERMANY
Berlin
Dusseldorf
Frankfurt
Munich

ITALY
Milan
Rome
Turin

THE NETHERLANDS
Amsterdam

SWITZERLAND
Zurich

UNITED KINGDOM
Birmingham
Bristol
Leeds
London
Manchester
Milton Keynes
Swindon

BAHRAIN*
Manama

KUWAIT*
Kuwait City

OMAN*
Muscat

QATAR*
Doha

SAUDI ARABIA*
Riyadh

**UNITED ARAB
EMIRATES***
Abu Dhabi
Dubai

EGYPT*
Cairo

ASIA-PACIFIC

AUSTRALIA
Brisbane
Canberra
Melbourne
Sydney

CHINA
Beijing
Hong Kong
Shanghai
Shenzhen

INDIA*
Bengaluru
Chennai
Hyderabad
Kolkata
Mumbai
New Delhi

JAPAN
Osaka
Tokyo

SINGAPORE
Singapore

*MEMBER FIRM