

**Gianfranco Chimirri**

# **VERSO LE AGENTIC ORGANIZATION**

**DAL RUOLO ALLA COMPETENZA:  
COME L'AI PUÒ RIMETTERE LA PERSONA AL CENTRO**

Prefazione di Alessandro Rimassa

FrancoAngeli





## **Am** - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative  
in tutte le aree della consulenza manageriale,  
organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione,  
per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Gianfranco Chimirri**

# **VERSO LE AGENTIC ORGANIZATION**

**DAL RUOLO ALLA COMPETENZA:  
COME L'AI PUÒ RIMETTERE LA PERSONA AL CENTRO**

Prefazione di Alessandro Rimassa

FrancoAngeli

*Progetto grafico della copertina Elena Pellegrini*

Isbn e-book: 9788835192473

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.  
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.  
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della  
licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

Eventuali link attivi presenti nel volume sono forniti dall'autore. L'editore non si assume  
alcuna responsabilità sui link ivi contenuti che rimandano a siti  
non appartenenti a FrancoAngeli.

---

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Alessandro Rimassa</i>	pag.	7
<b>Premessa. <i>Wait and see</i> non è più un'opzione.</b> Trasformare l'organizzazione è un imperativo	»	15
<b>Parte I – Trasformare il lavoro.</b> <b>La generative AI e la nuova era del lavoro</b> <i>(Generative AI is revolutionizing work and workforce)</i>		
<b>1. Verso la convergenza uomo-macchina</b>		
Una workforce composta da persone e agentic AI	»	21
1.1. <i>Human in the loop</i> sarà presto un concetto del passato	»	21
1.2. Leadership e organizzazione nell'era agentic	»	24
1.3. Ripensare il modello operativo e le competenze	»	26
1.4. Domande strategiche per CEO e board	»	27
<b>2. Misurare l'impatto della Generative AI</b>		
Un business case olistico che integra metriche economiche e metriche umane	»	28
2.1. <i>New tech. New work. New value logic</i>	»	28
2.2. Dal ROI al ROH: <i>Return on Humans</i>	»	29
2.3. Dall'efficienza all'abilitazione: focus su business e <i>human outcomes</i>	»	30
2.4. Governance adattiva e co-creazione del valore	»	33
2.5. <i>Humans are the new platform</i>	»	33
2.6. Domande strategiche per CEO e Board: costruire il business case dell'AI generativa	»	36

### 3. Il valore del tempo liberato

Come trasformare l'efficienza tecnologica in valore per gli stakeholder	pag.	37
3.1. Dal mito del “ <i>busy</i> ” al potenziale del tempo ritrovato	»	37
3.2. Il fattore umano: perché il tempo liberato deve beneficiare entrambi, lavoratori e organizzazione	»	38
3.3. Rivalutare lo <i>slack</i> : il margine come asset strategico	»	40
3.4. <i>Reworking Work</i> : dove iniziare per liberare capacità	»	42
3.5. Mantenere lo <i>slack</i> : come evitare di riempire il tempo liberato con nuovo <i>busywork</i>	»	43
3.6. Domande strategiche per CEO e Board per trasformare il tempo liberato in valore reale	»	44

### 4. Una nuova *value proposition* per l'era della GenAI

<i>What's in it for me?</i>	»	46
4.1. L'AI sta rivoluzionando il lavoro. Serve una nuova <i>Human Value Proposition</i>	»	46
4.2. Le “ <i>silent impacts</i> ” dell'AI: ciò che può erodere il valore per le persone	»	47
4.3. Verso una <i>Human Value Proposition</i> per l'età dell'AI	»	48
4.4. I 6 pilastri di una <i>Human Value Proposition</i> nell'era della GenAI	»	50
4.5. Come ripensare davvero la propria EVP nell'era della GenAI	»	52
4.6. Il futuro dell'organizzazione nell'era dell'AI: più autonomia, meno burocrazia	»	53
4.7. Domande strategiche per CEO e Board per costruire una <i>Human Value Proposition</i> nell'era della GenAI	»	55

## Parte II – Trasformare la workforce: la *Skills-Based Organization*

1. Un nuovo modello operativo	»	59
1.1. Perché le organizzazioni disegnate intorno ai ruoli non funzionano più	»	59
1.2. Liberare il lavoro e i lavoratori dai confini del ruolo	»	61
1.3. La <i>Skills-Based Organization</i> : un nuovo modello operativo	»	63
1.4. Perché il modello basato sui ruoli sta fallendo oggi	»	64
1.5. Perché una <i>Skills-Based Organization</i> crea più valore	»	66

1.6. Il ruolo delle tecnologie: sbloccare le skill nascoste	pag.	67
1.7. La trasformazione culturale: il passaggio più difficile	»	67
<b>2. Dai job holder ai portfolio di competenze</b>		
Utilizzare gli skills data per decisioni più agili, trasparenti e strategiche	»	69
2.1. Liberare il lavoro e i lavoratori dai confini del ruolo	»	70
2.2. Sviluppare una “workforce of one”	»	73
2.3. Usare le competenze per prendere decisioni sul lavoro e sulla workforce	»	74
2.4. Costruire uno Skills Hub. Il motore centrale fatto di dati, tecnologia e governance	»	75
2.5. Gli ostacoli alla <i>Skills-Based Organization</i>	»	77
<b>3. Costruire una Skills-Based Organization passo dopo passo</b>		
3.1. Costruire una <i>skills taxonomy</i> : il linguaggio comune delle competenze	»	79
3.2. Identificare gli <i>skill gap</i> : misurare dove siamo e dove dobbiamo andare	»	80
3.3. <i>Deploying skills to work</i> : come funziona davvero l’allocazione dinamica delle risorse	»	81
3.4. I vantaggi del <i>deploying skills to work</i>	»	82
3.5. <i>Skills-based hiring</i> : come cambia davvero il modo di attrarre talenti	»	85
3.6. <i>Skills-Based Development &amp; Career Planning</i> : dalla carriera piramidale alla crescita continua basata sulle competenze	»	87
3.7. <i>Skills-Based Performance Management</i> : valutare il valore, sviluppare il potenziale	»	95
3.8. <i>Skills-Based Pay</i> : retribuire il valore, non il ruolo	»	99
3.9. <i>Skills-based workforce planning</i> : pianificare il futuro partendo dalle competenze, non dai ruoli	»	102
3.10. Il modello delle 4B: la nuova regia strategica della workforce skills-based	»	104
3.11. <i>Skills-Based Leadership</i> : guidare nell’era della fluidità del lavoro	102	» 106
3.12. Il futuro della <i>Skills-Based Organization</i>	»	109
3.13. <i>Skills-Based Organization</i> : da dove partire	»	111
3.14. Roadmap in 5 passi per intraprendere il percorso verso una SBO	»	112
3.15. Oltre le competenze: la <i>Whole Human Organization</i>	»	113

## **Parte III – Oltre la *Skills-Based organization*: verso la *Whole Human Organization***

### **1. Oltre le competenze**

Motivazioni, bisogni, interessi e attitudini come acceleratori di performance	pag. 117
1.1. Perché l'ultimo miglio della performance è umano, non tecnico	» 117
1.2. Dalle competenze alle motivazioni: un cambio di pa- radigma	» 117
1.3. Le quattro dimensioni che spiegano la performance umana	» 119
1.4. Perché le aziende non le utilizzano	» 120
1.5. Cosa vogliono le persone, davvero?	» 120
1.6. Le aziende che stanno cambiando paradigma	» 121

### **2. Verso un'organizzazione iper-personalizzata**

Valorizzare l'unicità come leva di innovazione e crescita	» 125
2.1. Dalla segmentazione all'iper-personalizzazione (unità di uno)	» 125
2.2. Perché l'iper-personalizzazione è possibile solo oggi	» 127
2.3. I tre approcci alla personalizzazione	» 127
2.4. Le tensioni da gestire	» 130
2.5. Microculture e valori come collante	» 131

### **3. The *Whole Human Leadership***

Guidare con empatia, senso e autenticità nell'era dell'intelligenza aumentata	» 132
3.1. Perché l'AI amplifica, non sostituisce, l'umanità	» 132
3.2. Le quattro caratteristiche chiave del <i>Whole Human Leader</i>	» 132
3.3. Il leader come designer di esperienze	» 133
3.4. Come cambia la relazione manager-persona	» 134
3.5. Strumenti concreti per la <i>Whole Human Leadership</i>	» 134
3.6. "Il leader come giardiniere"	» 135
3.7. Il ROI del <i>Whole Human Leadership</i>	» 136

**Parte IV – Trasformare la cultura ed il mindset.  
Dall'attività al valore: il nuovo paradigma  
dell'empowerment**

**1. Libertà e responsabilità**

Il modello culturale per il XXI secolo	pag. 139
1.1. Perché libertà e responsabilità sono oggi indispensabili	» 139
1.2. Cosa cambia nella pratica: la leadership come architettura di fiducia	» 141
1.3. Come costruire (o trasformare) un'organizzazione libera e responsabile: un percorso in tappe	» 142
1.4. Libertà e responsabilità nella workforce ibrida di oggi	» 144

**2. Objectives and Key Results: focus, priorità e outcome**

Canalizzare tempo ed energia sulla creazione di valore per gli stakeholder	» 147
2.1. Dalla gestione delle attività alla cultura del valore	» 148
2.2. Perché il focus è la competenza centrale nella workforce ibrida	» 150
2.3. Perché gli OKR sono la metodologia ideale nella workforce ibrida	» 152
2.4. La prioritizzazione: l'arte di dire "no"	» 154
2.5. Focus e lavoro profondo ( <i>Deep Work</i> ) nell'era della distrazione sistemica	» 155
2.6. Allineamento: da obiettivi individuali a impatti collettivi	» 156
2.7. L'IA come acceleratore del ciclo OKR	» 157
2.8. La cultura del valore: passare dal "fare" al "realizzare"	» 161
2.9. La leadership del focus: guidare senza controllare	» 162
2.10. La psicologia dell'outcome: perché è così difficile pensarci	» 163
2.11. Il ciclo OKR come strumento di trasformazione culturale	» 164
2.12. La matrice del valore: come distinguere attività ad alto impatto da attività irrilevanti	» 167
2.13. L'arte della selezione delle priorità: il processo di scelta come atto strategico e culturale	» 171
2.14. Il principio delle "scelte lente": perché le priorità non possono essere decise in velocità	» 174
2.15. AI e selezione delle priorità: la nuova divisione del lavoro	» 175

<b>3. Gli OKR come tecnologia della scelta</b>	
Struttura, principi e pratiche e il loro ruolo come sistema di empowerment e accountability	pag. 176
3.1. Empowerment e accountability: due forze complementari, non opposte	» 176
3.2. Come gli OKR bilanciano empowerment e accountability	» 177
3.3. La struttura degli OKR come meccanismo di allineamento intelligente	» 178
3.4. Empowerment nella pratica: cosa significa davvero dentro un ciclo OKR	» 179
3.5. Accountability nella pratica: la responsabilità che genera apprendimento	» 179
3.6. La psicologia dell'empowerment negli OKR	» 180
3.7. La psicologia dell'accountability negli OKR	» 180
3.8. Perché gli OKR funzionano così bene nella workforce ibrida	» 181
3.9. Cosa distingue davvero gli OKR dagli altri framework di goal-setting	» 181
<b>4. Flessibilità e metriche del valore</b>	
Integrare produttività e benessere nel nuovo modo di lavorare	» 190
4.1. Flessibilità come architettura, non come concessione	» 191
4.2. Flextime: il tempo come leva strategica e non come vincolo	» 191
4.3. Hybrid work: una nuova geografia del valore	» 194
4.4. La settimana di quattro giorni: stress test per la maturità organizzativa	» 195
<b>Epilogo. Architettare il futuro</b>	
L'equilibrio tra strategia, persone e tecnologia nell'era della Generative AI	» 201
<b>Bibliografia</b>	» 207

---

# Prefazione

di *Alessandro Rimassa\**

Ogni volta che mi siedo a discutere di scenari con Gianfranco Chimiri, la conversazione segue un binario preciso. Dopo aver analizzato dati, osservato i fallimenti delle grandi corporate e decodificato i segnali deboli del mercato, lui mi guarda con quel misto di pragmatismo e visione che lo contraddistingue e mi dice: “Ok Ale, tutto questo è chiaro. Ma non basta. Che altro possiamo fare?”.

In quel «non basta» è racchiusa non solo la genesi di questo libro, ma l'intera filosofia di chi ha capito che il mondo del lavoro non sta semplicemente cambiando: si sta resettando. E questo libro non è un invito alla riflessione, è una sfida frontale.

Viviamo in un'epoca dominata da una classe dirigente che ha fatto della prudenza la propria condanna. Il *Wait and See* – aspettare di vedere cosa succede per poi adeguarsi – è diventata la strategia standard. Ma nel 2026, aspettare non è un atto di saggezza, è un atto di stoltezza. Significa rinunciare a giocare la partita. Significa accettare di essere travolti da onde che avevamo tutto il tempo di cavalcare.

Io sono fatto diversamente. Credo che sia infinitamente meglio agire, sperimentare e persino sbagliare, piuttosto che restare immobili a guardare il futuro che accade agli altri. Gianfranco condivide questa urgenza. In queste pagine ci dice chiaramente che le organizzazioni che oggi si

\* Imprenditore e investitore, esperto di future of work ed education, ha fondato Radical HR, oggi parte di Future of Work Group, polo di aziende attive in grandi progetti di trasformazione. Del gruppo fanno parte Radical HR e Skillsincloud, che guida come CEO, e GreatPixel, di cui è Presidente.

Prima, ha fondato e guidato Talent Garden Innovation School e diretto Centro Ricerche e Scuola di Comunicazione di IED, Istituto Europeo di Design. Siede in diversi consigli di amministrazione e ha scritto otto libri: il best-seller *Generazione Mille Euro* e i recenti *Company Culture* e *Le 5 Lenti dell'HR*.

limitano a “reagire” sono già morte, anche se i loro bilanci non lo dicono ancora.

Non stiamo parlando di astrazioni. L'ultima ricerca dell'Osservatorio sul futuro del lavoro di Radical HR, *Future of Work Trends 2026*, parla chiaro: siamo entrati ufficialmente nell'era della Agentic Organization. Non si tratta più di implementare un software per automatizzare un processo, ma di orchestrare un ecosistema in cui agenti AI pianificano, decidono e agiscono in simbiosi con le persone.

Per guidare questa rivoluzione, Gianfranco ci spiega che non basta più il concetto di *human-in-the-loop*: stiamo andando verso una convergenza uomo-macchina dove il lavoro umano cambia natura, trasformandosi da esecutore a orchestratore di sistemi intelligenti. È un salto di mentalità brutale: dobbiamo passare dall'automazione dei compiti a una logica di architettura *agent-first*, dove ogni professionista coordinerà un portafoglio di agenti capaci di ampliare drasticamente la capacità cognitiva individuale. Ecco perché il cuore della proposta di Gianfranco Chimirri è il modello di trasformazione che dobbiamo implementare oggi, qualcosa di non più né rimandabile né discutibile: il Cubo di Rubik delle Organizzazioni è una metafora potente, perché rompe l'illusione della soluzione lineare. Molte e molti leader pensano che basti cambiare il software per innovare, o fare un corso di formazione per cambiare la cultura.

Errore.

Come nel Cubo di Rubik, se muovi una faccia influenzi inevitabilmente tutte le altre. Strategia, tecnologia, competenze e purpose devono essere allineati contemporaneamente e Gianfranco ci guida attraverso questa complessità con una precisione che definirei chirurgica, mostrandoci come il passaggio dalla logica del “comando e controllo” a quella della *radical autonomy* non sia un vezzo etico, ma una necessità operativa.

In questa nuova algebra del valore, il tradizionale ROI non basta più: dobbiamo iniziare a misurare il ROH, il *Return on Humans*. Gianfranco ci sfida a capire che il vero valore della tecnologia emerge solo quando migliora l'esperienza umana del lavoro, elevando la qualità delle prestazioni e accrescendo la fiducia e l'innovazione. Non si tratta solo di fare le stesse cose più velocemente, ma di usare il tempo liberato dall'AI – quello che lui chiama “slack” – come leva strategica per pensare, creare e rigenerare il benessere delle persone.

Gianfranco poi introduce un concetto che sposo totalmente: la o il leader come *change architect*. Non più colei o colui che dà ordini, ma una persona che progetta l'ambiente in cui il talento può fiorire, capace di combinare la *data fluency* con l'intuizione umana, di trasformare i *pattern* in

decisioni coraggiose, di creare contesti dove la tecnologia amplifica e non riduce l'umanità.

Questo libro è un pugno in faccia costruttivo alla pigrizia intellettuale. È rivolto alle e ai CEO che considerano l'HR un centro di costo e alle e agli HR che hanno paura di sporcarsi le mani con la tecnologia. Gianfranco Chimirri vi toglie ogni alibi. Ma vi fornisce il metodo, i dati e la visione per smettere di stare in panchina a osservare il film del vostro declino. Vi insegna a costruire una *Skills-Based Organization* nella quale il valore delle persone non è più ancorato a *job description* asfittiche, ma a un portafoglio fluido di competenze in continua evoluzione.

Leggete queste pagine con l'urgenza di chi sa che non basta più fare bene. Bisogna avere il coraggio di agire ora e sperimentare una trasformazione totale.

Divertiamoci!



---

## Premessa

*Wait and see* non è più un'opzione.

Trasformare l'organizzazione  
è un imperativo

Per troppo tempo, molte organizzazioni hanno adottato un approccio prudente, quasi attendista, di fronte alle trasformazioni epocali che stanno ridisegnando il mondo del lavoro. Negli ultimi anni molti leader si sono trovati intrappolati in un ciclo di attesa e osservazione, incerti su come agire di fronte alla velocità del cambiamento. La tensione tra risultati di breve periodo e valore di lungo termine, tra obiettivi economici e benessere delle persone, ha generato paralisi decisionale. Ma oggi, in un contesto di cambiamento accelerato, questa strategia non è più sostenibile.

**“Wait and see” non è un'opzione. Trasformare l'organizzazione è un imperativo.**

La verità è che non si tratta di una scelta tra due estremi: **business outcomes e human outcomes non sono in contraddizione, sono interdipendenti.**

Il lavoro non è più costretto entro i confini tradizionali. L'ascesa dell'intelligenza artificiale, la crescente complessità dei mercati e le aspettative di una workforce sempre più consapevole stanno creando tensioni che i leader non possono ignorare: **risultati di business vs. outcomes umani**, efficienza vs. benessere, breve termine vs. valore di lungo periodo. Non si tratta di scegliere tra poli opposti, ma di imparare a navigare le polarità, riconoscendo che entrambe le dimensioni sono vere e necessarie.

Già da tempo si parla di “equazione della performance umana” – la capacità di combinare risultati economici e risultati umani in modo sistemico. Quando un'organizzazione investe nelle persone, nella loro motivazione e nella loro fiducia, libera energia, creatività e senso di appartenenza. E questi elementi, a loro volta, sono ciò che alimenta l'innovazione e la performance nel lungo periodo.

La sfida per i leader non è quindi scegliere tra efficienza e umanità, ma imparare a **navigare la tensione** tra le due. È un esercizio di *systems thin-*

*king*: riconoscere che entrambi i poli sono veri allo stesso tempo, e che il valore nasce dal loro equilibrio dinamico. Servono coraggio e visione per decidere senza avere la certezza dell'esito – ma questo è, da sempre, il cuore della leadership.

Con l'ascesa dell'intelligenza artificiale, il compito dei leader diventa ancora più complesso: costruire fiducia, guidare l'adattamento e preparare le persone a lavorare *insieme* alla tecnologia, non contro di essa.

La leadership, tuttavia, conserva la sua essenza immutata: **creare valore attraverso gli altri**, chiarire lo scopo e la direzione, mobilitare risorse, superare ostacoli.

Guidare solo per i risultati di business non è leadership: è un algoritmo. Guidare solo per il benessere delle persone non è leadership: è conservazione, difesa dello status quo, blocco all'innovazione, miopia rispetto al futuro. **La vera leadership consiste nel bilanciare entrambe le dimensioni, perché solo così l'organizzazione può evolvere.**

### ***Humanize work e Augment workforce: due leve per il futuro***

Il cuore di questa trasformazione si fonda su due principi.

- ***Humanize work***: riportare il lavoro alla sua dimensione umana, creando connessioni autentiche, spazi di autonomia e opportunità di crescita in un mondo sempre più digitale.
- ***Augment workforce***: sfruttare la tecnologia non per sostituire, ma per amplificare il potenziale umano, liberando tempo e risorse per ciò che genera valore reale: creatività, innovazione, collaborazione.

### **Leadership nell'era dell'ambiguità**

In un contesto caratterizzato da incertezza e velocità, il processo decisionale non è più un atto isolato ma un percorso continuo di apprendimento. I leader devono allenarsi a **decidere con rigore e flessibilità**, migliorando la qualità dei dati che utilizzano, ascoltando prospettive diverse senza bloccarsi nella ricerca del consenso, e delegando le scelte a chi possiede i dati, l'esperienza e le competenze giuste.

Sviluppare capacità di decisione informata e agile è la chiave per rafforzare la **resilienza organizzativa**: non solo migliora la qualità della leadership, ma prepara l'intera organizzazione a gestire le tensioni tra risultati economici e umani, adattandosi con rapidità e consapevolezza.

Il perfezionamento delle capacità decisionali non è un obiettivo che si raggiunge una volta per tutte. È piuttosto un percorso continuo di comprensione, apprendimento e miglioramento.

La vera leadership quindi, è equilibrio dinamico, è capacità di creare valore superiore alla somma delle parti.

## Il futuro del lavoro

La relazione tra persone e organizzazione è il fondamento della performance. Ma il terreno su cui poggia si sta rapidamente erodendo. La velocità del cambiamento, la pressione dell'AI e l'incertezza costante chiedono alle persone di imparare continuamente, di adattarsi e di reinventarsi. Oggi ai lavoratori viene chiesto di acquisire nuove competenze e nuovi modi di lavorare, adattarsi alle tecnologie emergenti e reagire rapidamente ai cambiamenti imprevisi, sia interni che esterni.

Sempre più spesso emerge un disallineamento: i leader progettano organizzazioni più fluide e agili, mentre i lavoratori cercano stabilità e direzione. Per colmare questo gap serve un **reset del concetto di lavoro**: fermarsi per ridefinire che cosa conta davvero, quali attività generano valore e come liberare tempo e capacità da dedicare a ciò che è essenziale.

Spostare il focus, le energie e le risorse (umane e finanziarie) dalle attività, dai tasks e dalla quantità di tempo impiegato al lavoro e direzionarle verso la creazione di valore per gli stakeholders è un cambio di paradigma necessario.

Riconoscere il valore del “tempo non assegnato” – quello in cui le persone possono esplorare, pensare, creare – è oggi una leva strategica di innovazione e benessere.

## Il future della workforce

Le organizzazioni devono ripensare come permettere alle persone di prosperare in un mondo dove l'AI sta ridisegnando il lavoro. La tecnologia non ha valore se non amplifica il potenziale umano: non si tratta di sostituire, ma di **umentare** le capacità, la creatività e la possibilità di apprendere.

Nessuna roadmap di trasformazione tecnologica può avere successo se non è accompagnata da un approccio strategico e sistematico alla trasformazione della workforce da skills e job in low demand verso skills e job emergenti (in high demand), “dal tramonto all'alba” dei ruoli (dinamici) e delle competenze.

La chiave è disaccoppiare il lavoro dalla descrizione formale del ruolo e disaccoppiare i lavoratori dall'essere considerati semplicemente “titolari di una posizione”. La risposta può essere trovata nella **Skills-Based Organization (SBO)**. Questo approccio consente alle organizzazioni di attingere all'intero spettro delle skills delle persone per raggiungere gli obiettivi e ri-

solvere problemi complessi, basando le decisioni sulle skills (dati concreti) più che sui job title: dall'assunzione alla definizione dei sistemi di reward, dalla pianificazione della forza lavoro alla gestione dei percorsi di crescita e sviluppo.

Sarebbe necessario anche un ripensamento della *Employee Value Proposition*: in un'epoca in cui l'AI automatizza le attività più ripetitive, serve offrire esperienze di apprendimento, crescita e senso. Il rischio più grande non è l'automazione, ma la perdita di opportunità per sviluppare nuove competenze e nuove forme di esperienza.

Lavorare insieme all'intelligenza artificiale significa, in fondo, **umanizzare il lavoro e aumentare la workforce** – creare contesti dove la tecnologia amplifica, non riduce, l'umanità.

### **Perché questo libro**

Non possiamo più permetterci di aspettare che il futuro accada: dobbiamo progettarlo. La trasformazione organizzativa non è un progetto da gestire, ma un **atteggiamento da coltivare** – il coraggio di ribilanciare continuamente l'equazione tra business e umanità, tra efficienza e senso. Solo così potremo costruire organizzazioni capaci di evolvere, e non semplicemente di adattarsi.

Questo libro nasce per offrire una bussola in un mondo senza confini, dove strategia, persone e tecnologia devono coesistere e rafforzarsi reciprocamente. Non è un manuale di sopravvivenza, ma una guida per chi vuole **agire**, non aspettare. Per chi crede che il futuro del lavoro non sia una minaccia, ma un'opportunità straordinaria di reinventare il modo in cui creiamo valore.

Architettare il futuro delle aziende è come completare il cubo di Rubik: muovere i pezzi in maniera tale da allinearli, integrarli e complementarli. Orchestrare cultura, strategia, organizzazione, processi, tecnologia e persone (le sei dimensioni del cubo) per creare valore per tutti gli stakeholders in maniera sostenibile.

Sviluppare il pensiero sistemico per effettuare scelte non isolate e tattiche, ma trasformare l'azienda evolvendo tutte le sue componenti in maniera tale che possano funzionare come un unico corpo ed un'unica anima.

Il momento di agire è ora.

Trasformare il lavoro.  
La generative AI e la nuova era del lavoro  
*(Generative AI is revolutionizing work and workforce)*



---

# Verso la convergenza uomo-macchina

Una workforce composta da persone  
e agentic AI

## 1.1. *Human in the loop* sarà presto un concetto del passato

La Generative AI sta rapidamente ridisegnando le fondamenta del lavoro.

Ma la vera discontinuità non riguarda soltanto ciò che le tecnologie possono fare: riguarda *chi* fa il lavoro e *come* il lavoro stesso viene concepito. Per la prima volta nella storia dell'organizzazione, le aziende si troveranno a gestire una workforce ibrida, composta da **persone e intelligenze agentiche** – sistemi software basati su Gen AI capaci di pianificare, agire, ricordare e apprendere in modo autonomo per raggiungere obiettivi predefiniti.

Queste **agentic AI** non sono semplici strumenti di automazione. Sono *agenti* in grado di prendere decisioni, interagire con altri sistemi e apprendere dai propri errori. In prospettiva, potranno ridefinire radicalmente come le imprese generano valore, come prendono decisioni e come si organizzano.

Le Agentic AI sono “*employees*” che non conoscono malattia, lavorano 24/7, che non reclamano aumenti retributivi, che possono performare tasks con umani, ma anche senza. Gli Agentic AI hanno le abilità di pianificare, decidere e monitorare. Possono upskillare la workforce e non solo apprendere da questa.

Oggi molti CEO e team di leadership si trovano di fronte a una sfida complessa: comprendere **come trarre valore reale** dagli investimenti in Gen AI e come costruire i modelli operativi che permettano di scalarla in modo sostenibile. Gli esperimenti iniziali hanno mostrato risultati contrastanti. Alcune aziende hanno ottenuto miglioramenti significativi in produttività e riduzione dei costi; altre, invece, faticano a tradurre la sperimentazione in impatto di business. Questo perché la Gen AI – e in particolare l'AI agentic – richiede **un salto di mentalità**, non-solo di tecnologia.

## L'AI agentica come nuova infrastruttura del lavoro

L'AI agentica rappresenta un'evoluzione rispetto alla semplice automazione: si tratta di sistemi autonomi capaci di comprendere un obiettivo, pianificare azioni, eseguirle, valutare i risultati e apprendere. In altre parole, **non si limitano a eseguire istruzioni**, ma *collaborano* attivamente al raggiungimento dei risultati. Quando matureranno pienamente, questi sistemi potranno gestire interi processi, prendere decisioni operative e supportare l'essere umano in attività complesse e non lineari.

Le prime evidenze indicano benefici concreti: tempi ridotti del 40-50%, costi operativi abbattuti fino al 40%, miglioramento della qualità dei risultati e crescita di produttività del 3-5% l'anno nelle prime fasi di adozione. Ma l'impatto reale emergerà quando le organizzazioni passeranno da una logica di **automazione di compiti** a una logica di **architettura agent-first**, dove i flussi di lavoro e i modelli organizzativi vengono ripensati intorno agli agenti stessi (QuantumBlack, AI by McKinsey, 2025).

### Dall'automazione all'ibridazione

Possiamo immaginare quattro stadi di evoluzione verso l'organizzazione agentica.

1. **Agentic labor** – Gli agenti supportano il lavoro umano automatizzando compiti ripetitivi o a basso valore aggiunto: scrivere report, sintetizzare riunioni, generare codice, gestire pratiche operative. In questa fase l'AI agisce come *copilota* individuale, migliorando efficienza e qualità. Tuttavia, la diffusione di questi strumenti non basta a trasformare la produttività complessiva: il valore resta frammentato e dipende dalla capacità delle persone di adottarli nel proprio flusso di lavoro.
2. **Agentic execution** – Gli agenti vengono integrati nei processi aziendali e nei workflow operativi, automatizzando sequenze di attività con un certo grado di autonomia. È qui che iniziano ad emergere impatti visibili: riduzione dei tempi di ciclo, abbattimento dei costi di gestione, maggiore continuità nei processi.
3. **Agentic engine** – Il livello più maturo: team di agenti che collaborano tra loro e con le persone, ridisegnando interi processi o customer journey. In questa fase le organizzazioni diventano *agent-native*: i flussi sono orchestrati da sistemi agentici che prendono decisioni in tempo reale, coordinano attività e generano insight. È qui che il lavoro umano cambia natura: da esecutore ad *orchestratore* di sistemi intelligenti, concentrato su creatività, giudizio, direzione strategica e supervisione etica.

4. **Guardian Agent** – Agenti che controllano cosa altri agenti stanno facendo. Non bastano più i guardrails disegnati dagli umani. La GEN AI deve controllare se stessa in una sorta di self-healing process, perché gli uomini da soli non potranno farlo. Non sono così numerosi né affidabili nel farlo correttamente. Questi agenti si troveranno nell'intersezione tra sicurezza, osservazione, filtraggio e monitoraggio.

Il numero di Agentic AI all'interno delle organizzazioni è destinato ad aumentare vertiginosamente e la coesistenza produttiva con la workforce umana è la sfida dei prossimi anni.

Fig. 1 - Matrice Agentic AI - Tasks ed Outcomes

<b>Sistema agentic</b>	<b>Incremento individuale</b>	<b>Automazione di attività e flussi di lavoro</b>	<b>Flussi di lavoro agentic funzionali</b>	<b>Sistemi agentic interfunzionali</b>
Definizione	Gli agenti aiutano ad automatizzare e migliorare attività di base	Automazione di flussi di lavoro esistenti a bassa complessità	Team agentic che lavorano su flussi di lavoro riprogettati	Sistemi basati su agenti che gestiscono flussi complessi tra funzioni, con capacità decisionali avanzate
Benefici principali	Produttività individuale	Efficienza dei costi, velocità, conformità	Miglioramenti in efficienza, velocità e soddisfazione del cliente; maggiore scala; incremento dei ricavi	Produzione più rapida, costo per transazione più basso, maggiore valore per cliente, elaborazione interfunzionale accelerate
Vincoli chiave	Curva di apprendimento elevata, adozione continua, significativo carico di gestione del cambiamento	Capacità di eseguire attività esistenti in modo automatizzato, su larga scala e con alta qualità	Capacità di ripensare i processi, progressi ingegneristici per gestire team agentic su larga scala	Ridefinizione organizzativa e del modello operative

## 1.2. Leadership e organizzazione nell'era agentic

Guidare questa trasformazione richiede un nuovo tipo di leadership. Non basta implementare agenti: serve **ripensare l'impresa come un ecosistema uomo-macchina**, in cui la collaborazione tra intelligenze biologiche e artificiali diventa la leva principale di valore.

Per riuscirci, i CEO ed i leader dovranno adottare quattro mindset shifts fondamentali.

1. **Reimmaginare ciò che è possibile.** Non limitarsi ad automatizzare l'esistente, ma riprogettare radicalmente i processi e i modelli organizzativi intorno al potenziale dell'AI agentic.
2. **Agire con urgenza e imparare facendo.** Il ritmo dell'innovazione è tale che l'attesa è il rischio più grande. Le organizzazioni che sperimentano presto accumulano conoscenze e vantaggi competitivi difficili da recuperare.
3. **Pensare in scala e lungo termine.** Le decisioni su architettura tecnologica, governance, talenti e fiducia vanno prese subito: sono le fondamenta che permetteranno all'AI agentic di crescere senza generare caos o frammentazione.
4. **Creare agent leader.** Ogni persona, non-solo i manager, dovrà imparare a supervisionare, addestrare e collaborare con agenti. Nascono nuove competenze – dall'*agent orchestration* alla gestione etica dei sistemi intelligenti – che ridefiniranno ruoli, carriere e metriche di performance.

### Progettare la trasformazione per creare valore

Oggi l'attenzione è spesso concentrata sulla produttività individuale. Sebbene utile, non è lì che si trovano le maggiori fonti di valore. I leaders devono puntare a un valore trasformativo, che nasce dalla riprogettazione completa dei flussi di lavoro attraverso l'uso degli agenti. Per raggiungere questo obiettivo, sarà necessario spostare il focus dalle singole applicazioni isolate verso flussi di lavoro prioritari e trasversali alle funzioni aziendali.

Ciò implica un cambiamento organizzativo: abbandonare team AI isolati per creare team agentici interfunzionali, che includano competenze in AI, dati, IT, tecnologia e specialisti delle funzioni di business.

Un aspetto cruciale sarà garantire che le conoscenze acquisite a livello aziendale vengano raccolte centralmente e riutilizzate. Occorrerà quindi codificare un **playbook per la riprogettazione dei flussi di lavoro "agent-first"**, che includa criteri di ROI, modelli di orchestrazione multi-agente, best practice per integrazione tecnologica e dei dati, controlli e valutazioni, e linee guida su quando applicare (o non applicare) gli agenti.

## Guidare e scalare la trasformazione

Per guidare questa evoluzione, le organizzazioni avranno bisogno di un team centrale – una sorta di “**fabbrica agentica**” – responsabile dell’identificazione dei flussi di lavoro, della gestione della riprogettazione e della sua scalabilità.

Questa fabbrica è essenziale per industrializzare la capacità di scalare. Sarà composta da team dedicati alla costruzione e al deployment degli agenti, sviluppando al contempo sistemi e standard per garantirne la scalabilità. Tra gli esempi: la creazione di una libreria riutilizzabile di blueprint per i processi operativi standard, controlli di rischio e misure di sicurezza, strumenti tecnici per la valutazione delle performance degli agenti e KPI standardizzati dall’alto verso il basso.

Infine, la fabbrica dovrà avere un ruolo forte di governance per evitare una proliferazione incontrollata di agenti e garantire la conformità alle normative aziendali e nazionali.

## Verso la workforce ibrida

La convergenza uomo-macchina non è uno scenario futuro: è la realtà che si sta già affermando. Entro pochi anni, ogni professionista lavorerà con un portafoglio di agenti – da tre a cinque in media – che automatizzeranno parte del lavoro operativo e amplieranno la capacità cognitiva individuale.

Questo sposterà il focus dal *fare* al *far fare*, dal controllo all’orchestrazione, dalla ripetizione alla creazione.

Le organizzazioni che sapranno progettare questa integrazione in modo umano e intenzionale costruiranno un vantaggio competitivo duraturo: una **workforce aumentata**, capace di combinare la velocità dell’AI con la sensibilità, l’intuizione e la responsabilità proprie dell’essere umano.

Non si tratta solo di “tecnologia che lavora per noi”, ma di **un nuovo patto di collaborazione** tra umanità e intelligenza artificiale, dove l’obiettivo non è sostituire ma potenziare – ampliare ciò che possiamo immaginare e realizzare insieme.

## Costruire la fiducia

Perché le persone possano fidarsi degli agenti AI, devono capire come funzionano. Senza questa fiducia, l’adozione sarà limitata. Per svilupparla fin dall’inizio, i leaders dovrebbero dare priorità a sistemi che aiutino gli utenti a comprendere come gli agenti prendono decisioni e dove possono emergere bias.

### 1.3. Ripensare il modello operativo e le competenze

Molte organizzazioni si sono affrettate a sviluppare corsi di formazione su come utilizzare l'AI generativa e gli agenti AI come “strumenti”. Questo è stato utile per fornire una base di competenze, ma il vero cambiamento è più profondo: tutti dovranno essere in grado di **sviluppare e supervisionare agenti**. L'approccio agentic non sarà efficace come semplice “strumento aggiuntivo” al lavoro tradizionale; dovrà essere integrato nel modo in cui ogni persona lavora.

Questa trasformazione richiederà ai leader delle persone di concentrarsi sulla costruzione di un **nuovo modello operativo ibrido uomo-agente**, che includa competenze come:

- progettare e applicare agenti in modo efficace;
- addestrare gli agenti;
- definire i compiti, monitorare e correggere il loro lavoro;
- collegare più agenti per svolgere attività complesse.

Questo cambiamento nel modello operativo – in sostanza, **come sarà svolto il lavoro in futuro** – è un elemento chiave per la sostenibilità dei processi riprogettati e una componente critica del cambiamento da implementare nell'adozione delle soluzioni agentiche.

#### Ridefinire il rapporto tra persone e tecnologia

La trasformazione agentic cambierà radicalmente il rapporto tra esseri umani e tecnologia nelle organizzazioni, creando nuovi modelli di interazione tra agenti e tra persone e agenti.

Il CEO, in collaborazione con il CHRO, dovrà definire come sarà strutturata la forza lavoro agentic, come evolveranno le competenze man mano che gli agenti maturano e come riallocare la capacità liberata.

Dato il ritmo del cambiamento, i sistemi HR dovranno essere ripensati per rivedere regolarmente quali profili professionali devono essere ridefiniti, creati o eliminati, e per gestire il crescente ritmo di upskilling e reskilling. Sarà necessario ridisegnare l'allocazione delle persone, le strutture di carriera, la gestione delle performance, gli incentivi e i sistemi di reporting per abilitare il nuovo modello operativo agentic.

Tra le azioni chiave: inserire KPI e metriche di gestione degli agenti nelle valutazioni delle performance e definire nuovi archetipi di ruolo, come “**orchestratore di agenti**” e “**trainer di agenti**”. La progressione di carriera dovrà essere collegata alla competenza in questi ruoli e alla capacità di gestire team composti da persone e agenti.

## 1.4. Domande strategiche per CEO e board

Per iniziare a riflettere sulle implicazioni di lungo termine di un business agentico, ecco alcune domande chiave.

- In che modo l'AI agentica influenzerà il nostro modello di business, sfiderà le fonti attuali di differenziazione e ne creerà di nuove? Quali strategie possiamo adottare per difendere i nostri mercati ed espanderci in nuovi?
- Come potrebbe l'AI agentica trasformare il core business e le relazioni con clienti, fornitori e partner (ad esempio, attraverso la disintermediazione generata dagli agenti)?
- Come possiamo prepararci a modellare e gestire la “forza lavoro agentica” mantenendo i valori e la cultura aziendale?
- Come gestire la transizione verso un modello operativo ibrido uomo-agente, in cui i flussi di lavoro attraversano senza soluzione di continuità i confini funzionali tradizionali?
- Qual è la nostra strategia per il talento e come dovrebbe influenzare il rapporto tra competenze interne e capacità esternalizzate? Qual è il giusto equilibrio tra tecnologie open-source, multi-vendor e piattaforme uniche per garantire flessibilità e valore operativo?
- Come dovrebbe essere il nostro piano di trasformazione e investimento per raggiungere gli obiettivi di business a breve termine e, al contempo, creare le basi per sviluppare e scalare il cambiamento trasformativo?

## 2

# Misurare l'impatto della Generative AI

Un business case olistico che integra metriche economiche e metriche umane

### 2.1. *New tech. New work. New value logic*

In un contesto di trasformazione esponenziale, dove la tecnologia non si limita più a **supportare il lavoro** ma ne **ridefinisce la natura stessa**, i paradigmi tradizionali di valutazione del valore non bastano più. Il vecchio business case – costruito su ROI prevedibili, efficienza, produttività e riduzione dei costi – non è più sufficiente a catturare la complessità e la portata dell'impatto umano delle nuove tecnologie.

Oggi, per generare valore, le organizzazioni devono adottare un **nuovo calcolo**: uno che consideri simultaneamente i ritorni economici e gli effetti sulle persone, sulle capacità collettive, e sulla sostenibilità umana del lavoro.

Per decenni, la logica dell'investimento tecnologico è stata lineare: investo **X**, ottengo **Y** punti percentuali di efficienza. Ma le tecnologie emergenti – dall'AI generativa alle piattaforme di collaborazione aumentata, dagli assistenti cognitivi ai sistemi predittivi – introducono una **nuova equazione del valore**, in cui la produttività non si misura solo in termini di output, ma anche di **capacità aumentata, innovazione generata e benessere abilitato**.

Quando si valutano gli investimenti in nuove tecnologie, non basta considerare solo l'efficienza dei processi o una semplice sequenza di input e output. È fondamentale catturare anche l'impatto su risultati meno facilmente misurabili, tradizionalmente associati alle capacità umane, come **innovazione, nuovi modi di lavorare e performance e risultati delle persone**.

Questi aspetti rappresentano il vero potenziale trasformativo delle tecnologie agentiche: non si tratta solo di fare le stesse cose più velocemente, ma di ripensare il lavoro in modo da amplificare creatività, collaborazione e capacità di generare valore.

## 2.2. Dal ROI al ROH: *Return on Humans*

Il nuovo paradigma si fonda su un principio chiave: il ritorno sugli esseri umani (ROH) è oggi tanto strategico quanto il ritorno sull'investimento (ROI). Il valore delle nuove tecnologie non si misura solo in termini di efficienza, ma nella loro capacità di elevare la qualità del lavoro umano, migliorare la sostenibilità delle prestazioni e accrescere fiducia, apprendimento e innovazione.

**“Il vero valore della tecnologia emerge quando migliora l’esperienza umana del lavoro” - Deloitte Global Human Capital Trends 2025**

Le organizzazioni stanno passando dal *Return on Investment (ROI)* al *Return on Humans (ROH)* – una metrica più ampia che tiene conto dell’impatto delle tecnologie su:

- crescita delle competenze e apprendimento continuo;
- innovazione e creatività diffusa;
- esperienza e benessere dei lavoratori;
- sostenibilità dei carichi cognitivi e relazionali;
- capacità di adattamento organizzativo.

Questo approccio olistico non nega la necessità di misurare il valore economico, ma lo integra in una prospettiva sistemica, dove il **valore umano** diventa parte integrante del **valore d’impresa**.

In altre parole: non basta chiedersi “quanto costa e quanto fa risparmiare”, ma “come questa tecnologia trasforma il modo in cui le persone pensano, collaborano, innovano e crescono.”

### **Una nuova algebra del valore tecnologico**

I leader aziendali si trovano oggi in una realtà completamente diversa. Non devono più scegliere tra poche tecnologie core, ma tra centinaia. Non si tratta più di gestire qualche caso d’uso, ma decine – spesso all’interno della stessa piattaforma, con sovrapposizioni che attraversano l’intera organizzazione.

In passato, la tecnologia aveva un unico responsabile funzionale; oggi è distribuita tra più funzioni e stakeholder. E, forse ancora più importante, molte tecnologie emergenti consentono alle organizzazioni di creare nuovi modi di lavorare, ridefinendo processi, ruoli e interazioni.

Questa complessità richiede una leadership capace di visione strategica e di coordinamento trasversale, per trasformare la tecnologia da semplice strumento a leva di innovazione e vantaggio competitivo.

La crescente complessità dell'ecosistema tecnologico – dove le piattaforme si sovrappongono e le funzioni si moltiplicano – impone una ridefinizione del processo decisionale.

Non esistono più singoli stakeholder proprietari della tecnologia: IT, HR, Operations, Finance e Business Units condividono oggi la responsabilità di valutare **come e per chi** il valore viene generato.

La **nuova algebra del valore** deve quindi tenere conto di quattro dimensioni integrate.

1. **Business performance:** produttività, efficienza, agilità e cost saving.
2. **Human performance:** benessere, engagement, learning agility, collaborazione.
3. **Innovation performance:** capacità di generare nuove idee, nuovi prodotti, nuovi modelli di business.
4. **Sustainability performance:** impatto sulla sostenibilità sociale, ambientale e culturale del lavoro.

Fig. 1 - Come gli investimenti tecnologici influenzano i risultati umani e di business

<b>Tecnologie che generano risultati di business</b>	<b>Possano anche generare risultati umani</b>
Produttività dei lavoratori	Benessere dei lavoratori e lavoro significativo
Innovazione per sviluppare nuovi prodotti e Servizi	Senso di scopo derivante dalla creazione di nuove fonti di valore
Collaborazione per raggiungere KPI organizzativi	Benefici derivanti dall'appartenenza a un team ad alte prestazioni
Competenza in nuove abilità	Occupabilità a lungo termine

### 2.3. Dall'efficienza all'abilitazione: focus su business e human outcomes

Le tecnologie del lavoro (“*work tech*”) non sono più meri strumenti di produttività: diventano **partner cognitivi e relazionali**. Le organizzazioni più avanzate valutano il valore non solo in termini di **efficienza** (fare di più in meno tempo), ma di **abilitazione** (permettere alle persone di esprimere più potenziale, in modo più sostenibile).

Esempio: un sistema di intelligenza aumentata che libera 30 minuti a settimana per ciascun lavoratore può essere valutato non per il risparmio