

La Centralità del Capitale Umano nella Nuova Economia

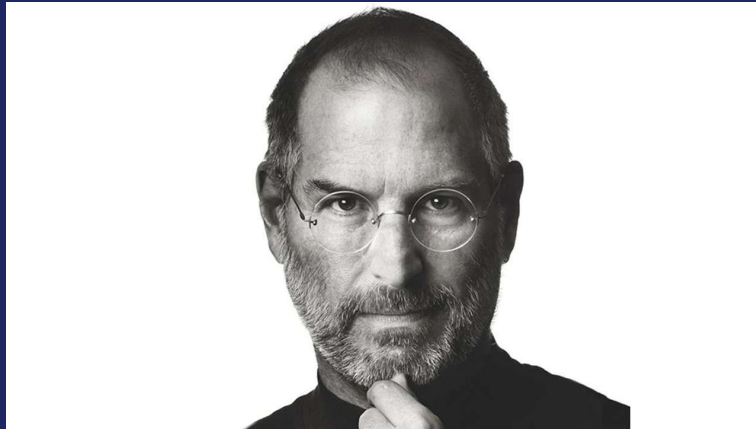
Chiara Trombini

Professoressa Associata di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane

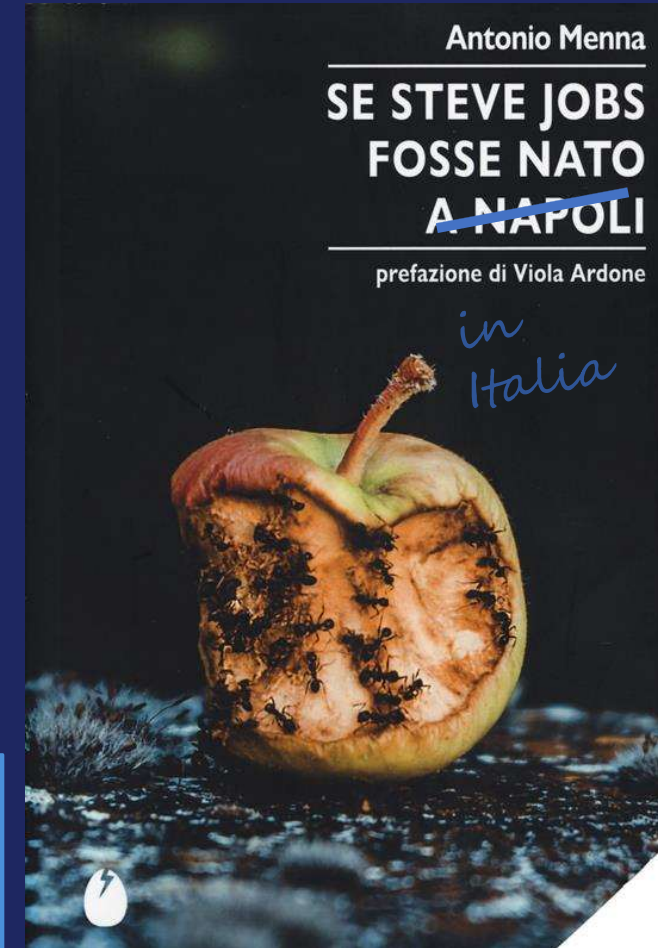
Luiss Business School

“Se Steve Jobs Fosse Nato in Italia?”

Antonio Menna (giornalista napoletano)



Cambia il contesto. Cambia il risultato.

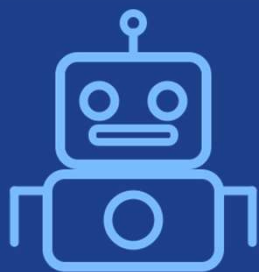


***"Un uomo è quel che le circostanze
gli consentono di essere."***

— Amartya Sen (Premio Nobel per l'Economia, 1998)

Non come trovare persone migliori. Ma come costruire ambienti migliori.

Tre Forze che Stanno Ridisegnando il Lavoro

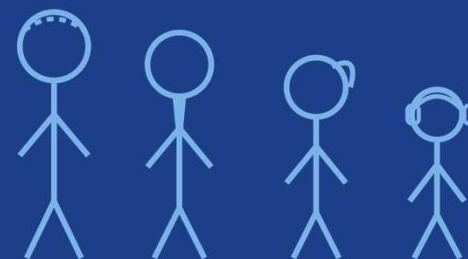


Intelligenza Artificiale



Engagement

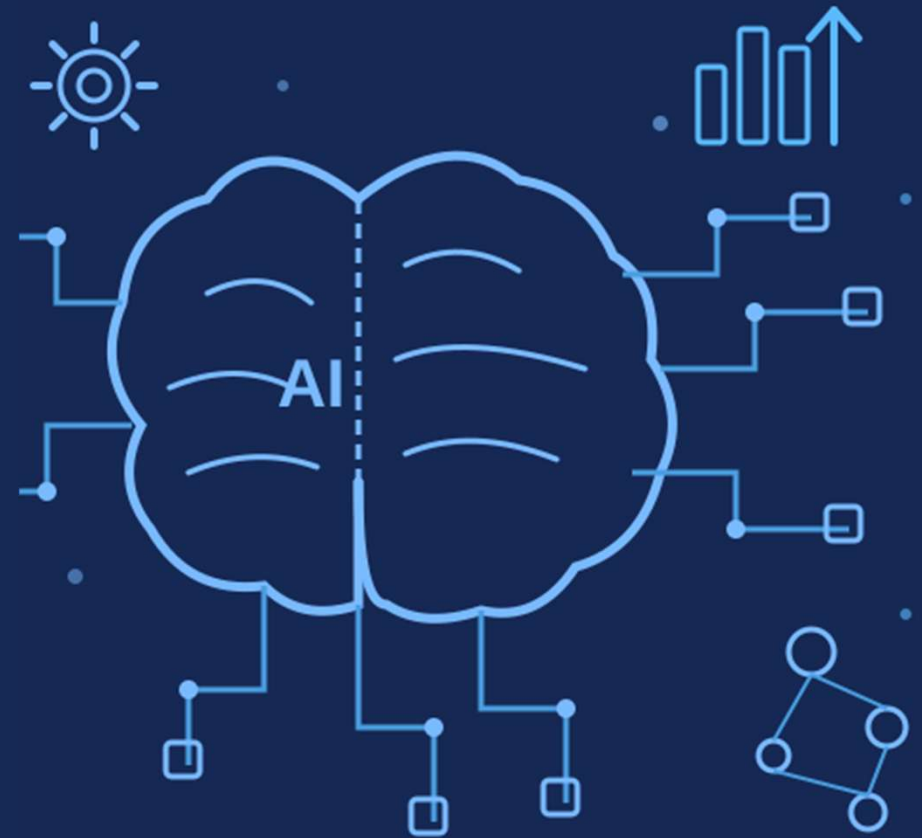
(o la sua assenza)



Multigenerazionalità

Intelligenza Artificiale

*Non è la prima rivoluzione.
Ma è diversa da tutte le altre.*



Quattro Rivoluzioni. Una Differenza Fondamentale.



Prima (1760-1840)

Macchina a vapore



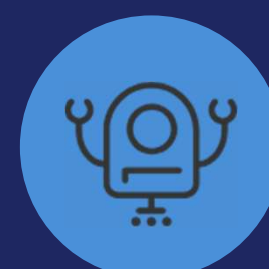
Seconda (1870-1914)

Elettricità



Terza (1970-2000)

Computer e Internet



Quarta (2010-oggi)

Intelligenza Artificiale

*Per la prima volta nella storia, la macchina non sostituisce chi esegue,
sostituisce chi decide.*

I Lavoratori Più Esposti all'AI Non Sono i Meno Qualificati

Programmatori



74%

Addetti al Customer Service



70%

Analisti di dati & Ricercatori di mercato



65%

Fonte: Anthropic (2026) - Labor market impacts of AI: A new measure and early evidence.

Entro il 2030...

39%

delle **competenze core**
usate oggi

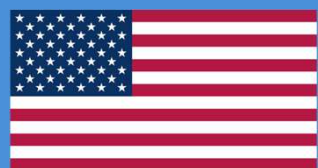
sarà OBSOLETO!

Fonte: World Economic Forum – Future of Jobs Report 2025

Il Dominio dell'AI non è Neutro

Le prime 20 aziende di AI al mondo

USA



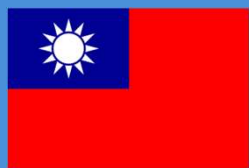
14 Aziende AI Leader

Cina



3 Aziende AI Leader

Taiwan



1 Azienda AI Leader

Corea del Sud



1 Azienda AI Leader

Europa



1 Azienda AI Leader

L'Europa ha risposto con la regolamentazione. Necessaria — ma rischia di diventare un freno.

Non dovete diventare esperti di AI.

Dovete capire dove l'AI vi fa guadagnare tempo e soldi — e iniziare da lì.

Anche un solo strumento, usato bene, cambia i numeri.

Il Problema: Tanti Pilot Scollegati Non Portano da Nessuna Parte

96%

delle aziende usa AI pilot
sparsi

4%

delle aziende sceglie un
approccio focalizzato e
ottiene



2x

il ROI nel tempo rispetto
a chi disperde i pilot

Non è un problema di budget. È un problema di scelta strategica.

Fonti: BCG - CXO Survey 2024

Challagalla et al. (2025) - Stop Running So Many AI Pilots. Harvard Business Review

La Soluzione: «Deep & Narrow» — Applica l'AI solo su 1 Ambito Strategico

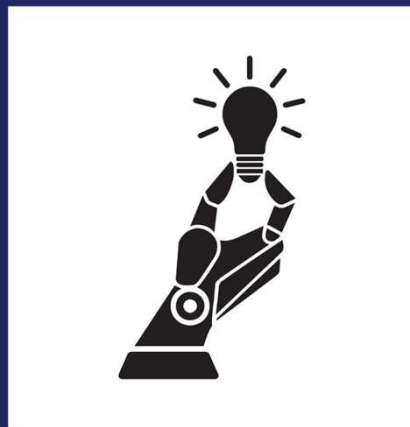
In quale processo, se foste 2 volte più veloci, cambiereste davvero il mercato?

È da lì che dovete iniziare!

Fonte: Challagalla et al. (2025) - Stop Running So Many AI Pilots. Harvard Business Review.

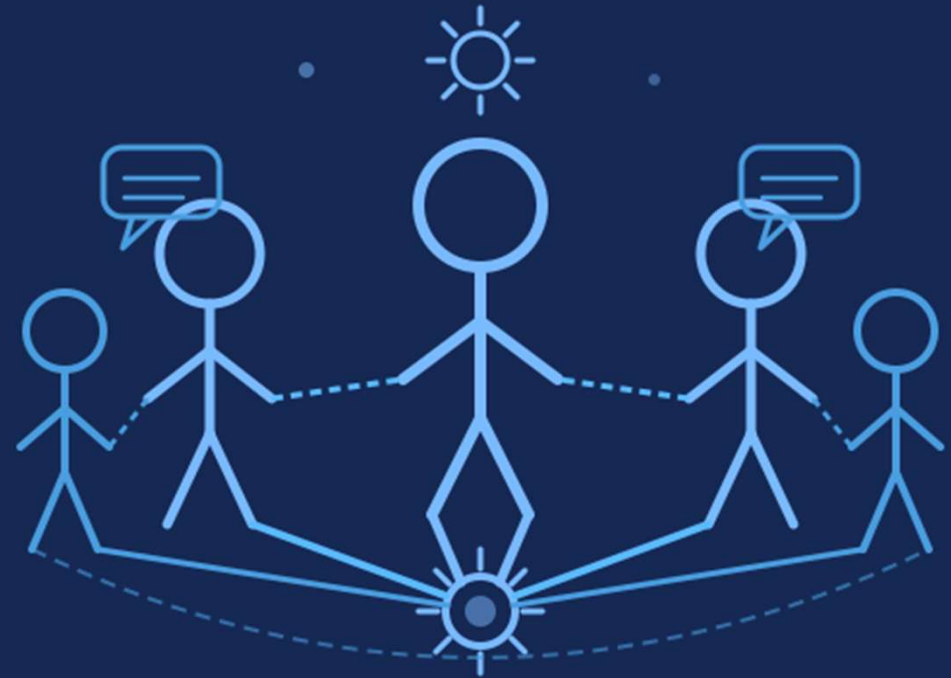
L'AI non sostituisce le persone.

Sostituisce le aziende che non evolvono.



Engagement




O meglio — della sua assenza.



**Il Paese della Dolce Vita
ha i lavoratori tra i meno coinvolti
d'Europa e del mondo.**

Fonte: Gallup - State of the Global Workplace 2026

L'Italia tra i Paesi Meno Coinvolti sul Lavoro al Mondo

Regione	Engagement
USCA USA & Canada	31%
 America Latina	30%
 Sud-Est Asiatico	25%
 Africa Sub-Sahariana	19%
 Asia Orientale	18%
EU Europa	12%
IT ITALIA	11%

Fonte: Gallup – State of the Global Workplace 2026

Il Costo Umano del Disengagement

**\$10
Trilioni**

in produttività
persa nel
2025

9%

del PIL
mondiale

Cosa Molte Aziende Sbagliano Rispetto all'Engagement

1. Lo trattano come un evento annuale

2. Promuovono il miglior tecnico, non chi sa guidare le persone

3. Misurano il sentiment, invece del contesto

Fonti: Gallup - State of the Global Workplace 2026;

St. Martin-Lowry (2024) - 3 Key Metrics That Employee Engagement Surveys Miss, Harvard Business Review.

Le 4 Condizioni per un Ambiente che Crei Engagement

**Senso di
Appartenenza**

**Valorizzazione e
Crescita**

**Trasparenza ed
Equità**

Purpose

Fonti: Gallup - State of the Global Workplace 2026

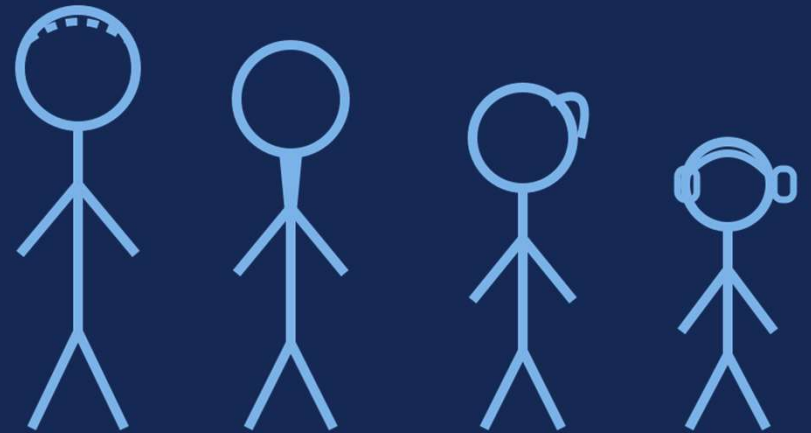
Mull (2024) - What It Takes to Create an Engaging Work Environment, Harvard Business Review.

Il talento è già nelle vostre aziende.

La domanda è una sola:

lo state accendendo o lo state spegnendo?

Multigenerazionalità



*Quattro Generazioni in Azienda.
Simultaneamente.*

“Ogni generazione si crede più intelligente di quella precedente e più saggia di quella successiva.”

— George Orwell

Quattro Generazioni in Azienda



Baby Boomers (1946-1964)

Lealtà



Generazione X (1965-1980)
1980)

Autonomia



Millennials (1981-1996)

Purpose



Generazione Z (1997-2012)
2012)

Cambiamento

Cosa Sbagliano le Aziende sulla Multigenerazionalita'

1 Usano stereotipi invece di conoscere le persone

2 Creano dinamiche «Noi contro di Loro»

3 Ignorano la ricerca: le differenze sono quasi zero!

Fonti: Waldman (2021) - Harvard Business Review.

Ravid et al. (2025) - Journal of Organizational Behavior.

Strategie per Gestire un Team Multigenerazionale

1.
**Metti in
discussione i tuoi
stereotipi**

2.
**Investi
nell'apprendimento
per tutte le età**

3.
**Dai spazio ad ogni
voce, dal più
senior al più
junior**

*Fonti: Waldman (2021) - Harvard Business Review.
Collinson & Hodin (2023) - Harvard Business Review.*

Il Testimone Sta Per Passare

Quasi il 50%

delle imprese familiari italiane affronterà un cambio generazionale nei prossimi 10 anni

Come costruiamo un ambiente in cui senior e junior si trasmettono il meglio l'uno dell'altro?

Cambia il contesto. Cambia il risultato.

Voi avete il potere di cambiare quei contesti

Con le decisioni che prendete ogni giorno.

Tre Domande Finali

1

In quale processo della vostra azienda, se foste il doppio più veloci, cambiereste davvero il mercato?

2

L'ultima persona di valore che avete perso: avete mai capito davvero perché se n'è andata?

3

Nelle vostre aziende i giovani portano il futuro. I senior portano qualcosa che nessuna AI potrà mai replicare. Avete costruito il ponte?

Grazie

Prof.ssa Chiara Trombini

Luiss Business School