

The background features a series of overlapping, semi-transparent, rounded rectangular shapes in shades of blue and teal, creating a sense of depth and movement. A large, white, outlined trapezoidal shape is positioned on the right side, partially overlapping the text.

HI × AI Human Intelligence & Artificial Intelligence

Come gestire la combinazione
tra intelligenza umana e artificiale.

Evento organizzato da Sia in collaborazione con OpenAI

03 Executive Summary

04 Ringraziamenti

05 1. Verso la forza lavoro ibrida: il paradigma HI × AI

07 2. L'era dell'intelligenza: la prospettiva OpenAI

07 Un'adozione senza precedenti

07 Dal Chatbot Era all'Intelligence Era

08 I pattern del successo: cosa hanno in comune le aziende più avanzate

09 3. Panel IT/AI: la diffusione degli agenti nelle organizzazioni

09 A che punto siamo davvero

10 Il nodo della governance: accelerare con disciplina

11 Gli ingredienti abilitanti: oltre la tecnologia

12 4. Panel HR: la nuova Employee & Agent Journey

12 Come le aziende stanno anticipando il cambiamento

13 Fino a che punto un agente è un collega?

13 Come cambia la funzione HR

15 5. Il framework Sia: Joint Employee & Agent Journey

16 Le cinque fasi del modello

16 La figura chiave: l'Human-AI Integration Manager

18 6. La convergenza IT-HR: una necessità operativa

19 Le cinque direttrici della convergenza: una checklist strategica

21 Conclusioni: costruire l'azienda ibrida di domani

L'intelligenza artificiale agentica non è più una prospettiva futura: è una traiettoria già visibile, con implicazioni concrete per l'organizzazione aziendale. Il quesito non è se gli agenti AI entreranno nelle aziende, dato che in molti casi sono già presenti, ma come sarà costruita e governata la forza lavoro ibrida del futuro, che integra agenti umani e artificiali.

Questo white paper raccoglie le riflessioni emerse dall'evento "Come gestire la combinazione tra intelligenza umana e artificiale?", organizzato da Sia in collaborazione con OpenAI a Milano. Attraverso i contributi di OpenAI, di CIO e CHRO di alcune tra le principali aziende italiane - Edison, Alpitour, Nexi, Generali, A2A, Groupama, Mediolanum e Banco BPM - e la visione strategica di Sia, il documento articola un quadro operativo per affrontare e indirizzare questa trasformazione.

I messaggi chiave che emergono sono cinque:

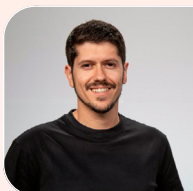
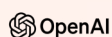
- / La sfida principale è organizzativa e culturale, più che tecnologica: integrare esseri umani e agenti AI in modo sinergico richiede una nuova disciplina di governo.
- / Il framework Joint Employee & Agent Journey - proposto da Sia - offre un modello strutturato per gestire l'intero ciclo di vita di persone e agenti in modo integrato, su cinque fasi: Selection & Onboarding, Learning & Development, Growth & Evaluation, Evolution & Retention, Transition & Renewal.
- / La convergenza tra funzione HR e funzione IT è una necessità operativa concreta, immediata e non più rinviabile. Se persone e agenti abitano gli stessi processi, non è più sostenibile che una funzione governi la tecnologia e l'altra le persone in modo separato.
- / Il principale ostacolo all'accelerazione non è la mancanza di opportunità, ma la capacità di governare l'adozione. La domanda interna supera spesso la capacità di controllo: scalare significa industrializzare ciò che funziona, non moltiplicare i casi d'uso.
- / Nasce una figura chiave: l'Human-AI Integration Manager, orchestratore della coesistenza tra persone e agenti, garante di equilibrio tra efficienza, accountability e valore umano.

Il panel di partecipanti all'evento si è composto di professionisti e manager delle industry banking & finance, energy & utility, insurance, turismo e viaggi. I diversi panelist ricoprono ruoli direzionali in ambiti IT, Innovazione, HR, Organizzazione, Comunicazione e Sostenibilità. Le loro esperienze, competenze e la diversità dei loro punti di vista hanno dato vita a scambi di grande valore. Li ringraziamo sinceramente per aver partecipato a questo lavoro. Di seguito il dettaglio degli speaker:

Introduzione: “Verso un futuro in cui persone e agenti lavoreranno mano nella mano? Le sfide che ci aspettano”



Rino Mura
EMEA Partnership Director



Marc Montanari
Lead Partner Solution Engineer



Francesco Ciuccarelli
Chief Innovation & Technology Officer



Alberto Danese
Head of Data Science
& Advanced Analytics



Antonella Periti
Chief Information Officer



HR/AI Panel “La nuova Employee & Agent Journey, come cambia il ruolo della Funzione HR?”



Carla Bellavia
Human Resources, Communication
and Sustainability Director



Mauro Ghilardi
Chief HR Officer



Alessandro Protasoni
Group Head of Organization,
Workforce Planning & HR Digital
Processes



Alberto Zanolini
Responsabile Pianificazione
e Reporting HR



Antonio Gusmini
Head of Human Resources



1. Verso la forza lavoro ibrida: il paradigma HI × AI



C'è una domanda che ha aperto i lavori dell'evento e che racchiude, meglio di qualsiasi dato, l'entità del cambiamento in corso: è realisticamente possibile che nascano aziende "employee-free" in grado di competere con gli attuali leader di mercato? La risposta, secondo Matthieu Courtecuisse, Presidente e Fondatore di Sia, è che non si tratta di scenari futuribili, ma di una traiettoria già visibile in alcuni settori nativamente digitali.

“

Riuscire a combinare in maniera sinergica e non conflittuale AI e persone potrebbe diventare la sfida più grande del nostro tempo, rivoluzionando radicalmente il mondo del lavoro."

Matthieu Courtecuisse
Presidente e Fondatore, Sia



Il punto di partenza è chiaro: gli agenti AI - software avanzati capaci di agire in modo autonomo per raggiungere obiettivi specifici, pianificando azioni, orchestrando strumenti e apprendendo dall'esperienza con supervisione umana minima - stanno rapidamente evolvendo: da strumenti di supporto a componenti attive dei processi aziendali. Con un QI medio ormai di circa 120, quindi superiore al 98% degli esseri umani, e la capacità prospettica di creare e gestire autonomamente ulteriori agenti, il loro impatto sull'assetto competitivo delle organizzazioni sarà profondo.

La conseguenza più rilevante riguarda la struttura stessa dell'impresa, non solo l'efficienza operativa. Come sottolinea Francesco Tabeni, Managing Partner di Sia Italia:

“

La domanda corretta da porsi non è se l'AI entrerà in azienda - è già entrata, con varie sperimentazioni, tanto entusiasmo e qualche scetticismo - ma che tipo di forza lavoro costruiremo per il futuro. E soprattutto: chi la governerà? E come?"

Francesco Tabeni
Managing Partner, Sia Italia

Alcune grandi organizzazioni stanno già rispondendo a questa domanda con scelte strutturali concrete. Moderna ha unificato HR e IT istituendo il nuovo ruolo di Chief People & AI Officer. BNP Paribas ha inserito gli agenti AI nella propria directory aziendale, equiparandoli - in qualche misura - ai dipendenti. Amazon, IBM, IKEA e Dassault stanno introducendo figure specificamente dedicate all'integrazione uomo-macchina. Non si tratta di segnali isolati, ma di indicatori di una direzione già tracciata.

Il cambiamento è epocale, ed è atteso nell'arco dei prossimi 3-5 anni. Ma proprio perché richiede tempo e visione, deve essere avviato oggi.

2. L'era dell'intelligenza: la prospettiva OpenAI

Rino Mura, EMEA Partnership Director di OpenAI, e Marc Montanari, Lead Partner Solution Engineer, hanno offerto all'evento un'introduzione con prospettiva di scenario che aiuta a contestualizzare l'urgenza della trasformazione.

Un'adozione senza precedenti

Prima di ChatGPT, l'AI era accessibile a ricercatori e sviluppatori. Dal novembre 2022, è diventata uno strumento aperto a tutti. I numeri ne testimoniano la velocità di diffusione: oltre 850 milioni di utenti settimanali, con un'adozione avvenuta cinque volte più rapidamente di Internet e dieci volte più rapidamente del PC. L'Europa, in particolare, ha registrato una crescita del 700% anno su anno nei clienti enterprise.

Dal Chatbot Era all'Intelligence Era

Secondo OpenAI stiamo attraversando una transizione in corso tra due fasi distinte. Tra

il 2022 e il 2024 - la "Chatbot Era" - l'interazione con l'AI era sostanzialmente di tipo domanda-risposta. Dal 2025, si entra nell'"Intelligence Era": sistemi dotati di contesto, persistenza, proattività e onnipresenza, ca-

paci di agire autonomamente. Nel 2025 gli agenti risolvono task standard; nel 2026 saranno in grado di svolgere lavoro a livello di "job-level work", con sessioni di ore e orchestrazione dinamica degli strumenti.

“

Il bottleneck oggi non è nei modelli: è nel deployment. Esiste un value gap tra ciò che i modelli sanno fare e ciò che le aziende riescono effettivamente a ottenere da essi. Se si mettesse il tasto pausa allo sviluppo dei modelli, le aziende avrebbero ancora cinque anni per digerire pienamente le capacità già disponibili.”

Rino Mura
EMEA Partnership Director, OpenAI

I pattern del successo: cosa hanno in comune le aziende più avanzate

Dall'esperienza di OpenAI con centinaia di clienti in produzione emergono quattro elementi ricorrenti nelle organizzazioni che ottengono i migliori risultati dall'adozione AI:

- / Executive sponsorship top-down: il CEO deve credere nella trasformazione e investire con convinzione.
- / Champions distribuiti: figure di riferimento in ogni funzione che creino passaparola interno attraverso successi concreti.
- / Focus sui quick wins: prima di affrontare trasformazioni strategiche di lungo periodo, costruire fiducia con vittorie rapide e misurabili.
- / Mindset all'errore: i fallimenti nei pilot non sono insuccessi, ma fonti di apprendimento. Le aziende più avanzate testano, imparano e migliorano iterativamente.

I casi Klarna e BBVA illustrano questo percorso: Klarna ha impiegato un anno per scegliere la soluzione giusta, ha poi potenziato il proprio customer service con AI fino a stimare 40 milioni di dollari di miglioramento del profitto, e oggi il 90% dei dipendenti usa ChatGPT quotidianamente; BBVA, con 125.000 dipendenti, ha creato oltre 20.000 GPT personalizzati in pochi mesi, con l'83% degli utenti attivi settimanalmente.

“

Il punto di vista di Sia.”

- / La velocità con cui la transizione alla forza lavoro ibrida si sta materializzando impone una scelta: anticipare la trasformazione o inseguirla. Il punto di partenza non è tecnologico, ma di visione: definire che tipo di forza lavoro si vuole costruire nei prossimi 3-5 anni, e iniziare a costruirla oggi, prima che la pressione competitiva costringa a decisioni tattiche anziché strategiche.
- / Il framework "Joint Employee & Agent Journey" nasce precisamente da questa esigenza: offrire una mappa strutturata per governare la coesistenza tra persone e agenti, anziché subirla.

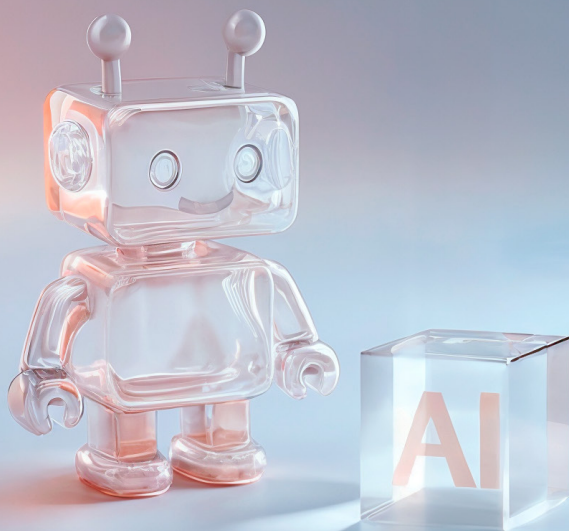
3. Panel IT/AI: la diffusione degli agenti nelle organizzazioni

La domanda che ha aperto il panel IT/AI era diretta: a che punto sono davvero le grandi organizzazioni italiane nell'adozione dell'AI? Quanto è diffusa, quanto è governata, e cosa distingue chi sta scalando da chi accumula sperimentazioni?

Francesco Ciuccarelli (Chief Innovation & Technology Officer, Alpitour World), Antonella Periti (Chief Information Officer, Edison) e Alberto Danese (Head of Data Science, Nexi) hanno portato al tavolo una risposta concreta, fatta di esperienze in produzione e nodi ancora aperti.

A che punto siamo davvero

Dagli ultimi studi e dalle testimonianze degli ospiti emerge in Italia un livello di adozione piuttosto differenziato, caratterizzato da diverse velocità. L'AI predittiva - machine learning, ad esempio per fraud detection, manutenzione predittiva, dynamic pricing - è ormai matura e pienamente in produzione. La Generative AI è in fase di rollout attivo, con decine di use case identificati e avviati, ma con la consapevolezza che la misurazione del valore è ancora un cantiere aperto, spesso un'incognita. L'AI agentica è il territorio del futuro ma anche del presente: sistemi in sviluppo attivo, ancora lontani dall'adozione at scale.



Nexi, ad esempio, gestisce in tempo reale, con una latenza di 2 millisecondi, un motore AI predittivo per la rilevazione delle frodi su ogni transazione delle proprie carte. Edison ha costruito una data platform aziendale e sviluppato casi d'uso in produzione su manutenzione predittiva, customer support, HR e marketing. Alpitour ha rilasciato pochi giorni prima dell'evento il proprio MCP server (Model Context Protocol, servizio che collega gli LLM a fonti dati) evolvendo il proprio assistente interno - AlpiGPT - da chatbot a piattaforma di agenti capace di cooperare con agenti di tour operator, compagnie aeree e catene alberghiere.

“

Siamo al punto in cui l'accelerazione sta aspettando la nostra capacità di governance. La domanda interna di AI supera oggi la nostra capacità di governare e controllare quello che sta succedendo. Paradossalmente, stiamo frenando noi.”

Francesco Ciuccarelli
Chief Innovation & Technology Officer,
Alpitour World

Il nodo della governance: accelerare con disciplina

Il tema della governance emerge come il vero discriminante tra le organizzazioni che scalano con successo e quelle che accumulano sperimentazioni non governate. Ciò che frena l'adozione non è la mancanza di opportunità, ma la mancanza di un impianto comune di adozione, quindi di priorità, controllo e misurazione.

“

Il CIO è cambiato già molto negli ultimi anni, diventando un partner del business. Ora dovrà diventare un orchestratore di sistemi intelligenti, lavorare in modo sempre più stretto con HR - che ha il compito di reskillare continuamente le persone - e garantire la compliance in un ecosistema sempre più complesso.”

Antonella Periti
Chief Information Officer, Edison

Edison, ad esempio, ha risposto creando un comitato AI interfunzionale - ICT, Cyber Compliance, Legal, GDPR - per valutare e mitigare i rischi di ogni nuovo Modello/Agente prima del rilascio, senza bloccare l'innovazione. La figura del CIO, sottolinea Antonella Periti, sta evolvendo da gestore dell'infrastruttura a "orchestratore di sistemi intelligenti" e garante della loro compliance.



Gli ingredienti abilitanti: oltre la tecnologia

Alberto Danese, di Nexi, ha inquadrato con precisione le variabili che determinano il vantaggio competitivo nell'era AI. La tecnologia dei modelli è accessibile a tutti, in quanto comprare le API di - ad esempio - OpenAI è ora alla portata di qualsiasi azienda. Il differenziale si costruisce su tre asset che non si possono acquistare sul mercato:

- / Le persone: competenza di dominio, conoscenza del mercato, dei prodotti, dei clienti. L'AI moltiplica le persone, non le sostituisce.
- / I processi: non basta efficientare i processi esistenti. L'AI cambia profondamente il modo di lavorare, non solo la velocità.
- / I dati: quelli di Edison, di Alpitour, di Nexi, e delle altre aziende italiane, sono asset distintivi non replicabili. Sono il moltiplicatore di tutto il resto

“

L'AI da sola non fa nulla. L'AI con le persone che hanno competenza di dominio, che conoscono il mercato, i prodotti e i servizi che l'azienda vende, diventa un moltiplicatore. Lavorare a quattro mani con HR per individuare i champion è un aspetto centrale.”

Alberto Danese
Head of Data Science, Nexi

“

Il punto di vista di Sia.”

- / Il pattern che emerge dai CIO presenti è coerente con quanto si osserva in molte organizzazioni: la maggior parte non incontra ostacoli nella tecnologia o nell'identificazione dei casi d'uso, ma nella costruzione di un sistema di governance capace di trasformare i progetti pilota in valore scalabile. Scalare significa industrializzare ciò che funziona: standard di prioritizzazione, metriche di valore mature, ownership chiara tra IT, HR e business.
- / **La governance dell'AI non è un freno all'innovazione: è la condizione che la rende sostenibile.**

4. Panel HR: la nuova Employee & Agent Journey

La domanda che ha aperto il panel HR è stata: **fino a che punto HR può ancora permettersi di restare fuori dalla governance dell'AI? E poi: come si costruisce una forza lavoro pronta a lavorare fianco a fianco con agenti?**

Carla Bellavia (Human Resources, Communication and Sustainability Director - Groupama Assicurazioni), Mauro Ghilardi (Chief HR Officer - A2A Life Company), Antonio Gusmini (Head of Human Resources - Mediolanum Vita), Alessandro Protoni (Group Head of Organization, Workforce Planning & HR Digital Processes - Generali) e Alberto Zanolì (Responsabile Pianificazione e Reporting HR - Banco BPM) hanno portato al tavolo la prospettiva delle Risorse Umane: quella delle persone, del cambiamento culturale, e del ruolo che l'HR dovrà giocare nella costruzione della forza lavoro ibrida.

Come le aziende stanno anticipando il cambiamento

Il quadro che emerge dalle esperienze dei presenti è coerente: nessuna organizzazione ha ancora raggiunto una piena adozione at scale degli agenti AI, ma tutte stanno costruendo le fondamenta, culturali prima ancora che tecnologiche, per arrivarci.

I panelist convergono su un approccio da pensarsi in tre mosse: awareness e formazione del management, identificazione di champion interni come agenti di cambiamento, e sperimentazione controllata attraverso un numero limitato di use case. A2A ha già rilasciato circa 200 use case agentici interni; Generali sta definendo una roadmap su 50 Paesi; Banco BPM ha avviato un assessment digitale su 400 manager per mappare conoscenze, awareness e soprattutto mindset.



“

Per noi l'obiettivo principale non è solo la conoscenza tecnica: è lavorare sul mindset. Creare un ambiente in cui le persone siano pronte ad accogliere il cambiamento. Abbiamo mappato profili individuali e stiamo costruendo percorsi formativi personalizzati."

Alberto Zanolì

Responsabile Pianificazione e Reporting HR, Banco BPM

Mediolanum ha adottato un approccio particolarmente interessante: contest interni con bonus pool per gruppi di persone che propongono cambiamenti sui propri processi attraverso l'AI. Questo ha generato un flusso di proposte "dal basso" e ha permesso di riscoprire talenti inaspettati - persone non particolarmente visibili in ufficio che si sono rivelate eccellenti nell'utilizzo degli agenti a casa, portando quella competenza in azienda.

“

L'intelligenza artificiale è una di quelle cose che permea completamente l'individuo. Alcune persone mediamente più silenziose in ufficio si sono rivelate velocissime con queste tecnologie e sono diventate top performer in questo ambito."

Antonio Gusmini

Head of Human Resources, Mediolanum Vita

Fino a che punto un agente è un collega?

La domanda ha generato una delle riflessioni più ricche del panel. La risposta della maggior parte dei CHRO è che la parola chiave non è assimilazione, ma coesistenza. L'agente non è un dipen-

dente, ma non è nemmeno un semplice strumento. È un componente attivo dell'organizzazione, con compiti definiti, confini di autonomia espliciti, e una responsabilità che rimane sempre in capo alle persone.

Alberto Zanolì di Banco BPM ha articolato con precisione questa distinzione: nella coesistenza, la parte di esecuzione, velocità e addestramento può essere affidata agli agenti; la parte della leadership, del pensiero critico, dell'intuito, dei valori e della cultura rimane prerogativa umana. Il rischio da evitare è l'"effetto wow": restare abbagliati dalla performance immediata dell'agente, senza misurarne l'efficacia nel tempo, la coerenza, la capacità di gestire eccezioni.

“

La coesistenza funziona se sono chiari i compiti e le responsabilità. L'agente non è responsabile: la governance deve rendere esplicita la catena umana delle decisioni. Come HR, dovremo lavorare affinché l'intelligenza artificiale sia al servizio dei valori e della cultura, non il contrario."

Alberto Zanolì

Responsabile Pianificazione e Reporting HR, Banco BPM

Come cambia la funzione HR

L'avvento degli agenti ridisegna il perimetro e il valore dell'HR in modo profondo. Carla Bellavia di Groupama ha descritto un cambio di narrativa: non si parla di "introduzione di AI per efficientare i costi", ma di semplificazione, agevolazione, supporto. L'obiettivo dichiarato è l'integrazione, non la sostituzione. I primi effetti concreti sono stati, paradossalmente, nuove assunzioni di specialisti che prima non esistevano. Groupama ha avviato la prima valutazione delle prestazioni supportata da AI: un assistant che le-

gge i dati quantitativi e produce una sintesi verbale che il manager può scegliere di usare come base di partenza. Un esperimento che punta non a standardizzare le valutazioni, ma a migliorarne la qualità e la completezza.

“

Il modello che stiamo portando avanti non è di sostituzione ma di integrazione. Quello che stiamo cercando di trasferire alle persone è curiosità e approccio sperimentale: questa è una cosa che cambierà le nostre vite. Tutti noi siamo più avventurosi con l'AI a casa che in ufficio. Vogliamo portare quello spirito anche nel lavoro."

Carla Bellavia

HR, Communication and Sustainability Director,
Groupama Assicurazioni

Alessandro Protasoni di Generali ha introdotto un tema prospettico rilevante: con gli agenti, il carico cognitivo diventa una variabile critica. Il rischio non è tanto la pigrizia cognitiva, cioè l'"effetto calcolatrice" che porta ad affidarsi ciecamente all'output dell'agente senza esercitare il proprio pensiero critico, ma la perdita di capacità organizzativa collettiva. L'HR dovrà progettare ambienti di lavoro che mantengano attivo il pensiero critico delle persone, mentre i processi diventano sempre più automatizzati.

Antonio Gusmini di Mediolanum ha chiuso il panel con una riflessione importante: un test recente ha mostrato che un singolo agente può "liberare" 40 persone su un'attività specifica. La sfida per l'HR non è bloccare questo processo, ma governarne la velocità, assicurando che le persone che vengono alleggerite dei processi ripetitivi abbiano percorsi chiari di reskilling e nuovi ruoli in cui il contributo umano sia davvero irriplicabile.

“

Bisogna essere coscienti che questa cosa cambierà davvero le dimensioni dei processi organizzativi. Per questo torniamo a occuparci di emozioni, motivazioni, senso, interesse intellettuale delle persone. A quel punto useranno l'intelligenza, si faranno amici degli agenti. La sfida che auspico per le Risorse Umane è questa: stare al centro."

Antonio Gusmini

Head of Human Resources, Mediolanum

“

Il punto di vista di Sia.”

- / Il contributo HR alla trasformazione AI non si esaurisce nell'adozione degli strumenti: è strategico nella costruzione del contesto organizzativo che rende possibile l'integrazione. Fiducia, regole chiare, metriche ibride, nuovi patti con le persone: questi sono asset che la funzione HR deve iniziare a progettare oggi, in stretto raccordo con IT.
- / Dallo scetticismo iniziale al coinvolgimento diffuso, il percorso verso l'adozione segue sempre la stessa logica: costruire sicurezza > mostrare utilità > renderlo semplice > renderlo visibile. Quando queste condizioni sono soddisfatte, l'utilizzo dell'AI non ha bisogno di essere forzato: si diffonde da solo.

5. Il framework Sia: Joint Employee & Agent Journey

Di fronte a questa trasformazione, Sia ha sviluppato un framework strutturato per aiutare le organizzazioni a costruire la forza lavoro ibrida in modo sistematico e governato: la Joint Employee & Agent Journey.

Il modello nasce da una constatazione operativa: se persone e agenti abitano gli stessi processi, non è più sostenibile gestire separatamente il ciclo di vita dei dipendenti (HR) e quello dei sistemi intelligenti (IT). Serve un disegno integrato che includa onboarding, sviluppo, performance, retention e uscita sia per le persone sia per gli agenti - con un coordinamento esplicito tra le due dimensioni.

“

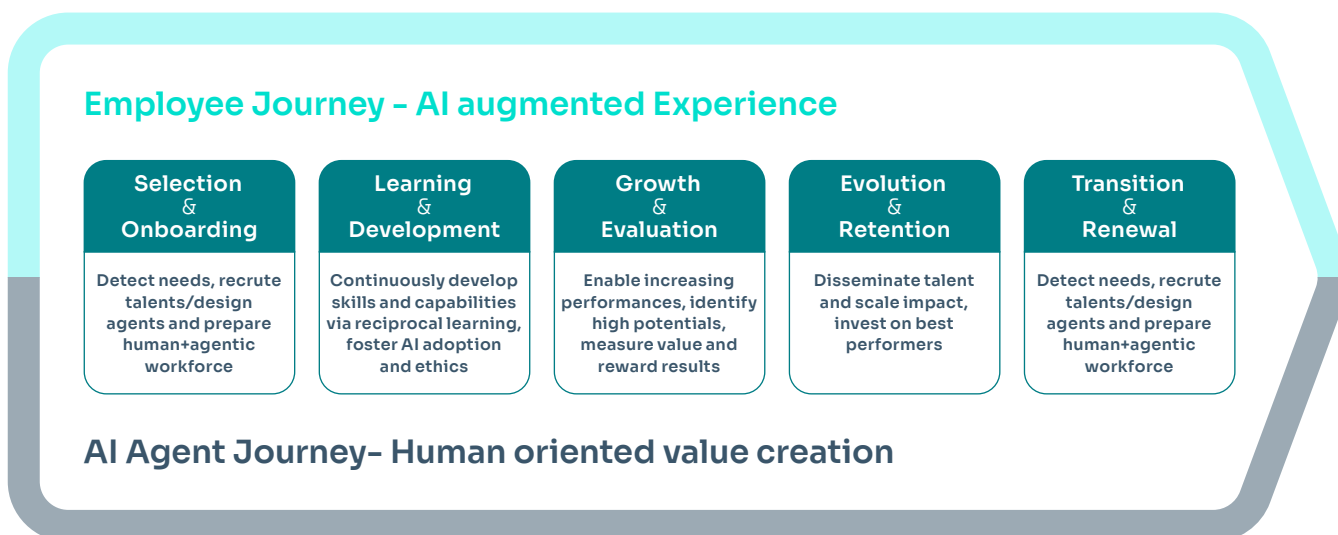
Per gestire questa rivoluzione e consentire a persone e agenti AI di coesistere e crescere insieme, beneficiando ciascuno del valore aggiunto dell'altro, sarà necessario definire una vera e propria Joint Employee & Agent Journey. Questo richiederà la convergenza delle competenze HR e IT: un cambiamento epocale che è fondamentale iniziare a preparare oggi.”

Matthieu Courtecuisse
Presidente e Fondatore, Sia

Le cinque fasi del modello

Il framework si struttura attorno a cinque fasi sequenziali, ciascuna con un doppio binario, Employee Journey e AI Agent Journey, progettate per essere percorse in parallelo e in modo coordinato:

A NEW JOINT EMPLOYEE & AGENT JOURNEY



- 1. Selection & Onboarding:** Rilevare i bisogni, selezionare talenti e progettare agenti per costruire una forza lavoro umano+agentic.
- 2. Learning & Development:** Sviluppare continuamente competenze e capacità attraverso un apprendimento reciproco, promuovendo l'adozione dell'AI in modo etico.
- 3. Growth & Evaluation:** Abilitare performance crescenti, identificare gli high potential, misurare il valore e premiare i risultati.
- 4. Evolution & Retention:** Diffondere il talento e scalare l'impatto, investire sui migliori performer.
- 5. Transition & Renewal:** Gestire la transizione, il trasferimento di conoscenza e i continui aggiornamenti.

La figura chiave: l'Human-AI Integration Manager

Al centro del framework si trova una figura organizzativa nuova, destinata a diventare centrale: l'Human-AI Integration Manager. Il suo ruolo è quello di orchestratore della coesistenza tra persone e agenti: definisce le regole di ingaggio, gestisce i confini di autonomia degli agenti, monitora gli impatti su processi e ruoli, misura valore e rischi.

Non si tratta di una figura di raccordo tecnico, ma di un presidio strategico. Il suo mandato è garantire che l'accountability dei processi resti umana, anche quando gli agenti diventano componenti attivi e autonomi del flusso di lavoro. L'agente può decidere, ma non è responsabile: la governance deve rendere esplicita la catena umana delle decisioni.

Diverse aziende - Amazon, IBM, IKEA, Dassault, e clienti Sia in vari Paesi - stanno già introducendo questa figura con nomi diversi. Non è una moda

organizzativa: è una risposta strutturale alla complessità crescente della forza lavoro ibrida.

Antonio Gusmini di Mediolanum ha introdotto un'ulteriore provocazione: nella selezione del talento, la capacità di lavorare efficacemente con gli agenti sta già diventando un criterio di valutazione. Un profilo meno brillante ma capace di moltiplicare il proprio impatto attraverso gli agenti potrebbe valere più di un talento che non sa sfruttarli. E la retention: si fidelizza la persona, o anche il suo ecosistema di agenti addestrati? Il know-how, in un'organizzazione ibrida, è distribuito tra persone e sistemi.

“

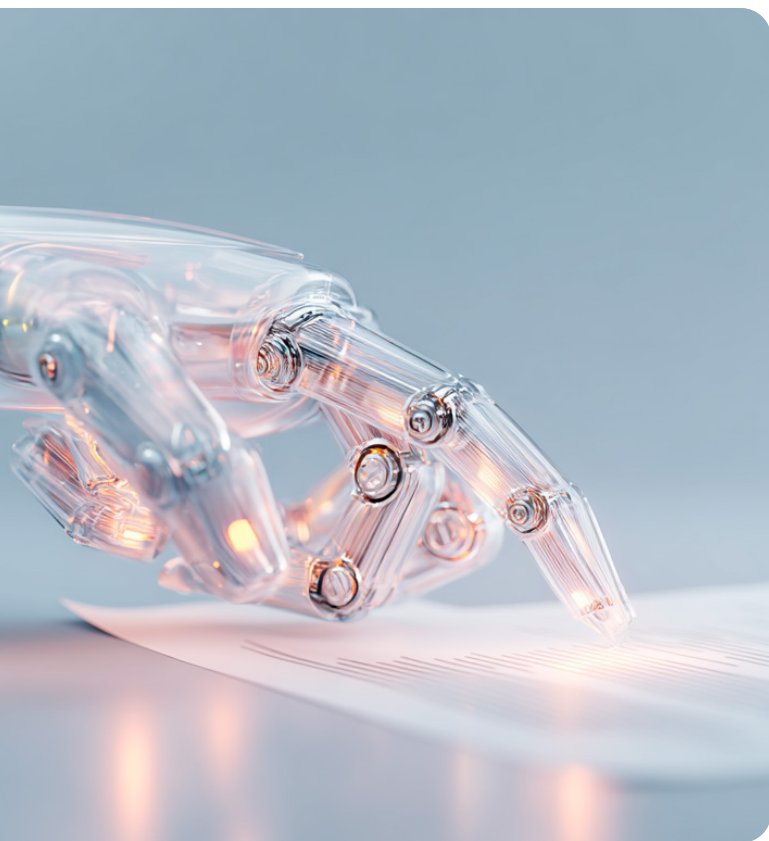
Il punto di vista di Sia.”

/ La Joint Employee & Agent Journey non è un framework teorico: nasce dall'osservazione di come le organizzazioni più avanzate stanno già affrontando la coesistenza tra persone e agenti. Il punto di partenza è sempre la mappatura dello stato attuale (processi, ruoli, casi d'uso già in deployment) per costruire una roadmap di integrazione progressiva e governata.

/ L'Human-AI Integration Manager è la figura emergente di questa trasformazione: non un raccordo tecnico, ma un presidio strategico che collega IT, HR, Risk e business nel governo quotidiano della forza lavoro ibrida.



6. La convergenza IT–HR: una necessità operativa



La conclusione condivisa tra CIO, CHRO e professionisti presenti è la più scomoda ma anche la più sfidante: IT e HR non possono più permettersi di lavorare su binari separati. Non è una questione di cultura aziendale ma un problema operativo concreto, che si manifesta ogni volta che un agente entra in un processo e nessuno dei due reparti ha chiaro chi lo governa.

Il punto è semplice, nella sua radicalità: se persone e agenti lavorano insieme popolando gli stessi processi, non è più possibile che una funzione governi la tecnologia e l'altra governi le persone come mondi separati. La Joint Journey non può essere progettata guardando solo all'efficienza: richiede affrontare i temi di co-ownership, corresponsabilità e un linguaggio comune tra IT e HR.

“

La tesi che emerge dai progetti più innovativi di adozione AI è che questa trasformazione richiede convergenza tra HR e IT. Oltre gli slogan, come necessità operativa. Non è più sufficiente adottare tool: serve una disciplina di governo.”

Francesco Tabeni
Managing Partner, Sia Italia

Principio

Implicazione operativa

1

**Scale-up:
problema di
governance, non
di tecnologia**

Scalare il valore dell'AI dipende dalla capacità di governare adozione, responsabilità, rischi e misurazione del valore. L'adozione efficace non coincide con il rilascio di strumenti, ma con mindset adeguati e capacità di trasformare i pilot in valore misurabile.

2

**Industrializzare
ciò che funziona**

Pochi casi d'uso buoni, ripetibili, misurabili; interruzione rapida delle iniziative senza valore. Il portafoglio AI va gestito come disciplina di prodotto: non moltiplicare i casi, ma rendere replicabile ciò che genera valore.

3

**Responsabilità
umana
+ controlli
espliciti**

Più l'agente decide, più devono essere chiari accountability e controlli. L'agente non è di per sé responsabile: la governance deve rendere esplicita la catena umana delle decisioni.

4

**Misurare
il valore oltre
il time saving**

Non basta la velocità o il risparmio di tempo. Servono metriche mature: qualità decisionale, continuità, coerenza, affidabilità nel tempo. Lo stupore iniziale di fronte all'agente non ne garantisce l'efficacia sostenibile.

5

**Co-
ownership
IT-HR:
l'integrazione è
socio-tecnica**

Ruoli, competenze, cultura e governance non sono accessori. Il 'team esperienza' dell'AI in azienda deve essere interfunzionale: IT + HR + Risk/Legal. Non è più sostenibile che una funzione governi la tecnologia e l'altra le persone come mondi separati.

Le cinque direttrici della convergenza: una checklist strategica

Sia ha identificato cinque principi operativi per guidare la costruzione dell'azienda ibrida, un framework di azione concreto per chi sta affrontando questa trasformazione oggi.

Queste direttrici convergono verso un principio centrale: all'avvento degli agenti AI, produttività e responsabilità non sono alternative. Devono essere progettate insieme. Quando un agente diventa moltiplicatore della persona, la performance non è più solo individuale: diventa un fenomeno socio-tecnico. E questo cambia il modo di gestire talenti, competenze, configurazioni, governance e conoscenza, che diventano asset organizzativi da potenziare.

“

Il punto di vista di Sia.”

- / Sia nasce con un DNA duale — consulenza strategica e capacità tecnologica — che la rende naturalmente posizionata per guidare questa convergenza. Non si tratta di scegliere tra visione e implementazione: il valore si genera quando entrambe le dimensioni sono presidiate insieme, con un modello di delivery che integra IT, HR Transformation e Change Management in un'unica traiettoria.
- / **La domanda non è se costruire la forza lavoro ibrida, ma come farlo al meglio.**



Costruire l'azienda ibrida di domani

La combinazione tra intelligenza umana e artificiale non è un upgrade incrementale dei sistemi organizzativi esistenti: è una trasformazione del modo in cui l'azienda definisce la propria forza lavoro, i propri processi e le proprie responsabilità. L'AI agentica amplia la capacità produttiva dell'organizzazione; la governance determina se quell'ampliamento diventerà vantaggio competitivo o vulnerabilità.

Le organizzazioni che avranno avviato per tempo questa trasformazione - definendo standard, governance e un modello di convergenza HR-IT - potranno scalare con più velocità e meno rischi. Le altre, invece, rischiano di accumulare sperimentazioni non governate, incoerenze operative, frizioni culturali e, nel peggiore dei casi, incidenti reputazionali e di compliance.

Il ritmo dell'accelerazione tecnologica rende plausibile che molte di queste dinamiche si consolidino nell'arco dei prossimi anni. La lezione principale emersa dell'evento è che il tempo disponibile è oggi, non domani. Come ha sintetizzato Matthieu Courtecuisse:

“

In Sia siamo convinti che questa trasformazione richiederà del tempo, ma proprio per questo deve essere avviata sin da oggi, per poterla sfruttare al meglio invece di subirne le conseguenze. È necessario non solo far evolvere la funzione HR ben al di là della semplice adozione dell'AI, ma generare una convergenza con le capacità IT, in modo che entrambe diventino insieme in grado di gestire e far crescere persone e agenti nel modo più armonioso ed efficace.”

Matthieu Courtecuisse
Presidente e Fondatore, Sia

La Joint Employee & Agent Journey non si costruisce in un asettico laboratorio di innovazione, ma nei processi reali, nei confronti tra un CIO e un CHRO che ancora non condividono un linguaggio comune su cosa significhi integrare e governare un agente. Cominciare da questi elementi è già, di per sé, trasformazione.

Le aziende che sapranno farlo, governando con disciplina le implicazioni organizzative, culturali ed etiche di questa rivoluzione, potranno trasformarla in un potente vantaggio competitivo, anziché rincorrere la prossima novità tecnologica.

Francesco TABENI

Italy Managing Partner

francesco.tabeni@sia-partners.com

+39 3347713189

Paolo DE CARO

Managing Director – HR & Transformation Practice

paolo.decaro@sia-partners.com

+39 3457200392

Optimists for change

Sia è una next-gen consulting firm: nasciamo digital, aumentati dai dati, arricchiti dalla creatività, e guidati dalla responsabilità. Un nuovo tipo di gruppo globale di consulenza manageriale progettato per disegnare il futuro. Intelligenza artificiale e data science dati sono il motore di Sia: aumentano i servizi di consulenza e accelerano la produttività.