



**UNIVERSITÀ
DI PAVIA**

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

Corso di Laurea Magistrale in Economia e

Gestione delle Imprese

**Il ruolo dell'AI nella pianificazione strategica della
forza lavoro: teoria, implicazioni manageriali e caso
Intesa Sanpaolo**

Relatore:

Chiar.mo Prof. Pietro Previtali

**Tesi di Laurea di:
Andrea Pincioli**

Matr. n. 557304

Anno Accademico 2025-2026

Abstract

La tesi analizza il ruolo dell'intelligenza artificiale nei processi di HRM, con particolare attenzione alla pianificazione strategica della forza lavoro. In un contesto segnato da trasformazione digitale, crescente complessità organizzativa e ampliamento dello *skill gap*, la gestione delle risorse umane rappresenta una sfida centrale per le imprese. La ricerca indaga come l'AI venga utilizzata a supporto delle attività di *workforce planning*, evidenziando opportunità e criticità emerse dal caso Intesa Sanpaolo.

La tesi sviluppa il tema attraverso l'analisi della letteratura e lo sviluppo di un *case study*. Lo strumento di raccolta dati utilizzato è un'intervista al dottor Cristiano Chiadò Piat, responsabile dell'area *People and Digital Transformation*, che ha permesso di osservare concretamente il percorso di adozione dell'AI a supporto della gestione delle persone.

I risultati mostrano che l'AI può rendere la funzione HR più efficiente, *data-driven* e strategica, contribuendo all'identificazione dei fabbisogni futuri di competenze, alla gestione dello *skill gap* e all'orientamento dei percorsi di *reskilling* e *upskilling*. Al tempo stesso, emergono criticità legate alla trasparenza, all'etica e alla centralità del ruolo umano. In conclusione la tesi mostra come l'AI rappresenta una risorsa preziosa per le imprese, purché sia implementata secondo una logica *human-centered*, come supporto e non sostituzione del lavoro umano.

Abstract

The thesis analyzes the role of artificial intelligence in HRM processes, with particular attention to strategic workforce planning. In a context marked by digital transformation, increasing organizational complexity, and a widening skills gap, human resource management represents a central challenge for companies. The research investigates how AI is used to support workforce planning activities, highlighting the opportunities and critical issues that emerged from the Intesa Sanpaolo case.

The thesis develops the topic through a literature review and the development of a case study. The data collection tool used is an interview with Dr. Cristiano Chiadò Piat, Head of People and Digital Transformation, which made it possible to observe in concrete terms the process of AI adoption in support of people management.

The results show that AI can make the HR function more efficient, data-driven, and strategic, contributing to the identification of future skills needs, the management of the skills gap, and the guidance of reskilling and upskilling pathways. At the same time, critical issues emerge concerning transparency, ethics, and the centrality of the human role. In conclusion, the thesis shows that AI represents a valuable resource for companies, provided that it is implemented according to a human-centered approach, as a support for—not a replacement of—human work.

INDICE

1. INTRODUZIONE	6
2. CAPITOLO	10
2.1 Cos'è l'HRM	10
2.2 L'Evoluzione della Funzione HR	12
2.3 L'Implementazione dell'AI nei Processi di HRM	15
2.3.1 L'utilizzo dell'AI nei processi HR	18
2.3.2 Efficienza organizzativa, riduzione dei costi e ridefinizione del lavoro HR	19
2.3.3 Rischi, criticità e profili normative	21
2.3.4 Un modello operativo per l'implementazione dell'AI nei processi HR	24
2.4 La Workforce Planning nell'Era dell'Intelligenza Artificiale: Strategia, Scenari e Governance Organizzativa	27
2.4.1 HR analytics e intelligenza artificiale nella trasformazione della pianificazione della forza lavoro	30
2.4.2 Workforce planning dinamica, skill gap e sviluppo delle competenze future	31
2.4.3 Scenari futuri del rapporto tra lavoro umano, AI e relazione lavoratore-organizzazione	33
2.4.4 Governance, rischi e responsabilità nell'adozione dell'AI nella workforce planning	37
3. METODOLOGIA	40
4. CASE STUDY INTESA SANPAOLO	44
4.1 Intesa Sanpaolo	44
4.1.1 Le origini del Gruppo	47
4.1.2 Il modello organizzativo della Società	49
4.1.3 La corporate governance	52
4.2 Evidenze emerse dall'intervista al Dottor Chiadò Piat	56
4.3 Discussione dei risultati dell'intervista alla luce della letteratura	62
5. CONCLUSIONE	69

1. INTRODUZIONE

Negli ultimi anni, l'intelligenza artificiale ha smesso di rappresentare una prospettiva futura per diventare una realtà concreta all'interno delle organizzazioni. La sua diffusione non ha riguardato esclusivamente i processi produttivi, tecnologici o commerciali, ma ha inciso in modo sempre più profondo anche sulle funzioni tradizionalmente considerate a forte componente relazionale, tra cui la gestione delle risorse umane. In questo scenario, la funzione di *Human Resource Management* si trova oggi al centro di una trasformazione significativa, da area prevalentemente amministrativa e gestionale essa sta assumendo un ruolo sempre più strategico, orientato alla creazione di valore, allo sviluppo delle competenze e alla capacità dell'organizzazione di adattarsi ai cambiamenti del contesto competitivo.

La presente tesi si propone di analizzare come la funzione HR sia cambiata con l'avvento dell'intelligenza artificiale, approfondendo in particolare il modo in cui le nuove tecnologie possano supportare e potenziare i processi di gestione delle persone. Partendo da un'analisi dell'evoluzione storica e organizzativa della funzione HR, l'elaborato intende evidenziare come l'implementazione dell'AI abbia contribuito a migliorare l'efficienza, la rapidità e la qualità decisionale di molte attività legate alla gestione del capitale umano. L'intelligenza artificiale sta, infatti, trasformando numerosi ambiti della funzione HR, dal *recruitment* alla selezione del personale, dalla formazione alla valutazione delle performance, fino alla gestione dei percorsi di carriera e alla pianificazione strategica delle competenze.

Tra questi ambiti, la tesi concentra la propria attenzione in modo particolare sul *workforce planning*, inteso come l'insieme delle attività di pianificazione e gestione delle risorse umane necessarie affinché l'organizzazione possa perseguire i propri obiettivi strategici. Pianificare la forza lavoro significa, infatti, comprendere quali competenze siano necessarie, in quale quantità, in quali tempi

e con quali modalità, al fine di garantire continuità operativa, produttività e capacità di adattamento. In un contesto caratterizzato da rapidi cambiamenti tecnologici, demografici e competitivi, il *workforce planning* diventa quindi uno strumento essenziale per anticipare i fabbisogni futuri, ridurre i *talent gap* e costruire un vantaggio competitivo sostenibile rispetto ai concorrenti.

A partire da queste considerazioni, la domanda di ricerca che guida l'elaborato è la seguente: come viene utilizzata l'intelligenza artificiale a supporto delle attività di *workforce planning* e quali opportunità e criticità emergono dal caso Intesa Sanpaolo? Tale interrogativo nasce dalla necessità di superare una visione puramente efficientista dell'AI applicata alle risorse umane. Se da un lato l'intelligenza artificiale consente di analizzare grandi quantità di dati, anticipare scenari, individuare competenze critiche e supportare decisioni più rapide e informate, dall'altro pone questioni rilevanti legate alla trasparenza, all'equità, alla fiducia e al ruolo della componente umana nei processi decisionali.

L'importanza del tema emerge con forza anche dalla letteratura manageriale più recente. In particolare, il report BCG/WFPMA Creating People Advantage 2023, elaborato da Baier et al. (2023), evidenzia come i *talent gap* e la carenza di competenze rappresentano una delle principali sfide di business per le imprese. Di conseguenza, il *workforce planning* si configura come una priorità critica per i *people leader* del futuro. Tuttavia, lo stesso documento mette in luce anche un divario significativo tra l'importanza attribuita a questa attività in prospettiva futura e le capacità attualmente possedute dalle organizzazioni per gestirla in modo efficace. Questo gap rende necessario interrogarsi non solo sulle potenzialità dell'intelligenza artificiale, ma anche sulle condizioni organizzative, culturali ed etiche che ne consentono un utilizzo realmente efficace e sostenibile.

Per rafforzare l'analisi teorica, la tesi approfondisce inoltre due contributi rilevanti della letteratura. Il primo, riconducibile a uno studio di Deloitte (2021), analizza l'evoluzione del rapporto tra lavoratore e datore di lavoro sulla base di due variabili fondamentali, che sono la disponibilità di talenti e il ruolo delle istituzioni. Tale prospettiva consente di comprendere come il mercato del lavoro

stia cambiando e come le organizzazioni debbano ripensare il proprio modo di attrarre, sviluppare e trattenere le competenze. Il secondo contributo, proposto da Farrow (2022), affronta invece il tema del livello di autonomia da attribuire all'intelligenza artificiale nei processi HR. L'autore individua cinque possibili scenari, collocabili lungo un percorso che va dal modello *Human Centric*, in cui l'AI è assente e prevalgono il servizio umano, la relazione diretta e l'esperienza personalizzata, fino al modello *AI Centric*, che ipotizza organizzazioni o funzioni gestite interamente dall'intelligenza artificiale. Tra questi due estremi si collocano configurazioni intermedie, nelle quali esseri umani e AI coesistono secondo diversi gradi di supporto, integrazione e collaborazione nei processi decisionali e operativi.

Questi scenari risultano particolarmente utili per interpretare le trasformazioni in atto nel *workforce planning*, poiché permettono di riflettere sul grado di autonomia decisionale che può essere affidato alla tecnologia e sul ruolo che, parallelamente, deve continuare a essere svolto dalle persone. La questione centrale non riguarda quindi soltanto la possibilità che l'AI sostituisca o supporti la funzione HR, ma il modo in cui essa possa essere integrata nei processi decisionali mantenendo un equilibrio tra efficienza, responsabilità e centralità della persona.

Dal punto di vista metodologico, la tesi affianca all'analisi della letteratura un *in-depth case study* di eccellenza dedicato a Intesa Sanpaolo, principale gruppo bancario italiano. La scelta di questa realtà aziendale permette di osservare concretamente come una grande organizzazione stia affrontando la trasformazione digitale della funzione HR e, in particolare, il tema della pianificazione della forza lavoro in un contesto complesso, regolamentato e ad alta intensità di competenze. Per realizzare il caso studio Intesa Sanpaolo abbiamo deciso di utilizzare uno strumento di raccolta dati qualitativo rappresentato da un'intervista semi-strutturata al Dottor Cristiano Chiadò Piat, Direttore dell'area *Digital*, con l'obiettivo di raccogliere evidenze empiriche capaci di integrare e supportare le riflessioni emerse dalla letteratura.

L'elaborato si propone quindi di offrire un contributo alla comprensione del rapporto tra intelligenza artificiale e *Human Resource Management*, mettendo in evidenza non soltanto le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, ma anche le sfide che ne accompagnano l'adozione. In particolare, la tesi sostiene che un *workforce planning* aumentato dall'AI possa rappresentare uno strumento decisivo per migliorare la performance organizzativa e rafforzare la resilienza aziendale, a condizione che venga progettato secondo logiche responsabili, trasparenti e orientate al benessere delle persone. In questo senso, il futuro della funzione HR non dipenderà esclusivamente dalla capacità di adottare soluzioni tecnologiche avanzate, ma dalla capacità di integrare tali strumenti in un modello organizzativo in cui dati, competenze e relazioni umane possano coesistere e rafforzarsi reciprocamente.

2. CAPITOLO

2.1 Cos'è l'HRM

L'*Human Resource Management* (HRM), o gestione delle risorse umane, può essere definito come l'insieme delle politiche, delle pratiche e delle attività strategiche finalizzate all'organizzazione, alla valorizzazione e allo sviluppo delle persone che operano all'interno di un'impresa (Boxall et al., 2007). Tale funzione assume un ruolo centrale nel garantire coerenza tra la gestione del capitale umano e il perseguimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione, contribuendo alla creazione di un sistema integrato di reclutamento, amministrazione, sviluppo e valorizzazione del personale (Armstrong, 2009; Armstrong & Taylor, 2020).

La letteratura evidenzia come non esista un modello unico di gestione delle risorse umane applicabile indistintamente a tutte le organizzazioni (Delery & Doty, 1996). Al contrario, ogni impresa è chiamata a definire una propria strategia di HRM in relazione al contesto competitivo di riferimento, alla cultura organizzativa, alla struttura interna e agli obiettivi specifici perseguiti (Delery & Doty, 1996; Boxall & Purcell, 2016). In tale prospettiva, i professionisti delle risorse umane svolgono una funzione di primaria importanza, in quanto chiamati a interpretare le dinamiche organizzative, a mediare tra esigenze differenti e a progettare percorsi di sviluppo coerenti con le aspettative dei diversi *stakeholder* (Boxall & Purcell, 2016; ¹CIPD, 2025).

In termini generali, la gestione delle risorse umane può dunque essere interpretata come un approccio strategico alla gestione efficace delle persone, finalizzato a garantire l'allineamento tra gli obiettivi individuali dei lavoratori e quelli complessivi dell'organizzazione. La sua portata si estende ben oltre il mero reclutamento del personale, includendo dimensioni quali lo sviluppo dei talenti, la valutazione delle performance, il benessere organizzativo e la costruzione di una

¹ CIPD e ILO non sono presenti nella bibliografia, ma sono riportate nella sitografia in quanto fonti online.

cultura aziendale solida e condivisa (Wright & McMahan, 1992; Jiang et al., 2012).

Nella sua dimensione più profonda, l'HRM contribuisce ad assicurare che l'impegno dei dipendenti, le pratiche organizzative e le finalità aziendali convergano in un quadro unitario, capace di sostenere la crescita dell'impresa nel medio e lungo periodo. In questo senso, la funzione HR si configura come un elemento di raccordo tra la mission e la vision dell'organizzazione, da un lato, e i comportamenti, le competenze e le motivazioni delle persone, dall'altro (Wright & McMahan, 1992; CIPD, 2025; ILO, 2023).

Tra le principali attività riconducibili alla gestione delle risorse umane si possono individuare, in primo luogo, il reclutamento e la selezione. Questi consistono nell'analisi del fabbisogno di personale, nell'attrazione dei candidati e nella scelta delle risorse maggiormente coerenti con i valori e gli obiettivi dell'organizzazione. Un secondo ambito fondamentale è rappresentato dalla formazione e dallo sviluppo, intesi come strumenti volti ad accrescere le competenze dei dipendenti, a favorirne la crescita professionale e a prepararli all'assunzione di responsabilità future (Armstrong & Taylor, 2020, Jiang et al., 2012).

Rientrano inoltre nelle funzioni dell'HRM la gestione dei compensi e dei *benefit*, attraverso la definizione di politiche retributive competitive e sistemi incentivanti idonei ad attrarre e trattenere i talenti, la gestione delle relazioni con i dipendenti, finalizzata a promuovere un clima lavorativo inclusivo, collaborativo e rispettoso e la valutazione delle prestazioni, che consente di definire aspettative chiare, monitorare i risultati e sostenere il miglioramento continuo (Armstrong, 2009; Armstrong & Taylor, 2020).

Accanto a tali attività, assumono particolare rilievo anche il coinvolgimento dei dipendenti, inteso come promozione della motivazione, della soddisfazione e del senso di appartenenza all'organizzazione, la conformità normativa, essenziale per garantire il rispetto della legislazione del lavoro e degli standard etici, la gestione dei talenti, finalizzata all'individuazione e alla valorizzazione delle risorse ad alto potenziale e, infine, la salute e sicurezza sul lavoro, dimensione

indispensabile per la tutela del benessere fisico e psicologico dei lavoratori (Armstrong, 2009; Armstrong & Taylor, 2020; CIPD, 2025).

Nel complesso, la gestione delle risorse umane si configura oggi come una funzione strategica imprescindibile, in grado di incidere in maniera significativa sulla competitività, sulla sostenibilità e sulla capacità di innovazione delle organizzazioni. Essa non si limita a gestire il personale in senso amministrativo, ma contribuisce in modo sostanziale alla creazione di valore, attraverso la valorizzazione del capitale umano quale risorsa essenziale per il successo organizzativo (Becker & Huselid, 1998; Jiang et al., 2012).

2.2 L'Evoluzione della Funzione HR

La nascita della funzione HR può essere fatta risalire alla fine del XIX secolo, nel contesto della grande impresa industriale e della progressiva formalizzazione delle pratiche di gestione del lavoro (Kaufman, 2008; Jacoby, 2004). In questa fase, figure come i *welfare workers* cercavano di migliorare le condizioni sociali e lavorative dei dipendenti, introducendo forme di assistenza finanziaria e tutela medica all'interno delle imprese (Kaufman, 2008; Jacoby, 2004). Tuttavia, l'avvento della Prima Guerra Mondiale e dell'industrializzazione portarono questa funzione ad assumere una dimensione più legata all'efficienza produttiva, al controllo del lavoro e alla gestione di problemi come assenteismo, *turnover* e conflitti industriali. In questa fase il personale era visto soprattutto come un costo da amministrare, e la funzione HR aveva un ruolo basso nello status organizzativo, molto operativo e burocratico (Cayrat & Boxall, 2023).

Secondo Cayrat & Boxall (2023), dall'inizio del XX secolo, una serie di forze, tra cui la sindacalizzazione, la legislazione progressiva e l'aumento della dimensione e della complessità della forza lavoro, favorirono il crescente impiego degli specialisti del personale e portarono la funzione ad ampliarsi. I dipartimenti del personale iniziarono a includere attività come selezione, formazione,

remunerazione, relazioni industriali e negoziazione con i sindacati. Sebbene l'amministrazione del personale fosse spesso percepita come un'occupazione di basso status associata a ruoli amministrativi e consulenziali, i sostenitori della professione si impegnarono in un ampio processo di professionalizzazione, tentando di innalzare il proprio prestigio collettivo assumendo le caratteristiche di una professione (Cayrat & Boxall, 2023; Kaufman, 2008).

Questo incluse la creazione di associazioni professionali, l'offerta di corsi specialistici, la diffusione del lavoro del personale come carriera a pieno titolo con propri standard e tecniche razionali e la creazione di procedure di certificazione o accreditamento specifiche. È in questo contesto che, soprattutto dagli anni Ottanta, il linguaggio del *personnel management* venne progressivamente sostituito da quello di *human resource management* (HRM), segnalando un tentativo di ridefinire il lavoro non più soltanto come costo da amministrare, ma come risorsa da sviluppare e valorizzare (Storey, 1992; Guest, 1987; Cayrat & Boxall, 2023).

La svolta più importante si manifestò tra gli anni Ottanta e Novanta, quando si sviluppò il filone dello *Strategic Human Resource Management* (SHRM). In questa prospettiva, le risorse umane non erano più considerate una funzione solo di supporto, ma una leva per contribuire al raggiungimento degli obiettivi dell'impresa. La letteratura mostra che in questa fase il focus si spostò dal semplice "gestire persone" al "creare contributi strategici", collegando pratiche HR, strategia aziendale e performance organizzativa. L'idea centrale era che le politiche HR dovessero essere coerenti con la strategia dell'organizzazione e che il capitale umano potesse diventare fonte di vantaggio competitivo (Lengnick-Hall et al., 2009; Wright & McMahan, 1992).

Questo sviluppo, secondo Lengnick-Hall et al. (2009), avvenne attraverso alcune grandi tappe. Inizialmente l'attenzione andò al fit tra strategia e pratiche HR, poi l'interesse si spostò verso un contributo più strategico delle persone e successivamente la ricerca si concentrò sui sistemi HR come insiemi coerenti di pratiche, quindi sull'implementazione concreta delle politiche HR, sulla misurazione dei risultati e sulle questioni metodologiche. In altre parole, la

funzione HR subì un processo di evoluzione che la portò da una logica di singole pratiche amministrative verso la creazione di un sistema integrato, capace di incidere su performance, competenze, cultura e capacità organizzative (Lengnick-Hall et al., 2009).

I modelli più recenti hanno cercato poi di rafforzare il ruolo strategico dell'HR, promuovendo figure capaci di passare da ruoli amministrativi a ruoli più strategici e operare quindi come partner strategici, agenti del cambiamento, esperti amministrativi e sostenitori dei dipendenti (Ulrich, 1997). Questo processo ha portato allo sviluppo di nuove competenze di business, capacità analitiche e strumenti di misurazione come metriche HR e *analytics* (Boudreau & Ramstad, 2007; Marler & Boudreau, 2017). Alcune organizzazioni hanno favorito questo spostamento delegando attività operative ai *line manager*, esternalizzando processi amministrativi o automatizzandoli tramite tecnologie digitali (Cayrat & Boxall, 2023).

Tuttavia, questa transizione non è tutt'ora né lineare né completa e molte delle tensioni storiche della funzione HR risultano ancora oggi presenti. La prima tensione riguarda il fatto che l'HR si trova da sempre in una posizione intermedia tra interessi del management e interessi dei lavoratori. Specialmente quando assume un ruolo più strategico, la funzione rischia di essere percepita come troppo vicina alla direzione aziendale, perdendo credibilità come rappresentante del benessere dei dipendenti (Cayrat & Boxall, 2023; Francis & Keegan, 2006).

Una seconda tensione riguarda il rapporto tra ruolo strategico e ruolo operativo. Per molto tempo si è pensato che per essere più strategica la funzione HR dovesse liberarsi delle attività amministrative, ma secondo gli autori (Cayrat & Boxall, 2023) questa opposizione è troppo rigida e, difatti, in molti casi esiste una complementarità tra dimensione strategica e dimensione operativa. L'efficacia dell'HR non deriva necessariamente dall'abbandono delle attività tradizionali, ma dalla capacità di integrarle con funzioni di consulenza, cambiamento, supporto ai manager e attenzione ai dipendenti.

Inoltre, da non trascurare nel processo evolutivo della funzione HR è il contesto di riferimento. Il settore, la dimensione dell'impresa, la cultura nazionale, la struttura organizzativa, il livello di supporto del top management e le competenze dei *line manager* influenzano fortemente il grado in cui l'HR riesce davvero a diventare strategica (Cayrat & Boxall, 2023). Questo significa che non esiste un unico modello universale di evoluzione. Per esempio, il modello di Ulrich interpreta la funzione HR come un attore capace di creare valore organizzativo integrando quattro ruoli fondamentali, che sono: partner strategico, esperto amministrativo, agente del cambiamento e sostenitore dei dipendenti, superando così una visione meramente burocratica della gestione del personale (Ulrich, 1997).

La letteratura ci evidenzia quindi come la funzione di HR sia evoluta nel tempo, ma questo cambiamento non ha smesso di essere attraversato da tensioni costitutive. Molti professionisti hanno cercato di diventare più strategici, usando competenze, *analytics*, *outsourcing*, e tecnologia. Il successo di questo percorso, tuttavia, dipende dal contesto e dalle percezioni degli altri attori organizzativi. Le tensioni storiche tra efficienza e benessere, management e dipendenti, ruolo proprio e ruolo condiviso con i *line manager* non scompaiono. La novità più promettente non è il trionfo del solo ruolo strategico, ma l'idea che strategico e operativo possano rafforzarsi a vicenda, rendendo possibile una maggiore mutualità nel rapporto di lavoro.

2.3 L'Implementazione dell'AI nei Processi di HRM

L'avvento della digitalizzazione sta trasformando e rivoluzionato in modo profondo il funzionamento delle organizzazioni, rendendo possibile standardizzare e rendere più coerenti anche molte attività aziendali, tra cui sicuramente l'HRM. In particolar modo, l'intelligenza artificiale (AI) rappresenta l'ultima grande innovazione tecnologica che ha rappresentato uno snodo cruciale nella

trasformazione dei processi aziendali. La funzione HR in questo senso rappresenta uno degli ambiti aziendali in cui questa trasformazione risulta essere più significativa entrando in maniera diretta in attività come reclutamento, formazione, valutazione delle prestazioni e coinvolgimento dei dipendenti. In questa prospettiva, l'AI non deve essere interpretata soltanto come uno strumento di automazione, ma come leva di ricostruzione complessiva del ruolo delle risorse umane, con un passaggio da funzione prevalentemente amministrativa a funzione strategica in grado di utilizzare dati e modelli per supportare decisioni più rapide e consapevoli (Ncube et al., 2025; Povalej et al., 2025; Zawada, 2024).

I documenti di letteratura convergono verso un punto in comune secondo cui l'AI può migliorare l'efficienza dei processi HR, ma il suo valore reale emerge solo quando viene integrata in modo responsabile dentro assetti organizzativi già maturi sotto il profilo digitale, normativo e culturale (Tambe et al., 2019). A tal proposito, il Responsabile Operations di EOS, Baltag Paul, sottolinea che in futuro l'AI non sostituirà i lavoratori, ma contribuirà a migliorarne l'efficienza, lasciando loro più tempo per occuparsi di innovazione (Bonde, 2024). Ciò riflette la natura trasformativa dell'AI, che offre alle organizzazioni un significativo vantaggio competitivo in un mondo sempre più digitale e automatizzato (Bonde, 2024). In questa prospettiva quindi l'AI non va letta come una tecnologia in grado di sostituire il lavoro umano, bensì come un insieme di strumenti in grado di migliorare e potenziare le capacità dei professionisti HR permettendo loro di dedicare tempo e risorse per attività a maggior valore aggiunto come la pianificazione strategica, l'innovazione organizzativa e la cura del benessere dei dipendenti.

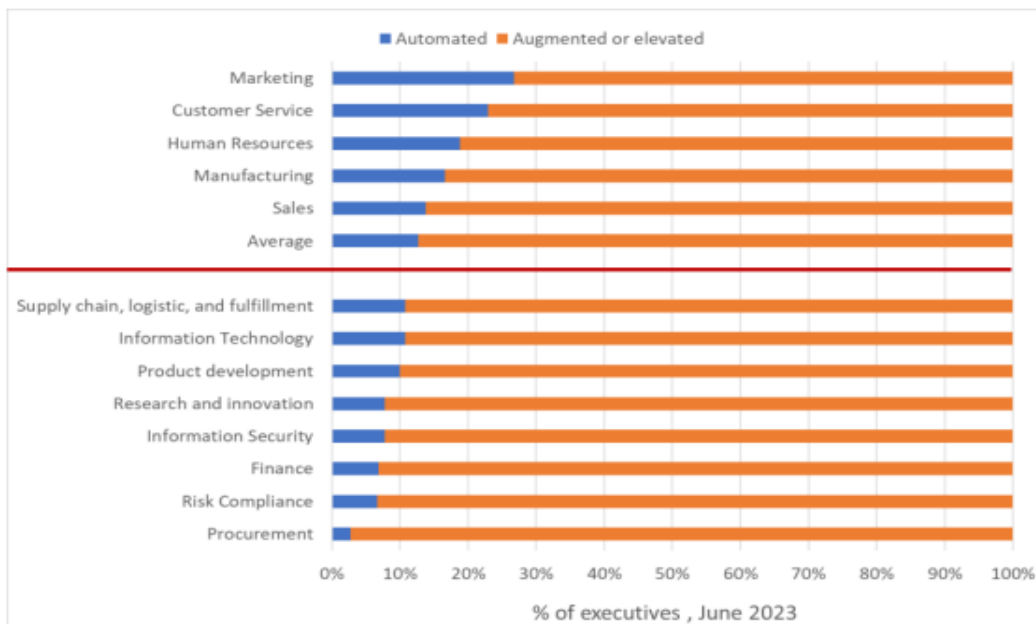
La *Human Resource Management* comprende l'insieme delle attività necessarie a gestire in modo efficace ed efficiente la forza lavoro a disposizione dell'organizzazione. Pianificazione dei fabbisogni, reclutamento e selezione, formazione e sviluppo, *performance management*, *employee relations* e *compliance* sono solo alcune delle principali attività che la funzione HRM deve affrontare quotidianamente al fine di allineare il capitale umano agli obiettivi

organizzativi, creando le condizioni che ottimizzino produttività, coinvolgimento e sostenibilità competitiva (Noe et al., 2011; Suhasini & Thirumagal, 2024).

L'ingresso dell'AI nell'attività aziendale si colloca nel più ampio processo di digitalizzazione e trasformazione legato all' Industria 4.0. Le tecnologie di *machine learning*, *predictive analytics*, *natural language processing*, *chatbot*, assistenti virtuali e sistemi generativi consentono di standardizzare flussi, integrare basi dati e accelerare l'esecuzione di compiti ripetitivi.

Tambe et al. (2019) evidenziano inoltre come l'applicazione dell'intelligenza artificiale nei processi HR presenti alcune criticità specifiche rispetto ad altri ambiti aziendali, poiché le decisioni riguardano persone, carriere, opportunità professionali e percezioni di equità. Di conseguenza, l'adozione dell'AI richiede particolare attenzione alla qualità dei dati, alla responsabilità decisionale e alla capacità dell'organizzazione di spiegare e governare gli output algoritmici.

Figura 1: La tendenza a sostituire i dipendenti con l'intelligenza artificiale.



Fonte: "The impact of artificial intelligence on human resource management: Challenges, opportunities, and future directions". Zawada, (2024).

2.3.1 L'utilizzo dell'AI nei processi HR

Come abbiamo visto in precedenza l'intelligenza artificiale ha modificato i metodi operativi della funzione HR all'interno delle organizzazioni aziendali andando a standardizzare e automatizzare tutte quelle attività quotidiane e ripetitive della gestione delle risorse umane. Tra tutte queste attività, il *recruiting* rappresenta il campo in cui l'AI ha trovato le applicazioni più mature e visibili. La ragione è intuitiva, le prime fasi della selezione comportano grandi volumi di dati, compiti standardizzabili e decisioni ripetitive, quali *screening* dei curriculum, classificazione delle candidature, *scheduling* dei colloqui e risposte a richieste ricorrenti dei candidati. In questo contesto gli algoritmi di *matching* permettono di confrontare competenze, esperienze e parole chiave con i requisiti del ruolo, producendo *shortlist* in tempi molto inferiori rispetto alla selezione manuale (Garg et al., 2021; Venkatasubramanian, 2023). A tal proposito, però, Zawada (2024) ha osservato come, pur accelerando lo *screening*, l'AI non è in grado di sostituire completamente l'interazione umana, che resta necessaria per cogliere motivazione, potenziale, compatibilità valoriale e qualità relazionali. L'intervista, soprattutto nelle fasi finali, non può essere ridotta a una procedura algoritmica senza perdita di informazione.

Una seconda area centrale riguarda la valutazione delle performance dove l'AI ha permesso di superare limiti tradizionali, come episodicità, soggettività, memoria selettiva del valutatore, difficoltà nel collegare obiettivi e risultati, attraverso analisi in tempo reale, aggregazione di dati provenienti da fonti diverse e produzione di *feedback* più tempestivi (Ncube et al., 2025). Il vantaggio percepito consiste nella possibilità di trasformare la valutazione da evento puntuale a processo continuo, con maggiore allineamento tra dati operativi, obiettivi e decisioni di sviluppo. Tali modelli valutativi eccellono nel trattamento di indicatori quantitativi, ma possono trascurare aspetti qualitativi come creatività, collaborazione, adattabilità, morale e contributo informale. Per questo motivo risulta fondamentale che l'AI venga utilizzata come strumento di supporto alle

decisioni e non come sostituto del manager o del professionista HR (Ncube et al., 2025; Povalej et al., 2025).

Anche quando parliamo di formazione l'AI rappresenta uno strumento il cui utilizzo può portare ad un miglioramento qualitativo, in quanto consente di passare da logiche standardizzate a logiche adattive. Nella formazione tradizionale, l'organizzazione tende a offrire contenuti uguali per persone con ruoli, bisogni, livelli di esperienza e stili cognitivi differenti. I sistemi AI, al contrario, possono analizzare *skill gap*, percorsi professionali, preferenze di apprendimento e performance pregresse per proporre contenuti, sequenze didattiche e tempi di fruizione personalizzati (Gorowara et al., 2024; Islam et al., 2022). Questo consente alle imprese di investire anche in progetti di *upskilling* e *reskilling* per andare a migliorare e adattare le competenze dei lavoratori anche in ambienti caratterizzati da rapido cambiamento tecnologico.

Tutti questi elementi personalizzati supportati dall'AI portano, secondo Ncube et al. (2025), al miglioramento dell'*engagement* perché rendono più coerente il rapporto tra bisogni individuali, opportunità di sviluppo e strategie organizzative. La possibilità di offrire percorsi di carriera più allineati alle aspirazioni dei dipendenti, formazione mirata, supporto continuo e risposte tempestive a segnali di rischio possono portare effetti positivi sulla *retention*. Tuttavia, il confine tra supporto e controllo è sottile e le imprese devono stare attente a non creare sistemi troppo invasivi in quanto potrebbero poi essere percepiti come strumenti di sorveglianza con conseguente indebolimento della fiducia anziché rafforzamento.

2.3.2 Efficienza organizzativa, riduzione dei costi e ridefinizione del lavoro HR

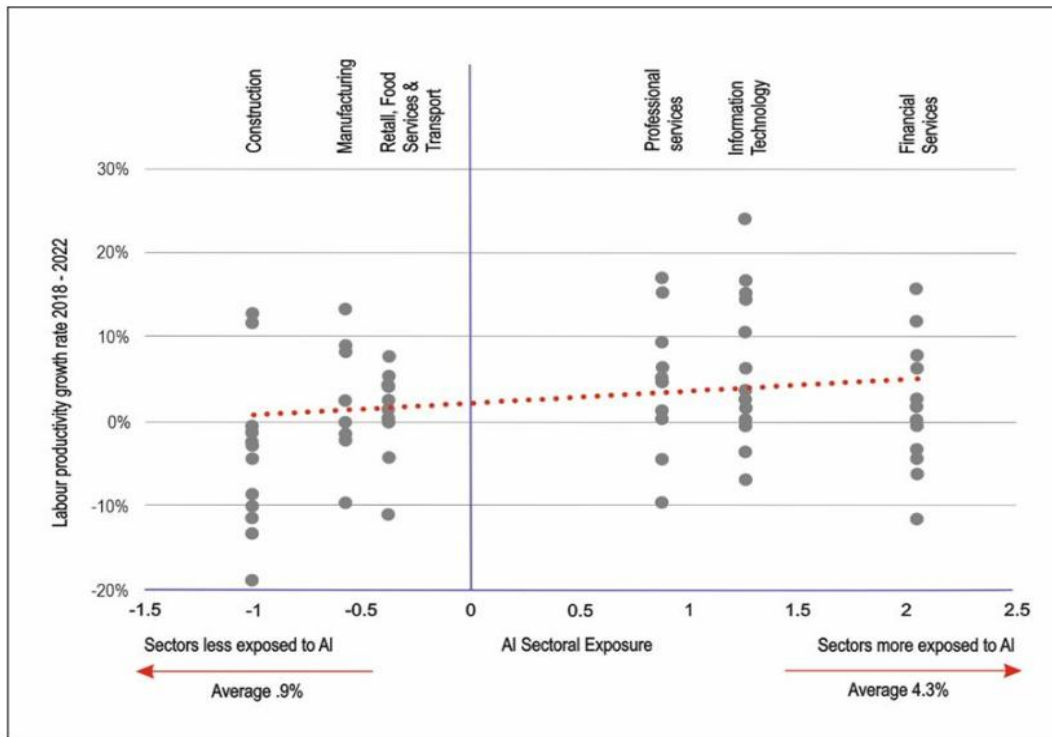
Il vantaggio principale portato dall'AI alla funzione HR, secondo la letteratura, riguarda l'aumento di efficienza. Automatizzando attività amministrative, supportando la classificazione delle informazioni e velocizzando i tempi di

risposta, l'intelligenza artificiale consente alle aziende che la adottano di ridurre i costi e liberare capacità organizzativa. Quindi, come spiegano Noe et al. (2011), i processi di gestione delle risorse umane come l'assunzione, la formazione, la gestione delle prestazioni, la retribuzione e le relazioni con i dipendenti sono fondamentali per il successo organizzativo e, integrandole con l'intelligenza artificiale, le organizzazioni possono garantire che le persone giuste siano nelle posizioni giuste al momento giusto, con conseguente aumento della produttività e dell'efficacia complessiva.

Ad esempio, Povalej et al. (2025) riportano numerosi esempi di risparmio di tempo e ottimizzazione. Unilever avrebbe risparmiato 50.000 ore di lavoro annue e circa un milione di dollari, IBM avrebbe ridotto i tempi di completamento di alcune attività HR da dieci a cinque settimane, Hilton avrebbe abbattuto il tempo di assunzione da sei settimane a cinque giorni, mentre Microsoft e Amazon mostrano benefici in termini di automazione delle interazioni e riduzione delle attività amministrative. Anche se questi dati vanno letti con cautela, indicano con chiarezza il potenziale trasformativo dell'AI sul lavoro HR.

In altri termini, l'AI sembra in grado di rimodellare il lavoro HR più che di eliminarlo. I materiali preparatori forniti dall'utente insistono correttamente sul fatto che l'automazione non coincide con la sostituzione della funzione, ma sposta il focus da compiti ripetitivi verso attività a maggiore valore. In tal senso, alcuni esempi possono riguardare il *workforce planning*, lo sviluppo organizzativo, l'analisi dei fabbisogni, l'*employer branding*, il *coaching* dei manager o il presidio dell'esperienza del dipendente. Questo implica una ridefinizione del profilo professionale HR, con crescente rilevanza di competenze analitiche, digitali e di *governance*.

Figura 2: Dinamiche di crescita della produttività del lavoro nei settori esposti all'IA.



Fonte: “The impact of artificial intelligence on human resource management: Challenges, opportunities, and future directions”. Zawada, (2024).

2.3.3 Rischi, criticità e profili normative

Sebbene l'intelligenza artificiale sia immensamente promettente per la gestione delle risorse umane, la sua implementazione presenta anche delle sfide, tra cui preoccupazioni etiche, la necessità di trasparenza e una potenziale resistenza al cambiamento. Le decisioni algoritmiche possono infatti incidere su accesso al lavoro, avanzamenti di carriera, valutazioni e opportunità di sviluppo, rendendo, secondo Bankins (2021), necessario un quadro di responsabilità che chiarisca chi decide, con quali dati e secondo quali criteri.

I problemi più ricorrenti riguardano i bias algoritmici che rappresentano probabilmente la criticità più discussa (Bankins 2021; Hunkenschroer & Luetge 2022). Se gli algoritmi apprendono da dati storici che incorporano discriminazioni o squilibri preesistenti, tali distorsioni possono essere replicate o perfino

amplificate (Bankins 2021; Barocas & Selbst 2016). I bias nei dati di *training* possano infatti tradursi in esiti discriminatori nella selezione, nelle promozioni e nelle valutazioni. Un caso concreto è rappresentato da Amazon che ha dismesso uno strumento interno di selezione del personale basato sull'IA a causa di un pregiudizio di genere che favoriva gli uomini. Questo caso è emblematico proprio perché ha reso visibile il limite di sistemi apparentemente neutrali ma in realtà costruiti su storici organizzativi sbilanciati (Povalej et al., 2025).

Un'altra problematica è rappresentata dal tema della privacy e della trasparenza (Bankins 2021). I sistemi AI in HR operano spesso su dati altamente sensibili, come curriculum, valutazioni, informazioni comportamentali, dati di produttività e talvolta persino segnali biometrici o audiovisivi (Bankins 2021; Hunkenschroer & Luetge 2022). Questo aumenta il rischio di uso improprio, accessi non autorizzati e perdita di fiducia da parte dei lavoratori. Se un algoritmo influenza una decisione che incide sulla carriera o sull'accesso al lavoro, l'organizzazione deve essere in grado di spiegare almeno in termini comprensibili i criteri generali e le informazioni su cui il sistema opera. Ne consegue la necessità di policy chiare in quanto molte organizzazioni richiamano il principio etico della trasparenza senza avere ancora procedure mature per praticarlo davvero (Ncube et al., 2025).

Infine, occorre considerare l'impatto sociale dell'automazione. Bankins (2021), mostra come l'introduzione di sistemi robotici intelligenti possa aumentare produttività e abbattere costi, ma accompagnarsi anche a significative perdite occupazionali. Al fine di evitare l'espansione di questa problematica risulta fondamentale che l'implementazione dell'AI nella funzione HR venga accompagnata da piani di *reskilling*, supporto alla transizione e attenzione al benessere dei dipendenti, evitando che l'efficienza venga perseguita a discapito della sostenibilità sociale.

L'utilizzo dell'intelligenza artificiale non solo nel HRM ma nel mondo del lavoro più in generale, solleva interrogativi etici, sociali ed economici che vanno oltre i confini di un singolo Paese e coinvolgono diritti umani, equità di accesso

alle opportunità e protezione dei lavoratori dalla discriminazione e dall'automazione incontrollata. L'implementazione dell'AI è una sfida globale che richiede strategie condivise e un impegno coordinato tra governi, istituzioni e imprese. Per questo motivo, le istituzioni europee e nazionali si sono già attivate per garantire una tutela normativa nell'applicazione dell'IA nel contesto lavorativo. Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ci mostra i principali riferimenti normativi europei oggi in vigore sono:

- **AI Act – Regolamentazione europea dell'IA:** è il primo quadro normativo a livello europeo che stabilisce regole chiare per l'uso dell'AI, classificando le tecnologie in base al rischio che comportano. L'ambito lavorativo rientra tra i settori a rischio elevato, poiché l'uso dell'AI per la selezione del personale, la valutazione delle performance e la gestione dei dipendenti può avere conseguenze dirette sui diritti dei lavoratori.

L'AI Act impone alle aziende che utilizzano AI in questi contesti di garantire trasparenza, supervisione umana e audit regolari, al fine di evitare decisioni automatizzate che possano ledere la dignità e le opportunità professionali dei lavoratori.

- **GDPR – Protezione dei dati personali:** stabilisce principi fondamentali per l'uso responsabile delle informazioni personali dei lavoratori. Le aziende devono assicurare che l'AI non venga impiegata per scopi discriminatori o invasivi, rispettando il diritto alla privacy e ottenendo il consenso esplicito prima di utilizzare dati sensibili.

Il GDPR, attraverso i principi di liceità, minimizzazione e proporzionalità (artt. 5 e 6) e il divieto di decisioni basate unicamente su trattamenti automatizzati senza garanzie adeguate (art. 22), impedisce pratiche di sorveglianza massiva e non necessaria nei contesti lavorativi.

(Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2025).

2.3.4 Un modello operativo per l'implementazione dell'AI nei processi HR

L'introduzione dell'intelligenza artificiale nei processi aziendali richiede un approccio metodico e consapevole (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2025). Non si tratta solo di inserire una nuova tecnologia, ma di avviare un cambiamento che coinvolge l'organizzazione, le competenze delle persone e il modo di lavorare. Per questo è importante gestire il cambiamento in modo efficace, così da favorire una corretta integrazione dell'AI nei processi aziendali. Affinché l'intelligenza artificiale porti benefici reali e duraturi, le imprese devono seguire un percorso strutturato, basato sull'analisi dei propri bisogni e sulla scelta delle soluzioni più adatte al proprio contesto. In questa prospettiva, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, propone una prima *roadmap* composta da sei fasi, pensata per accompagnare le imprese in tutto il processo di adozione dell'AI con l'obiettivo di offrire un primo orientamento su come implementarla e integrarla valorizzando le iniziative in corso, e di promuovere una maggiore consapevolezza sulla tematica (²Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2025).

² Il paragrafo 2.3.4 è stato realizzato attraverso l'approfondimento del documento “*Linee guida per l'implementazione dell'IA nel mondo del lavoro*” pubblicato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali attraverso il Decreto ministeriale n.180 del 17/12/2025.

Figura 3: Roadmap di adozione dell'IA per le imprese.



Fonte: “Linee guida per l’implementazione dell’IA nel mondo del lavoro”. Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

1. **Valutazione preliminare e AI Readiness** – rappresenta il momento in cui l’impresa analizza il proprio livello di preparazione e maturità tecnologica. In questa fase vengono esaminati il contesto aziendale, gli obiettivi di business, la qualità dei dati disponibili, le infrastrutture tecnologiche e le competenze presenti all’interno dell’organizzazione. Risulta essenziale comprendere se l’intelligenza artificiale possa realmente generare valore e in quali ambiti possa essere applicata con maggiore efficacia tenendo in considerazione quelli che possono essere i principali ostacoli dell’adozione dell’AI, come per esempio la carenza di conoscenze specialistiche, i costi percepiti o una limitata maturità digitale (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2025).

2. **Pianificazione strategica e governance** – diventa necessario definire una strategia chiara, stabilendo obiettivi, priorità e aree aziendali in cui l’AI può portare benefici, come l’analisi dei dati, la gestione operativa, il supporto ai clienti o la *supply chain*. Questa fase richiede la costruzione di un sistema di *governance* adeguato, attraverso la creazione di team interni di coordinamento e l’individuazione di figure responsabili non solo come controllo tecnico, ma anche

come presidio etico e normativo. Devono quindi essere previste policy interne, strumenti di gestione dei rischi, meccanismi di *accountability* e canali di segnalazione in grado di tutelare i diritti dei lavoratori e garantire trasparenza, sicurezza e conformità rispetto all'AI Act, al GDPR e ai principi di non discriminazione (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2025).

3. Sperimentazione (Progetti Pilota) – l'impresa testa soluzioni di intelligenza artificiale in contesti limitati e controllati, con l'obiettivo di verificarne l'impatto prima di un'eventuale diffusione più ampia. Questa fase presenta una duplice funzione: da un lato, misurare i risultati in termini di produttività, qualità e organizzazione del lavoro; dall'altro, raccogliere *feedback* dai lavoratori, monitorare criticità e adattare la tecnologia ai bisogni reali dell'azienda (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2025).

4. Implementazione e Scaling – l'estensione progressiva dal progetto pilota all'integrazione stabile dell'IA nei processi aziendali. Operare per gradi consente di valutare l'effettiva interoperabilità tra i sistemi di AI e le infrastrutture già presenti in azienda, per evitare che eventuali criticità si amplifichino su larga scala. Allo stesso tempo, viene sottolineata l'importanza del coinvolgimento attivo dei lavoratori, che devono essere formati, informati e messi nella condizione di contribuire al miglioramento dei processi. In questa fase assumono un ruolo decisivo anche i KPI e i sistemi di monitoraggio, necessari per valutare in modo oggettivo benefici, rischi e ritorni dell'investimento (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2025).

5. Monitoraggio, risk management e miglioramento continuo – l'adozione dell'AI non si conclude con la sua implementazione, poiché i sistemi intelligenti sono soggetti a evoluzione, deterioramento delle prestazioni, obsolescenza dei dati e possibili effetti discriminatori. Per questo motivo è necessario predisporre un monitoraggio costante, che non si limiti agli aspetti tecnici, ma includa anche dimensioni etiche, sociali e organizzative. In questa prospettiva, il monitoraggio diventa uno strumento di tutela dei diritti, di prevenzione delle distorsioni e di consolidamento di una cultura aziendale improntata alla responsabilità e alla

trasparenza (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2025).

6. Valorizzazione del capitale umano – le imprese devono investire in formazione, aggiornamento e riqualificazione, attraverso percorsi di *upskilling* e *reskilling* calibrati sui diversi ruoli e sui gruppi più esposti, come i lavoratori con minori competenze digitali o appartenenti a fasce più vulnerabili per evitare che l'introduzione dell'AI possa generare timori tra i lavoratori, soprattutto per il rischio di sostituzione o di esclusione professionale. L'obiettivo non è soltanto permettere ai dipendenti di usare le nuove tecnologie, ma anche renderli capaci di comprenderne i limiti, riconoscerne i rischi e contribuire al loro miglioramento. In questa visione, l'AI non deve essere interpretata come uno strumento di sostituzione, ma come un fattore di *empowerment*, inclusione e sviluppo delle competenze (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2025).

2.4 Il Workforce Planning nell'Era dell'Intelligenza Artificiale: Strategia, Scenari e Governance Organizzativa

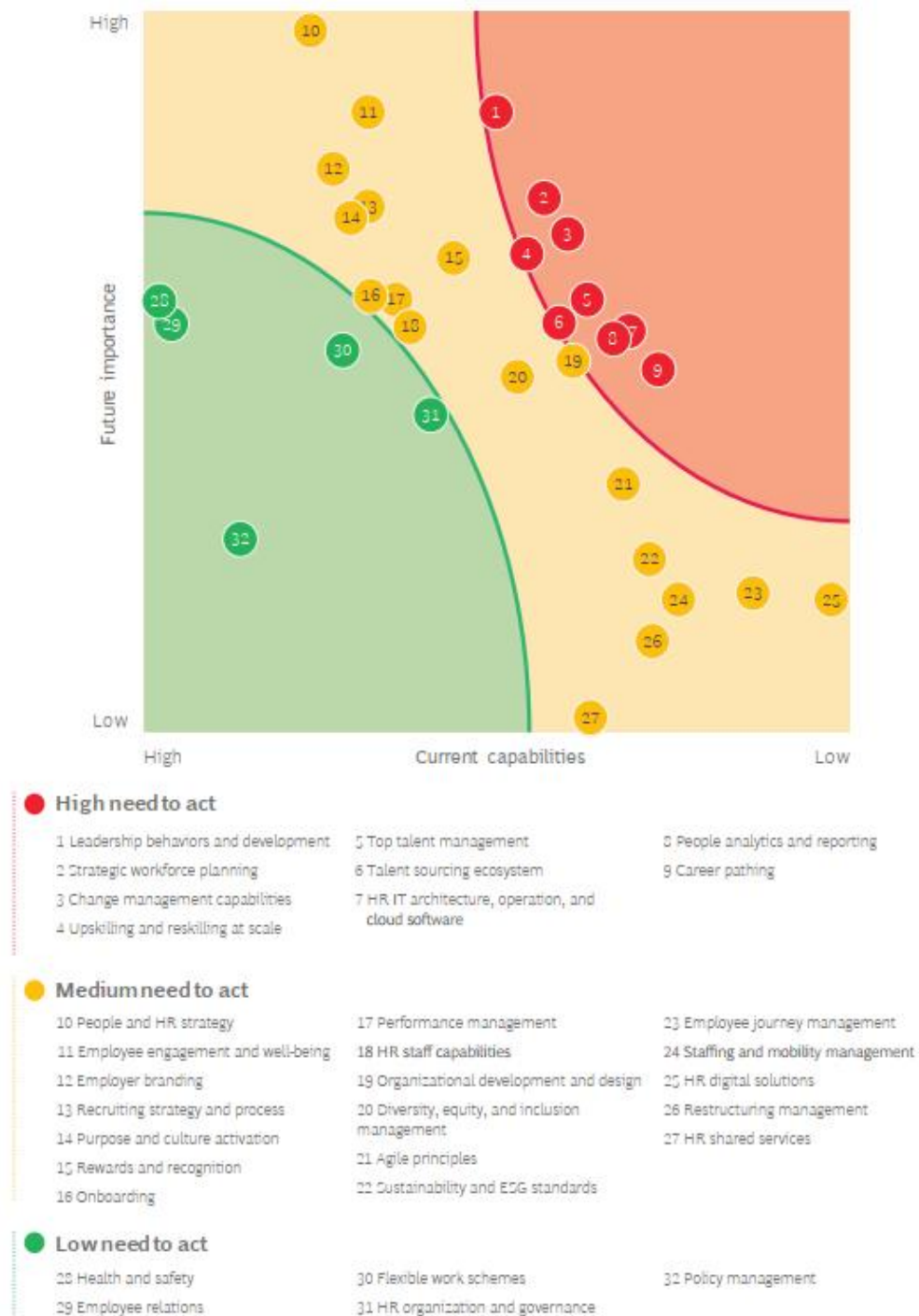
Il *workforce planning*, o pianificazione della forza lavoro, rappresenta una delle leve centrali dello *strategic human resource management* e può essere definito come il processo attraverso il quale l'organizzazione prevede quali persone, competenze, ruoli e forme di lavoro saranno necessarie per realizzare la strategia aziendale nel medio-lungo periodo (Bechet, 2008). La sua funzione non si limita alla determinazione del numero di dipendenti necessari, ma comprende anche l'identificazione delle competenze critiche, la progettazione dei ruoli, la costruzione di percorsi di sviluppo, la mobilità interna e l'acquisizione di talenti coerenti con i fabbisogni futuri dell'impresa (De Bruecker et al., 2015; Collings & Mellahi, 2009). In questo senso, il *workforce planning* è la capacità organizzativa dell'azienda di allineamento tra strategia aziendale e piano delle risorse umane.

Negli approcci tradizionali, il *workforce planning* è stato spesso trattato come un'attività statica e quantitativa, basata sostanzialmente sulla stima annuale

del fabbisogno organico e confrontato con la disponibilità interna ed esterna di risorse, così da definire piani di assunzione o riduzione del personale. A tal proposito però, Egasmara et al. (2025) hanno evidenziato come la pianificazione tradizionale sia insufficiente di fronte alla volatilità del mercato e al cambiamento delle skill richieste e come l'implementazione dell'AI consente invece di migliorare accuratezza, tempestività e flessibilità delle decisioni. Farrow (2022) ha aggiunto inoltre che la pianificazione della forza lavoro deve diventare un'attività dinamica, *data-driven* e anticipatoria, in grado quindi non solo di stimare il fabbisogno futuro di personale, ma anche di connettere strategia aziendale, sviluppo delle competenze, tecnologia, benessere e sostenibilità aziendale al fine di valutare quelle che saranno le conseguenze di lungo periodo delle decisioni attuali sul rapporto tra lavoro umano e lavoro automatizzato. Il *workforce planning* diventa quindi anche un'analisi sul rapporto tra lavoro umano e lavoro automatizzato, e di conseguenza sul grado di autonomia da attribuire all'AI e sui confini entro cui preservare responsabilità, giudizio ed empatia umana (Farrow, 2022).

Il report BCG/WFPMA Creating People Advantage 2023 evidenzia che i *talent gap* e la carenza di competenze costituiscono la principale sfida di business per le imprese nei prossimi anni. Inoltre, l'articolo identifica lo *strategic workforce planning* tra le priorità critiche ad alto bisogno di intervento in quanto vi è un divario tra importanza futura e capacità attuali (Baier et al., 2023). Parallelamente, la letteratura sull'AI applicata al *workforce planning* mostra un aumento dell'interesse specifico ed evidenzia cinque ambiti principali di applicazione: previsione della domanda, ottimizzazione dei turni, analisi degli *skill gap*, *recruitment* e *retention* (Egasmara et al., 2025).

Figura 4: Importanza futura e capacità attuali dei topic di riferimento.



Fonte: "BCG/WFPMA Creating People Advantage 2023". Baier et al., (2023).

2.4.1 HR analytics e intelligenza artificiale nella trasformazione della pianificazione della forza lavoro

Questa evoluzione porta il *workforce planning* verso una prospettiva strategica nella quale esso non si limita alla stima di *headcount* e costi del lavoro, ma contribuisce a tradurre la strategia aziendale in scelte organizzative concrete, individuando quali capacità saranno decisive, quali lavori potranno essere automatizzati o aumentati, quali competenze dovranno essere sviluppate internamente e quali potranno essere acquisite sul mercato (McIver et al., 2018; Tambe et al., 2019).

L'AI non va intesa semplicemente come automazione di compiti HR, ma come infrastruttura cognitiva in grado di aumentare la capacità dell'organizzazione di interpretare dati complessi. In quest'ottica, diventa fondamentale lo sviluppo di un *HR analytics*, che, come evidenziato da Arora et al. (2021), comprende pratiche di raccolta, analisi e comunicazione dei dati HR finalizzate a supportare decisioni strategiche. L'integrazione di *big data*, *machine learning* e modelli predittivi permette quindi di trasformare la funzione HR da centro prevalentemente amministrativo a *predictive engine*, capace di diagnosticare problemi, prevedere tendenze e proporre azioni.

Come sottolineano Tambe et al. (2019), l'efficacia dell'AI nei processi HR è limitata dalla natura spesso incompleta e non perfettamente misurabile dei dati relativi alle persone. Questo aspetto è particolarmente rilevante quando parliamo di *workforce planning*, in quanto la qualità del piano dipende dalla qualità delle informazioni disponibili. Senza dati aggiornati su competenze, *performance*, mobilità, *engagement*, *turnover*, costo del lavoro e fabbisogni futuri, la pianificazione resta basata su intuizioni o stime approssimative. L'AI consente invece di integrare fonti diverse e produrre scenari più completi, riguardanti per esempio i fabbisogni di assunzione, i rischi di scopertura, le *skill* da sviluppare internamente, le funzioni automatizzabili e le aree in cui mantenere presidio umano (Arora et al., 2021; Minbaeva, 2020; McIver et al., 2018).

A tal proposito, il report BCG/WFPMA sottolinea un divario rilevante: solo il 35% dei rispondenti dichiara che la funzione gestione delle risorse umane utilizza tecnologie digitali rilevanti, e solo il 30% afferma che utilizza dati e *analytics* per anticipare le sfide legate al personale (Baier et al., 2023). Questo ci mostra come l'adozione dell'AI nel *workforce planning* non è solo una questione tecnologica, ma anche organizzativa in quanto richiede competenze analitiche, qualità dei dati, architetture integrate e una cultura decisionale orientata all'evoluzione.

Il contributo di Huang et al. (2023) introduce inoltre il concetto di *personalized HRM*, ovvero l'insieme di pratiche HR differenziate a livello individuale e rese possibili grazie ad *advanced HR analytics* e intelligenza artificiale. Questa prospettiva è importante per il *workforce planning* perché sposta l'attenzione dal fabbisogno medio di forza lavoro al fabbisogno specifico di persone, competenze e preferenze. In un modello avanzato, l'organizzazione non si limita a prevedere quante persone serviranno, ma costruisce interventi personalizzati di sviluppo, *retention*, mobilità e ricollocazione, rafforzando così il fit tra individuo, ruolo e strategia organizzativa.

2.4.2 Workforce planning dinamica, skill gap e sviluppo delle competenze future

In un contesto come quello attuale, caratterizzato da discontinuità tecnologiche, shock geopolitici, transizioni demografiche e cambiamenti nelle preferenze dei lavoratori (Goldberg & Boyes, 2024), il *workforce planning* assume una natura sempre più dinamica e strategica. Esso non può più limitarsi a una previsione statica dei fabbisogni di personale, ma deve integrare *analytics*, capacità di progettazione e di riconfigurazione organizzativa per produrre scenari alternativi, riallocare risorse e sviluppare rapidamente nuove competenze (McIver et al., 2018; Teece et al., 1997; Goldberg & Boyes, 2024).

Questa prospettiva è coerente con l'idea di pianificazione anticipatoria

proposta da Farrow (2022) secondo la quale, in presenza di profonda incertezza, le imprese non possono limitarsi a prevedere un unico futuro, ma devono esplorare più scenari plausibili, valutare conseguenze e decidere quali obiettivi perseguire o evitare. Ne deriva che il *workforce planning* assume un ruolo di previsione strategica e per farlo deve diventare un processo di apprendimento continuo.

Per questo motivo la pianificazione della forza lavoro oggi non può non considerare temi quali benessere, equità, sicurezza psicologica e qualità delle relazioni lavorative. A riguardo, Egasmara et al. (2025) sottolineano che la letteratura più recente si sta spostando da una focalizzazione basata prevalentemente su efficienza e performance verso temi *human-centric*, legati all'etica lavorativa e alla *governance* del lavoro. In questo senso, Deloitte (2021) consente di interpretare il *workforce planning* non solo come processo tecnico di allocazione delle risorse, ma come strumento attraverso cui l'organizzazione definisce la qualità della relazione con i propri lavoratori. Le decisioni su automazione, mobilità, sviluppo e *retention* contribuiscono infatti a costruire un certo modello di rapporto lavoratore-organizzazione, più orientato alla non sostituibilità delle persone e alla valorizzazione del loro potenziale. Sempre Deloitte (2021) sostiene quindi che le organizzazioni devono costruire relazioni di lavoro sostenibili fondate su *purpose*, *potential* e *perspective*, invece di reagire soltanto alle pressioni contingenti del mercato del lavoro.

L'intelligenza artificiale rappresenta una delle innovazioni che sta trasformando in questo senso le principali attività di gestione e pianificazione delle risorse umane Arora et al. (2021). L'AI permette infatti di identificare le competenze mancanti confrontando skill attuali e competenze necessarie per realizzare le strategie future. Questa funzione è centrale nel report BCG/WFPMA, che considera *upskilling* e *reskilling* delle priorità critiche per costruire un *workforce planning* orientato al futuro (Baier et al., 2023).

Arora et al. (2021) inoltre sottolineano che *analytics* e AI possono supportare la progettazione dei percorsi formativi, misurare l'efficacia della formazione, correlare i programmi di sviluppo a metriche di business e distinguere

tra fabbisogni di competenze di breve o lungo periodo. Dal punto di vista del *workforce planning*, questa distinzione è essenziale in quanto un fabbisogno temporaneo può essere coperto da assunzioni temporanee appunto, mentre un fabbisogno strategico richiede uno sviluppo interno o l'acquisizione di nuovi talenti (Arora et al., 2021).

Huang et al. (2023) aggiungono che l'apprendimento personalizzato, guidato da sistemi di raccomandazione e AI consente di migliorare motivazione, produttività e ritorno sull'investimento HR, in quanto adatta contenuti e percorsi ai bisogni individuali e consente di pianificare percorsi di crescita differenziati.

Lo studio effettuato da Egasmara et al. (2025) offre un punto di partenza utile per comprendere come l'intelligenza artificiale sta attualmente trasformando il *workforce planning* attraverso cinque aree applicative prevalenti. La prima è la previsione della domanda di lavoro, nella quale attraverso modelli predittivi e algoritmi di *machine learning* si possono analizzare dati storici, *trend* di mercato, stagionalità, assenteismo e variabili operative per stimare il fabbisogno futuro di personale. La seconda è l'ottimizzazione della schedulazione, in cui l'AI supporta la definizione dei turni, la distribuzione dei carichi e la riduzione dei tempi morti. La terza area riguarda l'analisi degli *skill gap*. In questo ambito, l'AI può mappare le competenze esistenti, confrontarle con quelle richieste dalla strategia futura e suggerire percorsi di *upskilling* o *reskilling*. La quarta area riguarda il *recruitment*, dove gli strumenti di *screening*, *matching* e analisi dei profili possono velocizzare la selezione e migliorare l'allineamento tra candidati e ruoli. La quinta area è la *retention*, in cui modelli predittivi possono individuare segnali di rischio di turnover e orientare interventi mirati su *engagement*, benessere e sviluppo (Egasmara et al., 2025).

2.4.3 Scenari futuri del rapporto tra lavoro umano, AI e relazione lavoratore-organizzazione

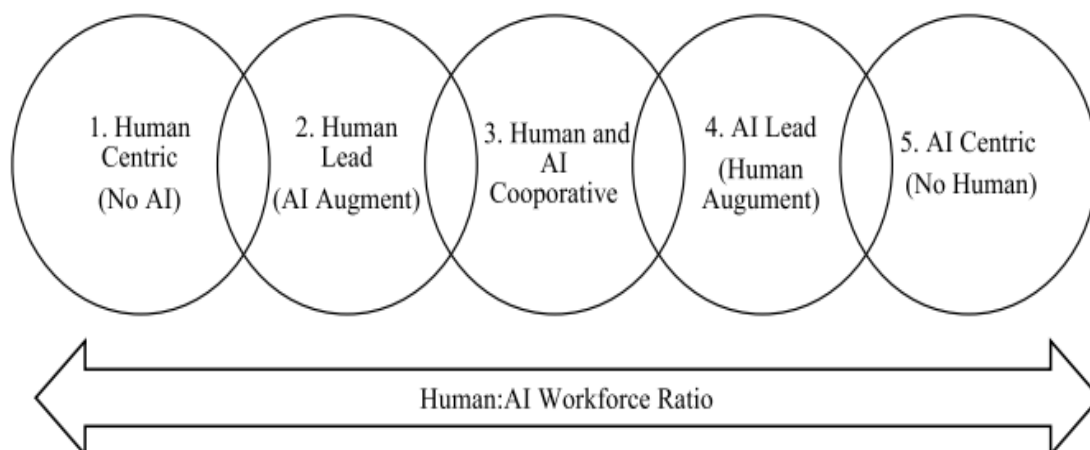
Questa evoluzione della pianificazione della forza lavoro genera una domanda di

fondo: come può il *workforceplanning* integrare l'AI senza ridurre il lavoro? L'AI non modifica soltanto l'efficienza dei processi di HRM, ma ridefinisce ruoli, responsabilità decisionali, competenze, aspettative dei lavoratori e confini stessi dell'organizzazione. Inoltre, la pianificazione della forza lavoro integrata dall'intelligenza artificiale modifica anche la relazione tra individuo, tecnologia e datore di lavoro all'interno dell'organizzazione.

A tal proposito, Farrow (2022) esplora cinque possibili scenari futuri proprio sul rapporto tra forza lavoro umana e AI, mentre Deloitte (2021) si interroga su come potrà evolvere la relazione tra lavoratore e datore di lavoro in base a quella che sarà la disponibilità di talento e del ruolo delle istituzioni in futuro.

Lo studio proposto da Farrow (2022) permette di spostare la domanda dalla semplice automazione dei processi alla determinazione del rapporto tra lavoro umano e lavoro svolto dall'AI e quale sia l'equilibrio più adatto al lavoro da svolgere, ma anche ai valori organizzativi e all'impatto sociale e aziendale desiderato. L'autore nello specifico distingue cinque modelli che descrivono tale rapporto. Il primo scenario, *Human Centric*, prevede assenza di AI e valorizza il servizio umano, la relazione e l'esperienza personalizzata. Il secondo, *Human Led*, vede l'intelligenza artificiale come supporto operativo a decisioni guidate dagli esseri umani. Il terzo, *Human and AI Cooperative*, prevede una collaborazione paritaria tra persone e AI. Il quarto, *AI Led*, attribuisce all'AI un ruolo di guida e agli umani una funzione di supporto o validazione. Il quinto, *AI Centric*, immagina organizzazioni o funzioni gestite interamente dall'intelligenza artificiale (Farrow, 2022).

Figura 5: Scenari organizzativi per le aziende del futuro.



Fonte: “Determining the human to AI workforce ratio – Exploring future organisational scenarios and the implications for anticipatory workforce planning” (Farrow, 2022).

L'utilità di questi scenari per il *workforce planning* è duplice in quanto da un lato mostrano che il rapporto uomo-AI non deve essere deciso a priori, ma in relazione alla complessità funzionale, alla criticità delle decisioni e al valore dell'interazione umana. Dall'altro, evidenziano che ogni possibilità produce comunque un *trade-off*. Per esempio, un modello *Human Centric* può preservare empatia e fiducia ma generare costi e inefficienze, mentre un modello *AI Centric* permette di aumentare sicurezza e produttività ma creare rischi di esclusione, perdita di lavoro e assenza di responsabilità umana. In questa prospettiva, il *workforce planning* diventa una pratica di *job design* organizzativo. Esso deve stabilire quali attività richiedono l'intervento umano, quali possono essere automatizzate, quali devono essere co-prodotte da persone e AI e quali confini etici non devono essere superati (Farrow, 2022).

Deloitte (2021) mette, invece, al centro del proprio studio la relazione tra datore di lavoro e lavoratore sulla base di due variabili fondamentali: la disponibilità di talento e l'impatto delle istituzioni. L'incrocio di queste variabili porta alla nascita di quattro possibili scenari, come mostrato nel grafico in figura.

Figura 6: Scenari possibili per la worker-employer relationship.



Fonte: “The worker-employer relationship disrupted: If we’re not a family, what are we?” (Deloitte 2021).

Il modello *Work as Fashion* descrive organizzazioni che reagiscono rapidamente alle preferenze dei lavoratori e alle mosse dei concorrenti, ma senza una strategia realmente sostenibile nel lungo periodo. *War Between Talent* rappresenta invece una relazione più impersonale, in cui i lavoratori vengono trattati come risorse intercambiabili. *Work is Work* propone una separazione più netta tra vita personale, senso individuale del lavoro e responsabilità organizzativa. Infine, *Purpose Unleashed* configura una relazione di tipo comunitario, fondata su un *purpose* condiviso tra organizzazione e lavoratori.

Questi scenari sono particolarmente rilevanti per il *workforce planning*, poiché mostrano che le decisioni relative ad assunzioni, *retention*, automazione e sviluppo delle competenze non sono mai neutre, ma al contrario dipendono dal modo in cui l’organizzazione interpreta il proprio ruolo sociale e dal tipo di relazione che intende costruire con i propri lavoratori (Deloitte, 2021).

In uno scenario caratterizzato da scarsità di talento, per esempio, la

pianificazione dovrà porre maggiore enfasi su *employee experience*, sviluppo professionale, *retention* e mobilità interna. Al contrario, in uno scenario di abbondanza di talento ma di bassa protezione istituzionale, il rischio è che il *workforce planning* si orienti verso logiche di mera sostituibilità delle persone, con possibili effetti negativi su innovazione, fiducia e coinvolgimento. Nel complesso, questi scenari aiutano a comprendere che la pianificazione della forza lavoro si svolge all'interno di un contesto sociale in cui i lavoratori ridefiniscono aspettative, fiducia e significato attribuito al lavoro. L'intelligenza artificiale può certamente supportare i processi di pianificazione, ma non può sostituire la necessità di costruire una proposta di valore credibile e coerente nei confronti delle persone (Deloitte, 2021).

2.4.4 Governance, rischi e responsabilità nell'adozione dell'AI nella workforce planning

La letteratura analizzata evidenzia che l'introduzione dell'AI nel *workforce planning* non può essere considerata un processo meramente tecnico, ma richiede una *governance* organizzativa robusta. L'adozione di sistemi predittivi e strumenti di *analytics* possono infatti migliorare la capacità dell'impresa di anticipare i fabbisogni, allocare le risorse e identificare gap di competenze. Tuttavia, tali benefici emergono solo quando l'utilizzo dell'AI è accompagnato da criteri di trasparenza, *accountability*, qualità dei dati e supervisione umana. In assenza di tali condizioni, l'AI può amplificare rischi già presenti nei processi HR, come *bias* algoritmici, violazioni della privacy, sorveglianza eccessiva, insicurezza occupazionale, resistenza al cambiamento e impatti negativi sul benessere psicologico dei lavoratori (Bujold et al., 2024; Tambe et al., 2019).

In questa prospettiva, Egasmara et al. (2025) sottolineano che l'adozione dell'AI non deve essere interpretata come un semplice miglioramento tecnico, ma come una vera e propria trasformazione socio-organizzativa. I sistemi predittivi possono aumentare l'accuratezza delle previsioni e migliorare l'allocazione delle

risorse, ma rischiano anche di produrre sfiducia qualora i lavoratori percepiscano le decisioni come opache, automatizzate o difficilmente contestabili. Analogamente, Farrow (2022) evidenzia come l'impiego dell'AI nei contesti HR possa generare criticità legate alla perdita di competenze umane, alla riduzione dell'empatia nei processi decisionali, all'ambiguità delle responsabilità, agli effetti sulla salute mentale e alla necessità di definire quadri normativi e organizzativi chiari.

Sul piano operativo, Arora et al. (2021) individuano ulteriori ostacoli all'implementazione dell'AI nello HRM, tra cui la carenza di competenze analitiche nei team HR, la disponibilità di dati non strutturati o non aggiornati, la mancanza di supporto organizzativo, la complessità delle soluzioni tecnologiche e la paura della perdita del lavoro. Huang et al. (2023), infine, contribuiscono a delimitare il ruolo dell'AI nei processi HR, sostenendo che essa è più efficace nei compiti meccanici e analitici, mentre le attività che richiedono intelligenza intuitiva ed empatica devono restare affidate al giudizio umano. Applicato al *workforce planning*, questo principio implica che l'AI possa svolgere una funzione di supporto nell'analisi dei dati, nella costruzione di scenari e nella previsione dei fabbisogni, ma non debba sostituire la responsabilità manageriale nelle decisioni che riguardano persone, competenze, percorsi professionali e sostenibilità sociale dell'organizzazione. Questo risulta essere in linea anche con Bankins (2021) secondo cui la *governance* dell'AI nella *workforce planning* dovrebbe prevedere meccanismi di controllo capaci di valutare non solo l'accuratezza tecnica dei sistemi, ma anche la loro coerenza con principi di equità, trasparenza e rispetto della dignità del lavoratore. Questo è particolarmente importante quando gli algoritmi vengono utilizzati per prevedere *turnover*, potenziale, performance o probabilità di successo in determinati ruoli.

La *governance* dell'AI nel *workforce planning* dovrebbe quindi tenere conto non solo dei rischi tecnici, ma anche delle implicazioni relazionali. Come suggerito da Deloitte (2021), le organizzazioni sono chiamate a ripensare il rapporto con i lavoratori e, in questo senso, l'utilizzo dell'AI può rafforzare

fiducia, sviluppo e *purpose* condiviso, ma può anche alimentare percezioni di sostituibilità e distanza se viene adottato secondo una logica esclusivamente efficientista.

3. METODOLOGIA

Sulla base della domanda di ricerca, la metodologia ritenuta più adeguata per lo sviluppo del caso Intesa Sanpaolo è quella del *single case study*, realizzato attraverso una *in-depth interview*, o intervista in profondità, e integrato con l'analisi della letteratura di riferimento e della documentazione aziendale disponibile (Yin, 2018; Kvale & Brinkmann, 2015). Tale scelta risulta coerente con la natura esplorativa dell'indagine, orientata a comprendere in modo approfondito non solo le caratteristiche tecniche dell'implementazione dell'intelligenza artificiale nei processi HR, ma anche le percezioni, le criticità, le implicazioni organizzative e le prospettive evolutive connesse a tale trasformazione (Yin, 2018; Kvale & Brinkmann, 2015).

L'intervista in profondità rappresenta un metodo di ricerca qualitativa basato su una conversazione individuale prolungata, finalizzata a esplorare dettagliatamente opinioni, esperienze, motivazioni, comportamenti e significati attribuiti dall'intervistato al fenomeno oggetto di studio. Come evidenziato da Kvale e Brinkmann (2015), l'intervista qualitativa consente di accedere al mondo vissuto dell'intervistato attraverso una conversazione guidata, nella quale la conoscenza viene costruita mediante l'interazione tra intervistatore e intervistato. In modo analogo, la letteratura metodologica sottolinea come l'intervista sia particolarmente adatta quando l'obiettivo della ricerca è comprendere in profondità il punto di vista del soggetto coinvolto e il significato che egli attribuisce alla propria esperienza (Seidman, 2019).

Per la raccolta dati abbiamo quindi effettuato un'intervista semi-strutturata, rivolta a un unico intervistato, alla quale abbiamo integrato dati e informazioni raccolte direttamente dal sito istituzionale di Intesa Sanpaolo, che hanno permesso di ottenere approfondimenti specifici sul tema di riferimento. Le caratteristiche principali di questa metodologia sono l'elevata flessibilità, l'approccio conversazionale e la possibilità di indagare in profondità gli argomenti trattati. La

flessibilità consente di utilizzare una traccia aperta e di adattare le domande alle risposte fornite in tempo reale. L'approccio conversazionale favorisce inoltre la creazione di un ambiente confortevole, simile a una discussione, nel quale l'intervistato può esprimersi liberamente. Infine, la natura qualitativa dello strumento permette di andare oltre rispetto alle risposte superficiali, esplorando anche emozioni, percezioni personali e interpretazioni soggettive. Tale impostazione è coerente con quanto sostenuto da Rubin e Rubin (2012), secondo cui l'intervista qualitativa si fonda su un ascolto attivo e su un processo conversazionale capace di far emergere dati ricchi, articolati e contestualizzati.

Per la realizzazione della presente tesi si è scelto di utilizzare questa metodologia poiché il *single case study* si concentra esclusivamente sulla realtà di Intesa Sanpaolo, Banca numero uno in Italia, considerata un caso aziendale d'eccellenza particolarmente significativo per analizzare l'evoluzione dei processi di HRM in relazione all'introduzione dell'intelligenza artificiale. Ai fini del lavoro di ricerca, è stata svolta un'intervista semi-strutturata con il Dottor Cristiano Chiadò Piat, *Senior Director* nell'area *Chief People and Culture Officer* di Intesa Sanpaolo e responsabile *People and Digital Transformation*.

Il Dottor Chiadò Piat, laureato e dottorato in Scienze della Comunicazione presso l'Università degli Studi di Torino, ha sviluppato gran parte della propria carriera professionale in Accenture, occupandosi di consulenza direzionale. Dal 2018 ricopre un ruolo rilevante nell'area HR di Intesa Sanpaolo.

Al centro della sua carriera professionale c'è sempre stato un filo conduttore molto forte legato alla gestione di progetti evolutivi della funzione HR. Come emerso durante l'intervista, egli ha dichiarato: "Mi sono sempre occupato di trasformazione dell'HR e della parte di progetti trasformativi nell'area *People*", con esperienze che spaziano dalla digitalizzazione all'introduzione dello *smart working*, fino all'attuale focus sullo sviluppo, l'introduzione e l'implementazione dell'intelligenza artificiale nell'HRM.

L'intervista, della durata di circa 45 minuti, si è svolta martedì 21 aprile 2026 tramite Zoom ed è stata articolata in circa dieci domande. L'obiettivo

principale era comprendere il percorso intrapreso da Intesa Sanpaolo nella trasformazione dei processi di *Human Resource Management* attraverso l'utilizzo dell'intelligenza artificiale. Tale impostazione trova riscontro nella letteratura accademica, che evidenzia come l'AI applicata all'HRM possa incidere profondamente sui processi decisionali, sulla gestione delle persone e sull'evoluzione organizzativa, pur presentando al contempo criticità rilevanti. Tambe et al. (2019), ad esempio, individuano alcune sfide centrali nell'utilizzo dell'AI nei processi HR, tra cui la complessità dei fenomeni organizzativi, i limiti dei *dataset*, le questioni di *accountability* connesse a *fairness*, vincoli etici e legali, e le possibili reazioni negative dei dipendenti verso decisioni basate su algoritmi.

Lo sviluppo del *case study* ha permesso di approfondire le principali criticità e difficoltà emerse nella fase di implementazione delle soluzioni di AI, nonché le innovazioni introdotte e i cambiamenti organizzativi conseguenti. In particolare, l'attenzione durante l'intervista si è concentrata sull'attività di *workforce planning*, ossia il processo strategico di pianificazione della forza lavoro volto ad allineare la gestione delle risorse umane agli obiettivi aziendali. Questo tema risulta strettamente connesso allo sviluppo di approcci HR sempre più *data-driven*. In tale prospettiva, Marler e Boudreau (2017) sottolineano come l'*HR Analytics* rappresenti un ambito orientato a rendere più strutturate le decisioni relative alla gestione del personale, attraverso l'integrazione tra dati, analisi e strategia organizzativa. Analogamente, il *workforce planning* può essere interpretato come una leva strategica per anticipare i fabbisogni futuri di competenze e garantire coerenza tra capitale umano, trasformazione tecnologica e obiettivi aziendali (Bechet, 2008).

Ulteriore oggetto di analisi ha riguardato gli obiettivi che Intesa Sanpaolo si è posta per i prossimi anni, con l'intento di verificare in che misura i risultati attesi siano già stati raggiunti o siano tuttora in fase di sviluppo. In questo senso, il caso aziendale appare particolarmente coerente con il più ampio dibattito sull'integrazione tra intelligenza artificiale e lavoro umano. La ricerca *The Augmented AI-Human Job*, realizzata da Intesa Sanpaolo in collaborazione con

l'Università Luiss Guido Carli, evidenzia infatti come l'adozione dell'AI comporti non soltanto l'automazione di alcune attività, ma anche la necessità di sviluppare nuove competenze, ripensare i modelli formativi e favorire una collaborazione più efficace tra persone e tecnologie (Intesa Sanpaolo & Luiss Guido Carli, 2025).

Sono stati infine esplorati i principali benefici derivanti dall'adozione dell'intelligenza artificiale, sia in termini di efficienza sia di evoluzione dei processi HR, oltre alle prospettive future legate all'impiego di una tecnologia caratterizzata da un'elevata capacità trasformativa, da una rapida velocità di cambiamento e da una forte carica innovativa. La letteratura evidenzia infatti come l'AI possa contribuire al miglioramento dell'efficienza operativa, alla qualità dei processi decisionali e alla ridefinizione delle competenze organizzative, ma al tempo stesso richieda particolare attenzione agli aspetti etici, alla qualità dei dati, alla trasparenza degli algoritmi e all'accettazione da parte delle persone coinvolte (Budhwar et al., 2022; Tambe et al., 2019). In questa prospettiva, l'intervista ha consentito di collegare il caso specifico di Intesa Sanpaolo a temi più ampi della trasformazione digitale dell'HRM, offrendo una lettura qualitativa delle opportunità e delle criticità associate all'introduzione dell'intelligenza artificiale nei processi di gestione delle risorse umane.

4. CASE STUDY INTESA SANPAOLO

Nel presente capitolo si intende approfondire concretamente, attraverso un caso di studio, il tema dell'implementazione dell'intelligenza artificiale nei processi di *Human Resource Management*. L'obiettivo è quello di verificare se, e in che modo, le imprese abbiano effettivamente introdotto strumenti e programmi basati sull'intelligenza artificiale all'interno delle proprie pratiche HR, così da fornire un riscontro empirico alle evidenze emerse nella letteratura analizzata nel capitolo precedente.

A tal fine, è stata realizzata un'intervista in profondità al Direttore dell'area *Digital* di Intesa Sanpaolo, scelta come realtà aziendale di riferimento per la rilevanza del suo percorso di innovazione e trasformazione digitale. L'intervista ha consentito di indagare in maniera diretta e qualitativa le modalità di implementazione dell'intelligenza artificiale nei processi di HRM, nonché di approfondire e contestualizzare le principali tematiche teoriche emerse dalla letteratura.

Attraverso questo contributo empirico, il capitolo mira dunque a mettere in relazione la dimensione teorica con la pratica aziendale, evidenziando opportunità, criticità e prospettive connesse all'impiego dell'intelligenza artificiale nella gestione delle risorse umane.

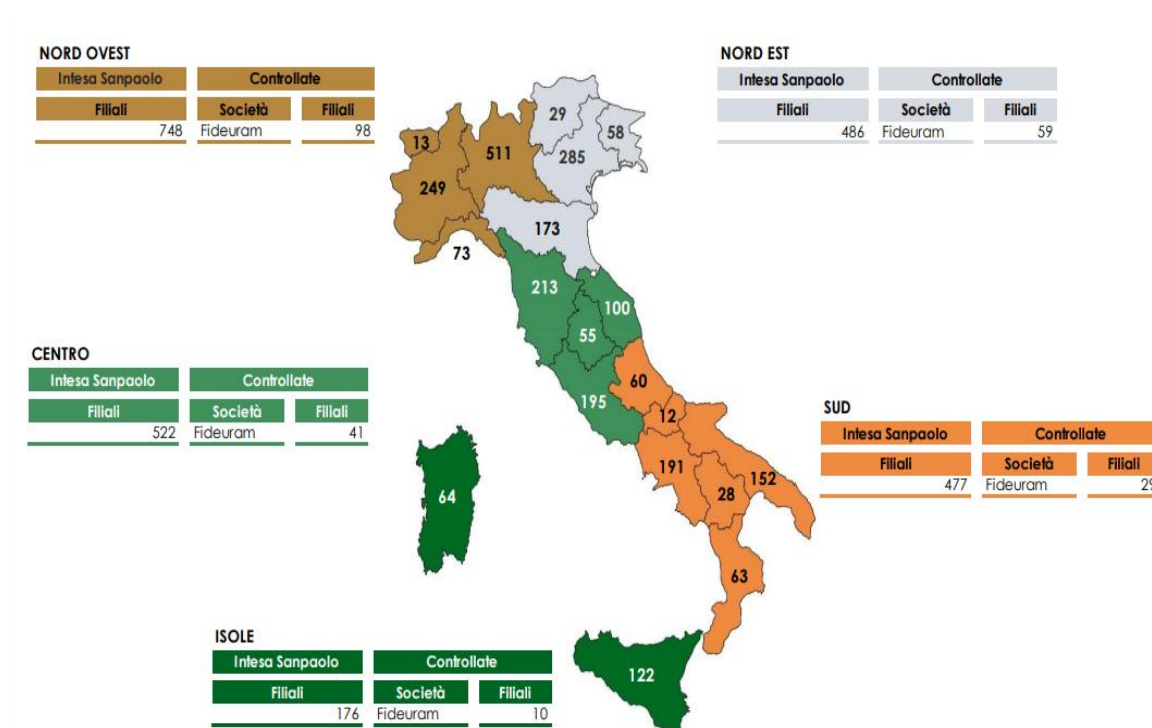
Il *case study* è indirizzato esclusivamente sulla realtà di Intesa Sanpaolo, pertanto è opportuno sottolineare che i risultati emersi fanno riferimento al singolo caso aziendale e non devono essere generalizzati.

4.1 Intesa Sanpaolo

Intesa Sanpaolo S.p.a., o Gruppo Intesa Sanpaolo, è il gruppo bancario leader in Italia e uno dei maggiori in Europa con quasi 90 miliardi di euro di capitalizzazione di mercato. Ha un modello di business ben diversificato e resiliente, si posiziona

ai vertici mondiali per impatto sociale, supporta i clienti nella transizione sostenibile, si impegna per la decarbonizzazione e promuove la cultura e l'innovazione. Il Gruppo, con sede legale e amministrativa nella città di Torino e sede secondaria nella città di Milano, offre i propri servizi a circa 13,9 milioni di clienti avvalendosi di una rete di oltre 2.600 sportelli presenti su tutto il territorio nazionale con quote di mercato non inferiori al 10% nella maggior parte delle regioni (sito istituzionale Intesa Sanpaolo³). Intesa Sanpaolo è una società quotata nella Borsa Italiana e fa parte del paniere dell'indice FTSE MIB. Il valore minimo toccato negli ultimi 5 anni è stato di 1,606 € nel luglio del 2022; successivamente ha avuto un andamento crescente e all'inizio dell'ultimo anno ha raggiunto il suo picco superiore ai 6,128 € il 4 febbraio 2026. Oggi il prezzo azionario si aggira intorno a 5,7€ (sito ufficiale Borsa Italiana).

Figura 7: Rete Italiana del Gruppo.

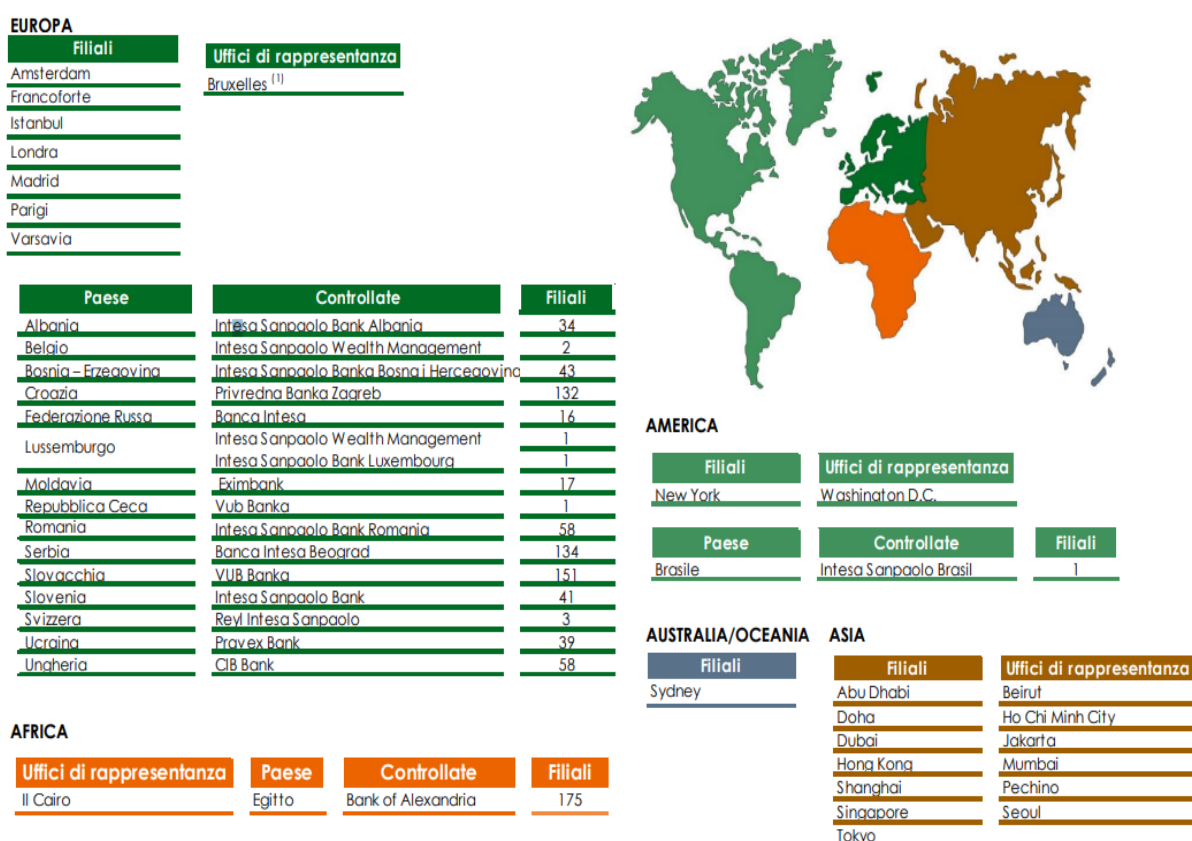


Fonte: https://group.intesasnpaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-documenti/investor-relations/Contenuti/RISORSE/Documenti%20PDF/gruppo/Brochure_istituz_ita.pdf

³ Per la realizzazione della panoramica sulla società Intesa Sanpaolo S.p.A., le informazioni presentate fanno riferimento al sito istituzionale della banca (visibile nella sitografia), salvo diversa indicazione.

Intesa Sanpaolo può inoltre vantare una presenza internazionale strategica, con oltre 900 sportelli e circa 7,4 milioni di clienti, incluse le banche controllate operanti nel *commercial banking* in 12 Paesi in Europa centro-orientale, in Medio Oriente e Nord Africa e una rete internazionale specializzata nel supporto alla clientela corporate in 24 Paesi, in particolare nel Medio Oriente, nel Nord Africa e in quelle aree in cui si registra il maggior dinamismo delle imprese italiane (sito istituzionale Intesa Sanpaolo).

Figura 8: Rete internazionale del Gruppo.



Fonte: https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-documenti/investor-relations/Contenuti/RISORSE/Documenti%20PDF/gruppo/Brochure_istituz_ita.pdf

4.1.1 Le origini del Gruppo

Intesa Sanpaolo è oggi il maggiore gruppo bancario in Italia e uno dei principali gruppi bancari in Europa, con una presenza internazionale strategica in diversi Paesi (Sito istituzionale Intesa Sanpaolo, *Chi Siamo*). Intesa Sanpaolo nasce il 1° gennaio 2007 dalla fusione di due grandi realtà bancarie italiane Banca Intesa e Sanpaolo IMI, ma per comprendere al meglio la realtà di Intesa è opportuna fare uno step in più andando a guardare anche le vicende storiche dei due istituti che hanno costituito le basi della Società (Sito istituzionale Intesa Sanpaolo, *Chi Siamo*).

Banca Intesa nasce nel 1998 dall'integrazione di Cariplo e Banco Ambrosiano Veneto (Sito istituzionale Intesa Sanpaolo, *Chi Siamo*). Si tratta già, in quel momento, di una grande operazione di consolidamento del settore creditizio italiano. L'anno successivo, nel 1999, entra nel gruppo anche la Banca Commerciale Italiana, uno degli istituti più importanti del Paese. Questa incorporazione rafforza ulteriormente il peso del gruppo nel panorama bancario nazionale. Un passaggio ulteriore avviene nel maggio 2001, quando la Banca Commerciale Italiana viene fusa in Banca Intesa e il gruppo assume la denominazione di IntesaBci. Poco dopo, nel dicembre 2002, l'Assemblea delibera il cambiamento della denominazione sociale, con effetto dal 1° gennaio 2003, in Banca Intesa. Si delinea così una banca già molto strutturata, frutto di più aggregazioni successive e caratterizzata da una forte presenza nel credito ordinario, nei servizi bancari e nel rapporto con famiglie e imprese.

L'altro grande pilastro della futura Intesa Sanpaolo è Sanpaolo IMI, che nasce anch'essa nel 1998 dalla fusione tra Istituto Bancario San Paolo di Torino e IMI - Istituto Mobiliare Italiano (Sito istituzionale Intesa Sanpaolo, *Chi Siamo*). Questa unione mette insieme due realtà profondamente diverse ma complementari. Da una parte vi è l'Istituto Bancario San Paolo di Torino, storicamente specializzato nell'attività bancaria retail, cioè nei servizi rivolti soprattutto a famiglie, risparmiatori e clientela tradizionale. Dall'altra parte vi è l'IMI, ente di

diritto pubblico fondato nel 1931 con il compito di sostenere la ricostruzione del sistema industriale nazionale, e affermatosi come importante banca d'affari e di investimento (Sito istituzionale Intesa Sanpaolo, *Chi Siamo*; Sito Treccani, *Intesa Sanpaolo*). La fusione del 1998 crea quindi un soggetto in cui convivono due dimensioni, quella della banca commerciale tradizionale e quella della finanza per le imprese e gli investimenti. La combinazione tra attività bancaria tradizionale e finanza per le imprese rese Sanpaolo IMI un interlocutore complementare nel successivo processo di integrazione con Banca Intesa. (Sito istituzionale Intesa Sanpaolo, *Chi Siamo*; Sito Treccani, *Intesa Sanpaolo*).

Il percorso che porterà poi alla fusione prende forma a partire dall'agosto 2006, quando i Consigli di Amministrazione delle due banche approvano le linee guida del progetto di integrazione. Il progetto viene poi ratificato nell'ottobre 2006 e successivamente approvato dalle Assemblee Straordinarie il 1° dicembre 2006. Con questi passaggi si conclude l'iter societario e istituzionale che apre la strada alla nascita del nuovo gruppo all'inizio del 2007. Il Gruppo Intesa Sanpaolo nasce così ufficialmente il 1° gennaio 2007, data in cui si perfeziona la fusione tra Banca Intesa e Sanpaolo IMI. Questa operazione rappresenta uno dei passaggi più importanti nella storia del sistema bancario nazionale, perché unisce realtà con tradizioni, competenze e radici territoriali differenti ma complementari, dando vita a un grande gruppo capace di operare su scala nazionale e internazionale (Sito istituzionale Intesa Sanpaolo, *Chi Siamo*).

La nascita di Intesa Sanpaolo nel 2007 non è soltanto il risultato di un'operazione societaria, ma anche l'espressione di una più ampia tendenza del sistema bancario italiano verso il consolidamento. Negli anni Novanta e nei primi anni Duemila, infatti, molte banche italiane si aggregano per raggiungere dimensioni maggiori, rafforzare il capitale, ampliare la rete territoriale e competere meglio sia sul mercato interno sia su quello europeo.

Oggi Intesa Sanpaolo si identifica in valori forti e condivisi come integrità, eccellenza, trasparenza, valore della persona e tutela dell'ambiente. Con una strategia chiara Intesa si presenta come una Banca solida, digitale, leader per

impatto sociale, con un modello di *business* focalizzato sui ricavi da commissioni, efficiente e resiliente in grado di realizzare senza rischio di esecuzione una forte creazione e distribuzione di valore per tutti gli *Stakeholder* con i quali si relaziona. La mission di Intesa Sanpaolo oggi è:

Noi persone di Intesa Sanpaolo

Crediamo

nell'integrità e nella sostenibilità delle nostre azioni e di quelle della nostra Banca.

Ci prendiamo cura

dei nostri clienti con l'eccellenza dei nostri prodotti, dei nostri servizi e dei nostri comportamenti.

Creiamo valore e innovazione

per le persone, per le imprese, e le comunità di tutti i paesi e i territori in cui operiamo.

Costruiamo un futuro

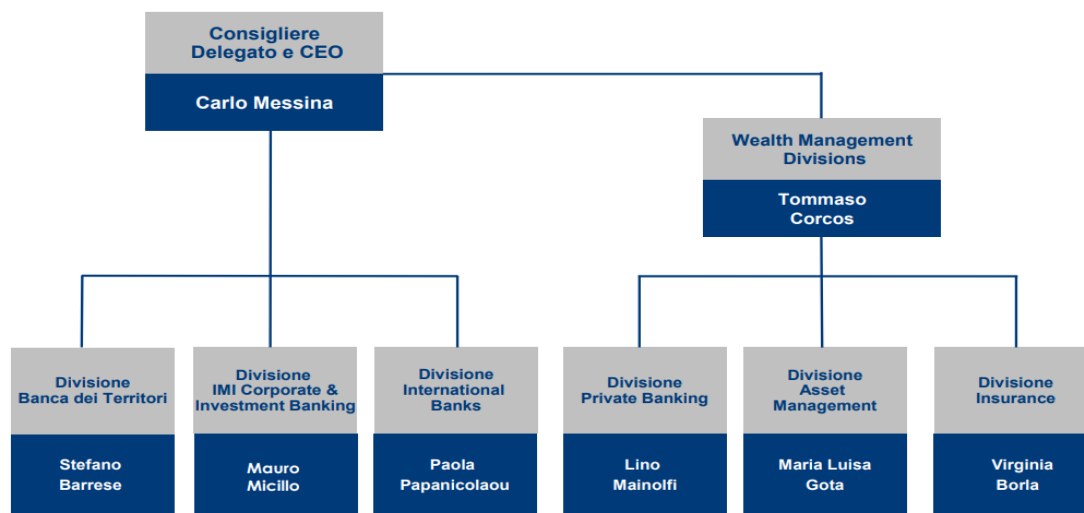
al servizio di uno sviluppo sostenibile a favore dell'ambiente, delle giovani generazioni e di una società realmente inclusiva.

(Sito istituzionale Intesa Sanpaolo, *Chi Siamo*)

4.1.2 Il modello organizzativo della Società

L'assetto organizzativo del gruppo si articola in sei divisioni:

Figura 9: Modello organizzativo orientato al cliente.



Fonte: https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-documenti/investor-relations/Contenuti/RISORSE/Documenti%20PDF/gruppo/Brochure_istitut_ita.pdf

- **Banca dei Territori:** la divisione si focalizza sul mercato e sulla centralità del territorio per il rafforzamento delle relazioni con gli individui, le piccole e medie imprese e gli enti non profit. Include le attività di credito industriale, leasing e factoring, nonché la *digital bank* Isybank.
- **IMI Corporate & Investment Banking:** è partner globale per le imprese, le istituzioni finanziarie e la pubblica amministrazione in un'ottica di medio/lungo termine, su basi nazionali ed internazionali. Include le attività di *capital markets & investment banking* ed è presente in 23 Paesi a supporto dell'attività *cross-border* dei suoi clienti con una rete specializzata costituita da filiali, uffici di rappresentanza e controllate che svolgono attività di *corporate banking*.
- **International Banks:** include le controllate che svolgono attività di *commercial banking* nei seguenti Paesi: Albania (Intesa Sanpaolo Bank Albania), Bosnia-Erzegovina (Intesa Sanpaolo Banka Bosna i Hercegovina), Croazia (Privredna Banka Zagreb), Egitto (Bank of Alexandria), Moldavia (Eximbank), Repubblica Ceca (la filiale di Praga della VUB Banka), Romania (Intesa Sanpaolo Bank Romania), Serbia (Banca Intesa Beograd), Slovacchia

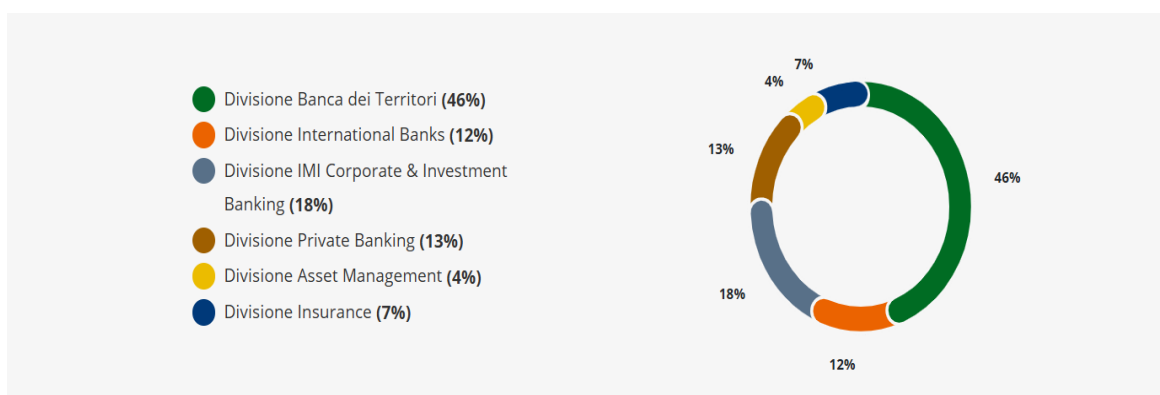
(VUB Banka), Slovenia (Intesa Sanpaolo Bank), Ucraina (Pravex Bank) e Ungheria (CIB Bank).

- **Private Banking:** serve i clienti appartenenti al segmento *Private e High Net Worth Individuals* con l'offerta di prodotti e servizi mirati. La divisione include Fideuram - Intesa Sanpaolo Private Banking, con 7.000 *private banker*.
- **Asset Management:** presenta soluzioni di *asset management* rivolte alla clientela del Gruppo, alle reti commerciali esterne al Gruppo e alla clientela istituzionale. La divisione include Eurizon con 353 miliardi di euro di masse gestite.
- **Insurance:** offre prodotti assicurativi e previdenziali rivolti alla clientela del Gruppo. Alla divisione, che ha una raccolta diretta pari a 183 miliardi di euro, fanno capo Intesa Sanpaolo Assicurazioni - che controlla Intesa Sanpaolo Protezione, Intesa Sanpaolo Insurance Agency e InSalute Servizi - e Fideuram Vita.

(Sito istituzionale Intesa Sanpaolo, *Governance*).

Composizione dei risultati consolidati al 31 dicembre 2025

Figura 10: Proventi Operativi Netti per area di business al 31 dicembre 2025.



Fonte: <https://group.intesasanpaolo.com/it/sezione-editoriale/forza-del-gruppo/le-nostre-attivita>

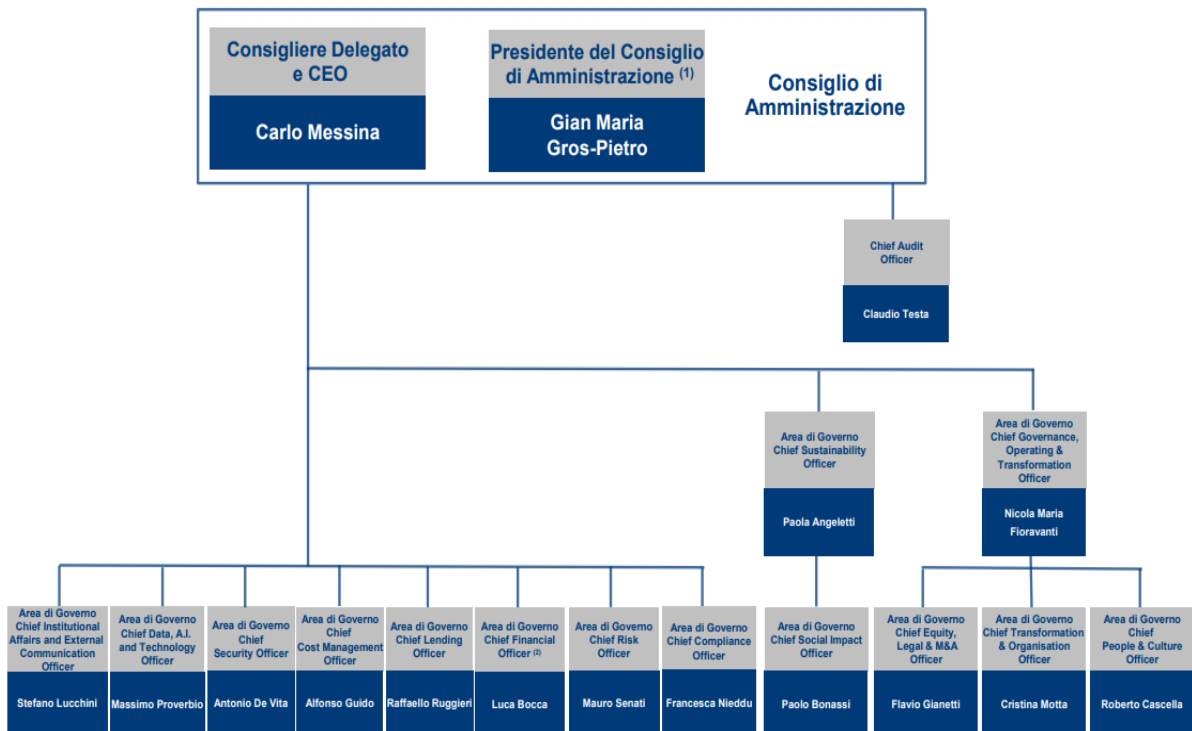
4.1.3 La corporate governance

Intesa Sanpaolo dal 2016 adotta il modello monistico di amministrazione e controllo, caratterizzato dalla presenza di un Consiglio di Amministrazione e di un Comitato per il Controllo sulla Gestione costituito al suo interno, entrambi nominati in sede assembleare (Sito istituzionale Intesa Sanpaolo, *Governance*). Questo tipo di modello risulta essere più idoneo al fine di assicurare l'efficienza della gestione e l'efficacia dei controlli. La struttura organizzativa di Intesa aderisce alle finalità e alle indicazioni del Codice di *Corporate Governance* delle Società Quotate ed è dotata di un sistema di *governance* in linea con i principi contenuti nello stesso e, in generale, con la *best practice* riscontrabile in ambito nazionale e internazionale, allo scopo di garantire, tenendo anche conto delle disposizioni delle Autorità di Vigilanza, effettive e trasparenti ripartizioni di ruoli e responsabilità dei propri Organi sociali nonché un corretto equilibrio tra funzioni di supervisione strategica, di gestione e di controllo (Sito istituzionale Intesa Sanpaolo, *Governance*).

I principali vantaggi che questo tipo di modello consente di ottenere sono:

- accentramento in un unico organo delle funzioni di supervisione strategica e di gestione che permette di:
 - avere un rapporto più diretto tra chi determina gli indirizzi strategici e chi li deve attuare;
 - avere una maggior immediatezza nella circolazione delle informazioni, con conseguenti risparmi di tempi e di costi;
 - avere maggiore interazione e dialettica tra chi deve monitorare la coerenza della gestione con gli indirizzi strategici e il Consigliere Delegato;
 - mantenimento dell'efficacia della funzione di controllo in quanto incentrata in un Comitato costituito all'interno del Consiglio.
- (Sito istituzionale Intesa Sanpaolo, *Governance*).

Figura 11: Organigramma delle strutture centrali.



Fonte: <https://group.intesasnpaolo.com/it/sezione-editoriale/forza-del-gruppo/le-nostre-attivita>

Il Consiglio di Amministrazione è l'organo responsabile delle decisioni più rilevanti per l'azienda. Esercita funzioni di supervisione strategica e di gestione per le materie non delegate, definendo gli indirizzi generali e assicurando il corretto funzionamento del sistema di governo societario (Sito istituzionale Intesa Sanpaolo, *Governance*).

Il Consiglio conferisce e revoca i poteri attribuiti al Consigliere Delegato e CEO, attualmente Carlo Messina, nominato tra i suoi componenti. Inoltre, determina il compenso del CEO e degli altri consiglieri ai quali siano assegnati particolari incarichi, nel rispetto delle politiche di remunerazione approvate dall'Assemblea.

Il Consiglio di Amministrazione di Intesa Sanpaolo è composto da un minimo di 15 a un massimo di 19 membri, anche non soci, nominati

dall'Assemblea. I consiglieri restano in carica per tre esercizi. Attualmente, il Presidente è Gian Maria Gros-Pietro e la Vicepresidente è Paola Tagliavini (Sito istituzionale Intesa Sanpaolo, *Governance*).

All'interno del Consiglio sono stati costituiti cinque Comitati principali, oltre al Comitato per il Controllo sulla Gestione, che svolge le funzioni di controllo attribuite dalla normativa vigente all'organo di controllo. Tale Comitato dispone di tutti i poteri previsti dalla legge e dalla normativa di vigilanza, inclusi quelli ispettivi e di segnalazione alle Autorità competenti.

Le Strutture Centrali di Intesa Sanpaolo sono organizzate secondo un modello coerente con le best practice internazionali di *Corporate Governance*. Esse riportano direttamente al Consigliere Delegato e CEO, con l'eccezione del *Chief Audit Officer*, che risponde direttamente al Consiglio di Amministrazione. Le principali Aree di Governo e funzioni centrali sono:

- Chief Governance, Operating & Transformation Officer (C-GOTO), che comprende:
 - Chief Equity, Legal & M&A Officer;
 - Chief Transformation & Organisation Officer;
 - Chief People & Culture Officer.
- Chief Sustainability Officer (CSO), che comprende:
 - Chief Social Impact Officer.
- Chief Security Officer (CSeO).
- Chief Data, A.I. and Technology Officer (C-DAITO).
- Chief Cost Management Officer (CCMO).
- Chief Lending Officer (CLO).
- Chief Financial Officer (CFO).
- Chief Risk Officer (CRO).
- Chief Compliance Officer (CCO).
- Chief Institutional Affairs and External Communication Officer (CIAECO).
- Chief Audit Officer (CAO).

(Sito istituzionale Intesa Sanpaolo, *Governance*).

L' Area di Governo *Chief People & Culture Officer* rappresenta la struttura di riferimento all'interno della quale opera il Dottor Chiadò Piat, protagonista della nostra intervista realizzata nell'ambito del case study dedicato a Intesa Sanpaolo. Si tratta di un'area particolarmente rilevante, poiché presidia temi centrali per il Gruppo, come la gestione e lo sviluppo delle persone, la cultura aziendale, la valorizzazione del capitale umano, la formazione, l'inclusione e il benessere organizzativo.

Proprio per la centralità di queste responsabilità, questa struttura costituisce un osservatorio privilegiato per comprendere come Intesa Sanpaolo interpreti il rapporto tra strategia aziendale, trasformazione organizzativa e crescita delle proprie persone.

Questa funzione, in particolare, ha il compito di definire, a livello di Gruppo, le politiche relative alla gestione, allo sviluppo e alla valorizzazione delle persone, assicurandone la coerenza con la normativa vigente, con le strategie aziendali e con gli obiettivi complessivi dell'organizzazione. Tali politiche vengono elaborate in coordinamento con il Responsabile dell'Area di Governo *Chief Governance, Operating & Transformation Officer* e sottoposte, per quanto di competenza, al Consigliere Delegato e CEO e agli Organi Societari (Sito istituzionale Intesa Sanpaolo, *Governance*).

La funzione assicura inoltre l'attuazione concreta di queste politiche attraverso la promozione di programmi e iniziative innovative, finalizzati a favorire la crescita professionale, lo sviluppo delle competenze e la valorizzazione del capitale umano del Gruppo (Sito istituzionale Intesa Sanpaolo, *Governance*).

Rientra tra le sue responsabilità anche la definizione delle politiche di remunerazione e incentivazione rivolte ai dipendenti, in conformità con le Linee Guida in materia di remunerazione, incentivazione e individuazione del personale più rilevante. Anche in questo ambito, l'attività viene svolta in coordinamento con il Responsabile dell'Area di Governo *Chief Governance, Operating &*

Transformation Officer e proposta al Consigliere Delegato e CEO e agli Organi Societari competenti.

La funzione presidia inoltre il costo del lavoro, garantendone una gestione coerente con le strategie e gli obiettivi aziendali. A questo si affianca l'impegno nel definire e realizzare un'offerta formativa adeguata, capace di assicurare il continuo aggiornamento delle competenze, il rispetto degli obblighi normativi e la riconversione professionale, in linea con le esigenze del Gruppo, le motivazioni individuali e la valorizzazione di tutte le persone (Sito istituzionale Intesa Sanpaolo, *Governance*).

Un ulteriore ambito di responsabilità riguarda la promozione di una cultura aziendale condivisa, orientata al cambiamento, all'inclusione e alla qualità dell'ambiente di lavoro. In questo modo, la funzione contribuisce a creare condizioni favorevoli alla partecipazione, al benessere e allo sviluppo delle persone all'interno del Gruppo.

Infine, assicura la definizione degli indirizzi e delle politiche in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, garantendone l'attuazione a livello di Gruppo (Sito istituzionale Intesa Sanpaolo, *Governance*).

4.2 Evidenze emerse dall'intervista al Dottor Chiadò Piat

L'intervista al Dottor Cristiano Chiadò Piat, responsabile dell'area *People and Digital Transformation* in Intesa Sanpaolo, ha permesso di approfondire in modo concreto il processo di implementazione dell'intelligenza artificiale nei processi di gestione delle risorse umane. Il suo percorso professionale, sviluppato tra consulenza HR, trasformazione digitale e progetti *people*, rappresenta un punto di osservazione privilegiato per comprendere come una grande organizzazione bancaria stia affrontando l'evoluzione tecnologica in ambito HR.

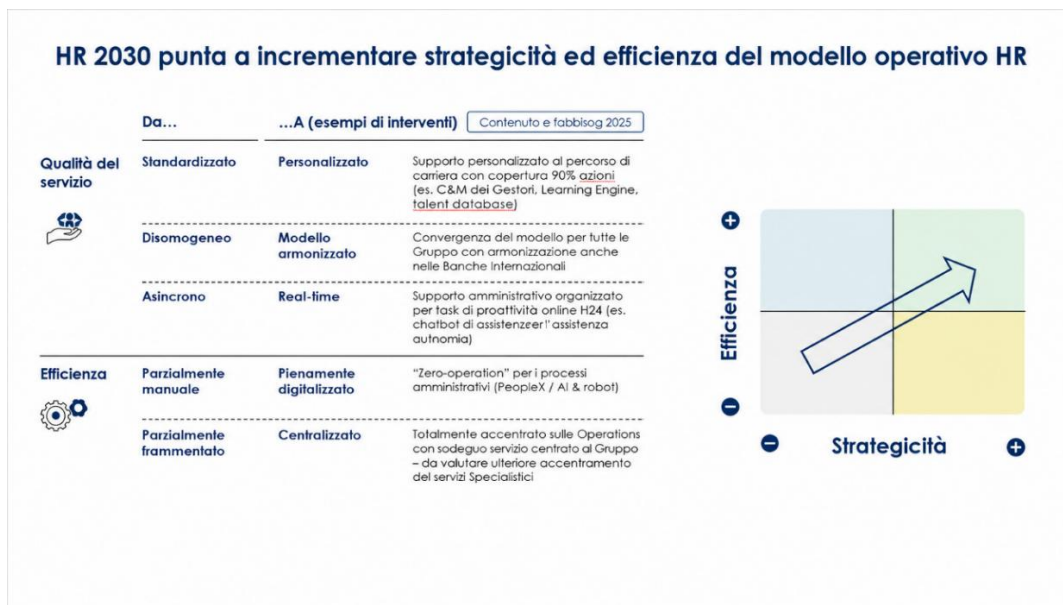
Innanzitutto, bisogna dire che Intesa Sanpaolo ha attivato un programma chiamato HR 2030 con lo scopo di trasformare profondamente la funzione HR

entro il 2030 grazie ad un processo di digitalizzazione delle attività. Tale programma si basa su due obiettivi principali da perseguire: da un lato, aumentare l'efficienza dei processi HR; dall'altro, rendere la funzione HR più strategica, meno amministrativa e maggiormente orientata alla creazione di valore per l'organizzazione e per le persone.

L'intelligenza artificiale costituisce la leva centrale di questa trasformazione. Essa consente infatti non solo di automatizzare attività operative, ma anche di ripensare i modelli di servizio HR. Tradizionalmente, molti servizi HR funzionano secondo una logica asincrona. Il dipendente formula una richiesta attraverso un portale o un canale digitale, ma la gestione effettiva della pratica rimane affidata a persone che operano manualmente dietro il processo. È il caso, ad esempio, delle richieste relative alla legge 104, del passaggio da *part-time* a *full-time*, della produzione di certificati o di altre pratiche amministrative. L'obiettivo dell'intelligenza artificiale è quello di rendere questi servizi più rapidi, automatizzati e disponibili in tempo reale.

La trasformazione non riguarda però esclusivamente l'efficienza. Il Dottor Chiadò Piat sottolinea infatti come l'AI debba contribuire anche a rafforzare il ruolo strategico dell'HR, rendendolo più guidato dai dati e più capace di offrire servizi personalizzati. In questo senso, l'intelligenza artificiale non viene concepita come una tecnologia destinata semplicemente a sostituire il lavoro umano, ma come uno strumento di potenziamento.

Figura 12: Obiettivi del programma HR 2030



Fonte: Documentazione privata Intesa Sanpaolo

La funzione HR di Intesa Sanpaolo è composta da diversi ruoli, ciascuno dei quali può essere impattato in modo differente. In particolar modo, il Dottor Chiadò Piat distingue tre principali aree della funzione HR interessate dall'introduzione dell'AI. La prima è quella del gestore HR, o *HR business partner*, figura vicina ai colleghi e ai manager e incaricata di accompagnare le persone nella vita organizzativa quotidiana. Per questo ruolo l'AI ha soprattutto una funzione di supporto. Intesa Sanpaolo sta lavorando a un CRM per i gestori HR, pensato per fornire dati e informazioni su persone e team, così da rafforzare la capacità del gestore di orientare, supportare e accompagnare i colleghi. In questo caso la componente umana non viene eliminata, ma rafforzata.

La seconda area è quella delle *HR operations*, che comprende attività amministrative come paghe, contributi, gestione pensionistica e anagrafica del personale. In questo ambito l'obiettivo di efficienza è più marcato, poiché molte attività sono ripetitive, standardizzabili e quindi più facilmente automatizzabili. L'intelligenza artificiale permette di migliorare la velocità del servizio e di ridurre il carico operativo sulle persone.

La terza area riguarda gli specialisti HR, cioè coloro che presidiano processi

verticali come *recruiting*, *performance management*, formazione e sviluppo. Anche in questo caso, l'AI viene introdotta come strumento di supporto. Nel *recruiting*, ad esempio, Intesa Sanpaolo sta introducendo strumenti per la lettura automatica dei CV, la comparazione tra candidature e il *matching* tra profili ricevuti e posizioni aperte. Tuttavia la dimensione umana resta centrale anche perché i processi di selezione sono considerati ad alto rischio dall'AI Act. Per questo motivo, l'AI non prende decisioni autonome sulle persone, ma supporta il processo mantenendo un presidio umano.

Il tema centrale dell'intervista riguarda poi il *workforce planning* e la *talent acquisition*. Intesa Sanpaolo utilizza l'intelligenza artificiale soprattutto per gestire gli impatti prodotti dalla trasformazione tecnologica. L'automazione di alcune attività può liberare persone da determinati compiti, rendendo necessario ricollocarle verso altri ruoli. In questo ambito Intesa Sanpaolo sta sviluppando un motore chiamato *Talent Finder*, pensato per identificare i talenti interni e favorire il *matching* tra persone, competenze e posizioni aperte. L'obiettivo è orientare i dipendenti verso nuove opportunità, soprattutto quando le loro attività vengono trasformate o assorbite da progetti di efficientamento.

Per quanto riguarda la tempistica di implementazione, il Dottor Chiadò Piat evidenzia come gli effetti dell'intelligenza artificiale siano ancora in una fase di progressiva scalabilità. Dopo il lancio pubblico di ChatGPT nel novembre 2022, l'AI generativa ha accelerato fortemente il dibattito e l'adozione di nuove soluzioni. Tuttavia, in un settore regolamentato come quello bancario, l'introduzione richiede tempi lunghi in quanto occorre prima comprendere la tecnologia, sperimentarla, normarla internamente e solo successivamente portarla a scala. Alcuni ambiti, come il *matching* nella *talent acquisition*, sono già in fase avanzata, altri, come le *operations* HR, verranno progressivamente estesi nel corso dei prossimi anni.

Un altro aspetto rilevante riguarda l'evoluzione del mercato del lavoro e delle competenze. Secondo l'intervistato, è difficile prevedere se nei prossimi anni vi sarà un eccesso o una scarsità di talenti. Tuttavia, già oggi si osserva una forte

competizione per alcune competenze emergenti, in particolare quelle legate all'utilizzo dell'intelligenza artificiale. Accanto alle competenze tecniche, diventeranno però sempre più importanti anche le competenze propriamente umane, come capacità critica, giudizio, empatia, responsabilità, *leadership*, capacità relazionale e visione strategica, in quanto caratteristiche sconosciute alla macchina.

L'intervista offre uno spunto interessante sul ruolo dei giovani professionisti. Il Dottor Chiadò Piat osserva che molte attività tradizionalmente affidate ai profili *junior*, come la raccolta di informazioni, la sintesi di documenti e l'analisi dati di base, sono oggi almeno parzialmente automatizzabili. Questo risultato, secondo l'intervistato, apre una riflessione importante sul futuro dei percorsi di ingresso nel mondo del lavoro e sulla necessità di ripensare il ruolo dei giovani professionisti. Infatti, se l'AI automatizza molte attività di ingresso, le organizzazioni dovranno ripensare i percorsi di apprendimento, formazione e inserimento dei ragazzi nel mondo del lavoro.

La qualità dei dati rappresenta un ulteriore elemento centrale emerso nell'intervista. Il Dottor Chiadò Piat sottolinea infatti che l'intelligenza artificiale può produrre risultati utili solo se alimentata da dati affidabili, aggiornati e ben governati. In ambito HR esiste una distinzione significativa tra dati amministrativi, generalmente di alta qualità, e dati più "*soft*", come aspirazioni professionali, competenze, esperienze formative e caratteristiche personali, che risultano spesso meno completi o meno aggiornati. Per affrontare questa criticità, Intesa Sanpaolo ha affiancato al programma HR 2030 una vera e propria *data strategy HR*, finalizzata alla costruzione di una *governance* del dato. L'obiettivo è creare un patrimonio informativo solido, pulito, aggiornato, non ridondante e completo, utile sia per alimentare gli algoritmi di AI sia per supportare decisioni manageriali anche indipendentemente dall'uso dell'intelligenza artificiale.

L'implementazione dell'AI nei processi HR incontra tuttavia anche alcuni ostacoli. Il primo riguarda la carenza di competenze tecniche necessarie per sviluppare, integrare e mettere a terra sistemi di intelligenza artificiale. Il secondo

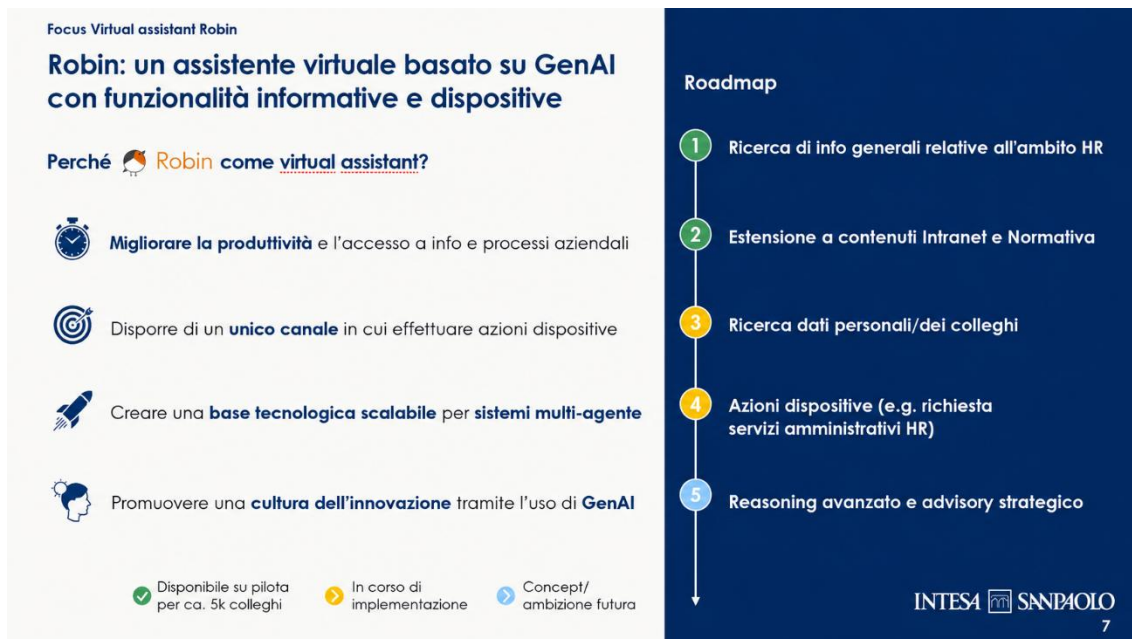
riguarda il rischio di adottare un approccio troppo frammentato, limitato a singoli *use case*, senza ripensare realmente il modello operativo. Il terzo riguarda il tema della fiducia. Questo aspetto risulta essere particolarmente rilevante in quanto gli strumenti di AI devono essere percepiti come affidabili dagli utenti e allo stesso tempo, devono essere progettati con presidi umani, controlli e meccanismi di prevenzione degli errori. Il Dottor Chiadò Piat evidenzia infatti il rischio di allucinazioni e risposte non corrette, soprattutto nei sistemi generativi. Questo conferma l'importanza di progettare sistemi AI trasparenti, controllabili e coerenti con le esigenze dell'organizzazione. Questi aspetti mostrano che l'introduzione dell'intelligenza artificiale non è solo una questione tecnologica, ma richiede un cambiamento organizzativo, culturale e manageriale.

Il Dottor Chiadò Piat ha poi mostrato un esempio concreto di come Intesa Sanpaolo ha implementato e sta oggi utilizzando dei sistemi di intelligenza artificiale. In particolare facciamo riferimento al *virtual assistant HR* chiamato Robin, una *chatbot* alimentata da un flusso strutturato di documenti, che comprende policy, procedure e news relative all'ambito HR. Il sistema, basato su tecnologia GPT integrata nel contesto aziendale, è in grado di ricercare informazioni e rispondere a domande relative alla documentazione interna. L'evoluzione prevista include anche l'accesso controllato ai dati personali, così da permettere ai dipendenti di ottenere informazioni su sé stessi o, nel caso dei responsabili, sui propri collaboratori, sempre nel rispetto della privacy.

Il *virtual assistant* non si limita alla consultazione informativa, ma può anche svolgere azioni dispositive. Ad esempio, nel caso di una richiesta legata alla legge 104, il sistema può verificare se il dipendente ha diritto al servizio e avviare automaticamente la procedura, oppure richiedere l'approvazione di una figura umana quando necessario. In questo modo attività precedentemente svolte da persone, spesso con un elevato carico amministrativo e basso valore aggiunto, possono essere automatizzate. In prospettiva, si sta iniziando a riflettere anche sulla possibilità che questi sistemi possano offrire forme di *advisory* più strategico, anche se questo livello non è ancora considerato maturo per una piena

implementazione.

Figura 13: Panoramica del virtual assistant di Intesa Sanpaolo



Fonte: Documentazione privata Intesa Sanpaolo

Infine, l'intervista mette in evidenza la centralità della dimensione etica. Il Dottor Chiadò Piat sottolinea che l'introduzione dell'AI deve essere progettata in modo da avere un impatto positivo sulle persone. In Intesa Sanpaolo, secondo quanto riportato, la *leadership* ha posto un principio chiaro secondo cui le persone non perderanno il lavoro a causa dell'intelligenza artificiale. L'obiettivo è quindi lavorare sul *reskilling*, sulla ricollocazione interna e sull'arricchimento del lavoro umano, evitando che l'AI riduca le persone a semplici validatori degli output prodotti dalle macchine.

4.3 Discussione dei risultati dell'intervista alla luce della letteratura

Il caso di Intesa Sanpaolo rappresenta un esempio concreto di come l'AI possa

essere integrata e utilizzata sia per migliorare l'efficienza dei processi HR sia per rafforzare il ruolo strategico della funzione. Sebbene si tratti di un caso specifico e quindi non generalizzabile a tutte le organizzazioni, esso consente di osservare in modo empirico alcune dinamiche evidenziate in letteratura attraverso studi accademici e report manageriali.

In particolare, l'intervista ha permesso di approfondire, da una prospettiva aziendale, le modalità attraverso cui l'AI sta entrando nei processi HR, nonché le principali sfide che le imprese sono chiamate ad affrontare affinché la sua integrazione possa contribuire alla creazione di valore organizzativo. Le tematiche emerse risultano coerenti con quanto discusso in letteratura e riguardano soprattutto lo sviluppo del *workforce planning* in relazione alla *talent acquisition* e l'utilizzo strategico di dati e *analytics*. Su questi aspetti, il Dottor Chiadò Piat ha offerto una riflessione basata sulla propria esperienza professionale, contribuendo a collegare le evidenze teoriche con la pratica aziendale.

Come evidenziato più volte in letteratura (Ncube et al., 2025; Povalej et al., 2025), l'intelligenza artificiale può contribuire a trasformare la funzione HR, riducendo il peso delle attività amministrative e aumentando la capacità dell'HR di generare valore per l'organizzazione. Il programma HR 2030 di Intesa Sanpaolo ha proprio questo duplice obiettivo: aumentare l'efficienza dei processi di gestione delle risorse umane e allo stesso tempo rendere la funzione HR più strategica.

Il caso studio ci ha permesso anche di analizzare la teoria proposta da Farrow (2022) sul livello di autonomia dell'AI. Il Dottor Chiadò Piat ha infatti evidenziato come l'intelligenza artificiale non deve essere interpretata come uno strumento di sostituzione del lavoro umano, ma piuttosto come tecnologia di supporto. Farrow (2022), inoltre ha evidenziato soprattutto come l'intelligenza artificiale possa potenziare le capacità umane invece di sostituirle integralmente, idea emersa chiaramente anche nell'intervista grazie al caso del gestore HR in cui l'AI fornisce dati, informazioni e strumenti di supporto, ma la relazione umana con colleghi e manager rimane centrale.

Allo stesso tempo, l'intervista mostra che l'impatto dell'AI varia a seconda

del tipo di attività. Questo conferma una distinzione presente in letteratura tra processi ad alta standardizzazione, più esposti all'automazione, e attività ad alto contenuto relazionale o decisionale, nelle quali l'intervento umano rimane essenziale (Tambe et al., 2019). La distinzione tra i diversi ruoli HR emersa nel caso Intesa Sanpaolo può essere infatti interpretata attraverso gli scenari proposti da Farrow (2022). Per gli *HR business partner* sembra prevalere un modello *Human Led*, in cui l'AI fornisce dati e *insight* ma la relazione resta umana. Nelle *HR operations* emerge invece una configurazione più vicina all'*AI Led*, data la maggiore standardizzabilità delle attività. Infine, nei processi specialistici come *recruiting* e formazione, appare più appropriato un modello cooperativo, fondato sull'integrazione tra capacità analitica dell'AI e giudizio professionale umano.

Un secondo tema centrale emerso dall'intervista riguarda la *talent acquisition*, intesa non solo come insieme di attività di selezione, ma come leva strategica per individuare, attrarre e allocare competenze in un contesto caratterizzato da trasformazione tecnologica e crescente *skill gap*. In questa prospettiva, l'introduzione di strumenti per la lettura automatica dei CV, la comparazione tra candidature e il *matching* con le posizioni aperte conferma l'interesse crescente delle organizzazioni verso l'uso dell'AI nei processi di selezione. In tale prospettiva, il Dottor Chiadò Piat ha affermato che ovviamente non è possibile prevedere con certezza in che direzione si muoverà il mercato, ma sicuramente le *skill* richieste nel futuro saranno diverse da quelle richieste oggi. Anche la letteratura è in linea con l'analisi sviluppata durante l'intervista e in modo particolare Baier et al. (2023) individuano nello *skill gap* una delle principali sfide per le funzioni HR contemporanee. La capacità di identificare rapidamente le competenze disponibili e quelle mancanti diventa infatti un elemento cruciale per sostenere la competitività organizzativa.

In questa prospettiva, il tema del *reskilling* emerge come componente strettamente connessa alla *talent acquisition*. La trasformazione tecnologica, libera persone da alcune attività, ma al tempo stesso genera nuovi fabbisogni professionali e richiede nuove competenze. Nel report BCG/WFPMA Creating

People Advantage 2023, Baier et al. (2023) sottolineano la centralità della riqualificazione e della ricollocazione interna come risposta allo *skill gap*. Allo stesso modo, il caso di Intesa Sanpaolo conferma questa direzione, poiché l'obiettivo dichiarato non è ridurre il personale a seguito dell'introduzione dell'AI, ma accompagnare le persone verso nuovi ruoli attraverso percorsi di sviluppo, *reskilling* e mobilità interna. La *talent acquisition*, quindi, non si limita più all'attrazione di nuovi talenti dall'esterno, ma comprende anche la capacità di riconoscere, sviluppare e riallocare il talento già presente nell'organizzazione.

Un ulteriore elemento che collega la *talent acquisition* alla trasformazione organizzativa riguarda appunto il *workforce planning*. Il Dottor Chiadò Piat evidenzia come l'AI venga utilizzata non solo per automatizzare alcune fasi del *recruiting*, ma anche per gestire in modo più strategico gli effetti dell'automazione sul lavoro. Il motore *Talent Finder*, sviluppato da Intesa Sanpaolo, permette di favorire il *matching* tra persone, competenze e posizioni aperte, rappresentando così uno strumento che estende la logica della *talent acquisition* oltre il mercato esterno del lavoro, includendo anche la mobilità interna e la valorizzazione delle competenze già presenti in azienda. Questo aspetto è coerente con Deloitte (2021), che sottolinea l'importanza di modelli HR più dinamici, capaci di integrare dati, competenze e pianificazione della forza lavoro per rispondere con maggiore flessibilità ai cambiamenti organizzativi.

L'intervista ha permesso di collegare il tema della *talent acquisition* a una riflessione più ampia sulle competenze future. Il Dottor Chiadò Piat sottolinea che, accanto alle competenze tecniche legate all'AI, diventeranno sempre più importanti competenze propriamente umane, come giudizio, empatia, responsabilità, *leadership* e capacità relazionale. Questo punto è coerente con Tambe et al. (2019), che evidenziano come l'adozione dell'intelligenza artificiale nei processi HR richieda una combinazione tra capacità analitiche e supervisione umana, ma anche con Farrow (2022) che richiama l'importanza di preservare equità e responsabilità nei processi decisionali automatizzati. In linea con Deloitte (2021), emerge quindi una visione della *talent acquisition* come funzione sempre

più integrata con *workforce planning*, *reskilling* e gestione strategica delle competenze, in cui l'AI rappresenta una leva di supporto, ma il valore distintivo resta legato alla capacità umana di interpretare, valutare e orientare le decisioni.

All'interno di questo quadro, l'intervista mostra come l'AI possa supportare la *talent acquisition* rendendo più efficiente l'analisi delle candidature e favorendo un migliore allineamento tra profili, competenze e fabbisogni organizzativi. Questo aspetto richiama Tambe et al. (2019), secondo cui l'intelligenza artificiale applicata alle risorse umane può contribuire a migliorare la qualità delle decisioni attraverso l'utilizzo di dati e sistemi predittivi. Tuttavia, l'intervista evidenzia anche la necessità di mantenere un presidio umano. Il *recruiting*, ad esempio, rappresenta un ambito particolarmente sensibile, in cui le decisioni incidono direttamente sulle opportunità professionali delle persone. L'AI, quindi, non viene interpretata come sostituto del giudizio umano, ma come strumento di supporto alla decisione.

Questa esigenza di controllo umano si collega ai rischi evidenziati dalla letteratura sull'AI nei processi HR, tra cui bias algoritmici, opacità decisionale e possibile riduzione dell'equità nei confronti dei candidati (Bankins, 2021). In linea con Farrow (2022), l'utilizzo dell'AI nella selezione richiede attenzione non solo all'efficienza del processo, ma anche alla trasparenza, alla responsabilità e alla percezione di equità da parte dei candidati. Il riferimento all'AI Act rafforza ulteriormente questa prospettiva in quanto i processi di selezione del personale sono considerati ad alto rischio proprio perché possono influenzare l'accesso al lavoro e le traiettorie professionali individuali. L'intervista conferma quindi l'importanza di un approccio responsabile, nel quale l'AI supporta la *talent acquisition* senza sostituire la valutazione critica e contestuale dei professionisti HR.

Un altro tema centrale riguarda la qualità dei dati. La letteratura, in particolare Arora et al. (2021) e McIver et al. (2018), sottolinea che l'efficacia dell'AI dipende dalla qualità, completezza e affidabilità dei dati disponibili. L'intervista conferma pienamente questa prospettiva. Il Dottor Chiadò Piat

evidenzia infatti una distinzione tra dati amministrativi, generalmente accurati perché collegati a processi sensibili come paghe e contratti, e dati “*soft*”, spesso meno aggiornati o meno strutturati. Tuttavia, sono proprio questi ultimi a essere fondamentali per sviluppare servizi HR personalizzati e strumenti avanzati di *workforce planning*. Questa distinzione può essere collegata direttamente alle riflessioni di Bankins (2021), secondo cui l’utilizzo dell’AI in ambito HR richiede particolare cautela quando i sistemi trattano dati sensibili o influenzano decisioni rilevanti per la vita professionale dei dipendenti. Nel caso del *virtual assistant HR* del Gruppo, la possibilità di accedere a informazioni personali o attivare procedure amministrative rende quindi essenziale la presenza di regole chiare su privacy, consenso, trasparenza e supervisione umana.

La *data strategy HR* di Intesa Sanpaolo può quindi essere interpretata come una risposta organizzativa a una delle principali condizioni di successo dell’AI, ovvero la costruzione di una *governance* solida del dato. Questo aspetto si collega anche al report BCG/WFPMA, secondo cui solo una parte limitata delle aziende utilizza oggi dati e *analytics* in modo maturo per anticipare le sfide legate alla gestione del personale. Il caso analizzato mostra come la qualità del dato non sia un tema tecnico secondario, ma una preconditione per l’efficacia strategica dell’AI.

Infine, il Dottor Chiadò Piat ha voluto porre particolare attenzione sul tema etico e sociale dell’intelligenza artificiale in ambito HR, collegando così il caso di Intesa Sanpaolo con quanto evidenziato da Bankins (2021). La scelta dichiarata dall’azienda di non procedere a licenziamenti come conseguenza dell’implementazione dell’intelligenza artificiale rappresenta un elemento particolarmente rilevante perché risponde al possibile impatto dell’automazione sull’occupazione, che rappresenta una delle principali criticità individuate dalla letteratura. Questa decisione dichiarata di Intesa Sanpaolo può anche essere letta attraverso gli scenari di Deloitte (2021) come un tentativo di preservare una relazione lavoratore-organizzazione fondata su fiducia, continuità e responsabilità reciproca. In questo senso, il caso sembra avvicinarsi più a una logica di *Purpose*

Unleashed che a una visione del lavoro come risorsa puramente sostituibile.

A tal proposito, il caso di Intesa Sanpaolo mostra una visione dell'AI non come semplice strumento di riduzione dei costi, ma come leva di trasformazione responsabile. L'impegno a non sostituire direttamente i lavoratori con l'AI richiama l'importanza, evidenziata da Bankins (2021), di gestire l'innovazione tecnologica prestando attenzione alla sostenibilità sociale e al benessere dei dipendenti. L'adozione dell'AI nei processi HR, quindi, non può essere valutata soltanto sulla base dei risultati di efficienza o produttività, ma deve essere analizzata anche rispetto alla sua capacità di proteggere il lavoro, accompagnare la ridefinizione delle competenze e migliorare la qualità dell'esperienza organizzativa.

Nel complesso, i risultati dell'intervista confermano molte delle principali evidenze presenti in letteratura. L'AI può rendere l'HR più efficiente e strategico, può supportare il *workforce planning* e la *talent acquisition*, richiede dati di qualità, competenze adeguate e *governance*, e pone questioni etiche rilevanti. Allo stesso tempo, il caso Intesa Sanpaolo arricchisce la riflessione teorica mostrando come questi temi si traducano concretamente in scelte organizzative, strumenti operativi e programmi di trasformazione di lungo periodo.

5. CONCLUSIONE

Il presente elaborato ha analizzato il ruolo dell'intelligenza artificiale nei processi di HRM, con particolare attenzione alla pianificazione della forza lavoro. La ricerca è partita dalla considerazione che la funzione HR, tradizionalmente associata ad attività amministrative e gestionali, sta assumendo oggi un ruolo sempre più strategico all'interno delle organizzazioni e questo grazie alla digitalizzazione e più nello specifico all'implementazione dell'AI. In un contesto caratterizzato da trasformazione digitale, crescente complessità competitiva e rapido cambiamento delle competenze richieste, la capacità di pianificare, sviluppare e valorizzare il capitale umano rappresenta una leva essenziale per aumentare il valore societario e sostenere la competitività aziendale.

La domanda di ricerca che ha guidato la tesi era finalizzata a comprendere come l'intelligenza artificiale venga utilizzata a supporto delle attività di *workforce planning* con un'analisi specifica su quali sono le opportunità e criticità derivate dal caso Intesa Sanpaolo. A partire dall'analisi della letteratura, è emerso che l'AI può contribuire in modo significativo alla trasformazione della funzione HR, rendendola più efficiente, *data-driven* e orientata alla creazione di valore. Le tecnologie di *machine learning*, *predictive analytics* e AI generativa consentono di automatizzare attività ripetitive, analizzare grandi quantità di dati, anticipare fabbisogni futuri e supportare decisioni relative a selezione, formazione, sviluppo, mobilità interna e *retention*.

Il *workforce planning* rappresenta uno degli ambiti in cui l'apporto dell'AI risulta maggiormente rilevante. La pianificazione della forza lavoro non può più essere interpretata come una semplice attività quantitativa di stima del fabbisogno di personale, ma deve diventare un processo dinamico, anticipatorio e integrato con la strategia aziendale. L'AI permette di individuare *skill gap*, prevedere scenari futuri, orientare percorsi di *reskilling* e *upskilling* e migliorare il *matching* tra persone, competenze e ruoli organizzativi. In questo senso, la tecnologia può

rafforzare la capacità dell'organizzazione di adattarsi ai cambiamenti e di costruire un vantaggio competitivo sostenibile.

L'analisi del caso Intesa Sanpaolo ha consentito di osservare concretamente come una grande organizzazione stia affrontando tale trasformazione. L'intervista al Dottor Cristiano Chiadò Piat ha mostrato che il programma HR 2030 del Gruppo mira a rendere la funzione HR più efficiente e strategica attraverso la digitalizzazione e l'introduzione progressiva dell'intelligenza artificiale. Gli strumenti descritti, come il *virtual assistant HR* e il motore *Talent Finder*, evidenziano come l'AI venga utilizzata sia per automatizzare attività amministrative sia per supportare processi più complessi di *talent acquisition*, mobilità interna e *workforce planning*.

A tal proposito risulta però opportuno sottolineare che le evidenze empiriche derivano da una sola intervista e che, pertanto, i risultati devono essere interpretati come esplorativi e non generalizzabili.

Detto questo, uno degli aspetti più rilevanti emersi dal caso riguarda il fatto che l'AI non viene concepita come sostituto del lavoro umano, ma come strumento di supporto e potenziamento. Nei processi HR più standardizzabili, come alcune attività operative e amministrative, l'automazione può generare benefici significativi in termini di efficienza, rapidità e riduzione del carico di lavoro. Tuttavia, nelle attività ad alto contenuto relazionale e decisionale, come la gestione delle persone, il *recruiting*, lo sviluppo professionale e la pianificazione delle competenze, il presidio umano rimane centrale. L'AI sarà quindi fondamentale per migliorare la qualità delle decisioni, ma non può sostituire completamente l'essere umano in quanto non conosce caratteristiche proprie e fondamentali dell'uomo come giudizio, empatia, responsabilità e capacità interpretativa.

Il caso Intesa Sanpaolo conferma l'importanza della qualità dei dati. L'intelligenza artificiale può produrre risultati utili solo se alimentata da dati affidabili, aggiornati, completi e correttamente governati. La distinzione tra dati amministrativi e dati più *“soft”*, come competenze, aspirazioni e percorsi professionali, mostra che la trasformazione digitale dell'HR non è soltanto una

questione tecnologica, ma richiede anche una solida *data strategy*, competenze analitiche adeguate e una cultura organizzativa orientata all'utilizzo consapevole delle informazioni.

Accanto alle tante opportunità, la ricerca ha evidenziato anche alcune criticità. L'utilizzo dell'AI nei processi HR solleva questioni rilevanti in termini di trasparenza, privacy, bias algoritmico, *accountability* e fiducia da parte dei lavoratori. Poiché le decisioni HR incidono direttamente sulle opportunità professionali delle persone, è necessario che l'adozione dell'intelligenza artificiale sia accompagnata da meccanismi di *governance*, supervisione umana e controllo etico. In questa prospettiva, i riferimenti all'AI Act e al GDPR rafforzano la necessità di un utilizzo responsabile della tecnologia, soprattutto nei processi considerati ad alto rischio, come selezione, valutazione e gestione dei dipendenti.

Alla luce dell'analisi svolta, è possibile concludere che l'intelligenza artificiale rappresenta una risorsa preziosa per la funzione HR e, in particolare, per la *workforce planning*. Essa può contribuire a rendere le organizzazioni più capaci di anticipare i cambiamenti, gestire lo *skill gap* e valorizzare il capitale umano. Tuttavia, il suo valore non dipende esclusivamente dalla sofisticazione tecnologica degli strumenti adottati, ma dalla capacità dell'organizzazione di integrarli in modo coerente con la propria strategia, la propria cultura e i propri valori.

Il contributo principale della tesi consiste nel mostrare come il futuro della funzione HR sarà sempre più influenzato dall'intelligenza artificiale, intesa come strumento in grado di accrescere l'efficienza operativa e il ruolo strategico della gestione delle risorse umane. Tuttavia, tale trasformazione non implica una sostituzione dell'uomo da parte della macchina, bensì richiede la costruzione di un equilibrio tra capacità tecnologiche e competenze umane. L'AI può rendere la funzione HR più efficiente, predittiva e strategica, ma solo un approccio orientato sulle persone può garantire che questa evoluzione generi valore sostenibile sia per l'organizzazione che per le persone. In conclusione, l'intelligenza artificiale deve essere interpretata come uno strumento al servizio di una gestione delle risorse umane, in grado di rendere la funzione HR più consapevole, responsabile e

orientata al futuro.

Bibliografia

- Armstrong, M. (2009), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th ed. London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London: Kogan Page.
- Arora, M., Prakash, A., Mittal, A., & Singh, S. (2021). HR analytics and artificial intelligence - Transforming human resource management.
- Baier, J., Beauchene, V., Bedard, J., Caye, J.-M., Kolo, P., Ruan, F., Alonso, A., Ariganello, A., Helfritz, K., Morton, B., van Wees, L., Wong, W., & Jáuregui Morales, J. (2023). *Creating people advantage 2023: Set the right people priorities for challenging times*. Boston Consulting Group & World Federation of People Management Associations.
- Bankins, S. (2021), The ethical use of artificial intelligence in human resource management: A decision-making framework.
- Barocas, S., & Selbst, A. D. (2016). *Big data's disparate impact*.
- Bechet, T. P. (2008). *Strategic staffing: A comprehensive system for effective workforce planning* (2nd ed). AMACOM.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance.
- Bick, A., Blandin, A., & Deming, D. J. (2024). *The Rapid Adoption of Generative AI*.
- Bonde, C. (2024), AI chatbots: the sparring partner at the workplace.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance*.

- Budhwar, P., Malik, A., De Silva, M. T. T., & Thevisuthan, P. (2022). Artificial intelligence – challenges and opportunities for international HRM: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Bujold, A., Roberge-Maltais, I., Parent-Rochelleau, X., Boasen, J., Sénécal, S., & Léger, P.-M. (2024). Responsible artificial intelligence in human resources management: A review of the empirical literature.
- Cayrat & Boxall (2023), The roles of the HR function: A systematic review of tensions, continuity and change.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*.
- De Bruecker, P., Van den Bergh, J., Beliën, J., & Demeulemeester, E. (2015). Workforce planning incorporating skills: State of the art. *European Journal of Operational Research*.
- Deloitte. (2021). *The worker-employer relationship disrupted: If we're not a family, what are we? 2021*. Deloitte Global Human Capital Trends Special Report. Deloitte Insights.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management.
- Egasmara, F., Rahayu, A., Wibowo, L. A., Rofaida, R., Sofia, A., & Fauziyah, A. (2025). Workforce planning optimization utilising AI to improve firm performance: A systematic literature review using VOSviewer. *Journal of Work-Applied Management*.
- Farrow, E. (2022). Determining the human to AI workforce ratio: Exploring future organisational scenarios and the implications for anticipatory workforce planning.
- Francis, H., & Keegan, A. (2006). The changing face of HRM: In search of balance.
- Garg, S., Sinha, S., Kar, A. K., & Mani, M. (2021), A review of machine

learning applications in human resource management.

- Goldberg, E., & Boyes, I. (2024). *Scenario Planning: The Secret Sauce to Making Strategic Workforce Planning More Agile*. Oxford University Press.
- Gorowara, N., Prakash, A., Correa, F. S., Malik, V., & Mittal, R. (2024), AI personalizing training and reskilling employees for the digital age.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*.
- Huang, X., Yang, F., Zheng, J., Feng, C., & Zhang, L. (2023). Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications.
- Hunkenschroer, A. L., & Luetge, C. (2022). *Ethics of AI-Enabled Recruiting and Selection: A Review and Research Agenda*.
- Intesa Sanpaolo, & Luiss Guido Carli. (2025). *The augmented AI-human job: Nuovi scenari delle professioni nell'era dell'AI*. Intesa Sanpaolo.
- Islam, M., Mamun, A. A., Afrin, S., Ali Quaosar, G. A., & Uddin, M. A. (2022), Technology adoption and human resource management practices: The use of artificial intelligence for recruitment in Bangladesh.
- Jacoby, S. M. (2004). *Employing bureaucracy: Managers, unions, and the transformation of work in the 20th century* (Rev. ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms.
- Kaufman, B. E. (2008). *Managing the human factor: The early years of human resource management in American industry*.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). SAGE.
- Lengnick-Hall, Andrade & Drake (2009), *Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field*.

- Malik, A., Budhwar, P., & Kazmi, B. A. (2023). *Artificial intelligence (AI)-assisted HRM: Towards an extended strategic framework*.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management*.
- McIver, D., Lengnick-Hall, M., & Lengnick-Hall, C. (2018). A strategic approach to workforce analytics: Integrating science and agility.
- Minbaeva, D. (2020). Building effective HR functions: The evolving role of HR analytics. *Human Resource Management Review*.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (2025). *Decreto ministeriale n. 180 del 17 dicembre 2025. Linee guida per l'implementazione dell'Intelligenza Artificiale nel mondo del lavoro*. Roma: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.
- Ncube, T. R., Sishi, K. K., & Skinner, J. P. (2025), The impact of artificial intelligence on human resource management practices: An investigation.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2011), *Fundamentals of human resource management* (4th ed.).
- Povalej, A., Lesjak, D., Kohun, F., & Pushavat, K. (2025), Impact of AI on HRM.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (3rd ed.). SAGE.
- Seidman, I. (2019). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences* (5th ed.). Teachers College Press.
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources: An analytical review*.
- Suhasini, L. M., & Thirumagal, P. G. (2024), A literature review on human resource management practices in the organizations.
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward.

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*.
- Venkatasubramanian, S. (2023), An overview of HRM practices on the influence of machine learning on talent acquisition.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992), Theoretical perspectives for strategic human resource management.
- Zawada, M. (2024), The impact of artificial intelligence on human resource management: Challenges, opportunities, and future directions.

Sitografia

- CIPD (2025), *Strategic human resource management factsheet*.
<https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/strategic-hrm-factsheet>
- ILO (2023), *Human resource management: A manual for employer and business membership organizations*.
<https://www.ilo.org/resource/news/human-resource-management-manual-employer-and-business-membership>
- https://it.wikipedia.org/wiki/Intesa_Sanpaolo
- *Sito istituzionale Intesa Sanpaolo*. Recuperato da:
<https://group.intesasanpaolo.com/it/chi-siamo>
- *Sito istituzionale Intesa Sanpaolo*. Recuperato da:
<https://group.intesasanpaolo.com/it/governance>
- *Sito ufficiale della Borsa Italiana*. Recuperato da: <https://www.borsaitaliana.it>
- *Sito dell'Enciclopedia Treccani*. Recuperato da:
<https://www.treccani.it/enciclopedia/intesa-sanpaolo>

