

Persone & Conoscenze

La voce della Direzione del Personale

Aprile 2026
190

Poste Italiane Spa
spedizione in abb. postale
Decreto legge 353/2003
l.c.n.v. in Legge 46/2004
art. 1, comma 1, DCB Milano



Il Capitale Umano

Educazione artificiale
L'impatto dell'AI sull'educazione
Come le nuove tecnologie modellano
il futuro dei giovani e della società

**Chi meglio spende,
meno spende**
L'evoluzione del costo del lavoro
Da voce contabile a leva strategica

**Il grande paradosso
del Capitale Umano**
Tornare a investire nelle persone
per il domani delle organizzazioni



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it

Con il contributo di



1



2



3



4



5



6



7



8



9



10

Il grande equivoco

Riaffermare il valore umano
per guidare il futuro
delle organizzazioni

Alessandro Gastaldi

In un'epoca dominata da AI e tecnologie avanzate, il vero capitale delle organizzazioni resta umano: competenze critiche, empatia, intuizione e capacità di generare valore nell'incertezza. Coltivare le persone, valorizzarne differenze e potenzialità, costruire contesti sostenibili e apprendimento continuo sono le condizioni per innovazione reale, engagement autentico e vantaggio competitivo duraturo. La tecnologia amplifica, ma le persone devono continuare a orientare.

1. Daniele Bacchi, CEO di Reverse
2. Francesco Baroni, Country Manager Italia di Gi Group Holding
3. Lara Berardo, Content & Communication Manager di Performanse
4. Eleonora Ferri, head of BU di W Advisory
5. Marta Fiore, Head of Leadership Development di Lhh Italia
6. Marika Lupi, HR & People strategy consultant di Meta Risorse Umane
7. Francesca Maria Montemagno, Founder e CEO di Smartive
8. Francesca Morgante, Consultant di Ismo
9. Tomasso Palermo, Managing Director di Pluxee Italia
10. Davide Vassena, CEO di Digit'Ed

S secondo l'uomo più ricco del mondo, entro i prossimi 20 anni il lavoro umano sarà superfluo, opzionale, totalmente eseguibile da robot e intelligenze artificiali. Blasfemia, direte voi. Tra la drastica opinione di Elon Musk e il luddismo più drastico ci sono un'infinità di possibili letture e scenari, la maggior parte dei quali includono ancora gli esseri umani nell'equazione. Non solo, la centralità delle persone nelle organizzazioni è un assunto condiviso dalla maggioranza che, soprattutto in questo momento storico, raramente dimentica di segnalare come tutti i problemi delle aziende sia, in fin dei conti, un problema umano. Il mercato del lavoro è scarico di candidati; il divario tra competenze richieste e offerte continua ad aumentare; ingaggiare e trattenere i lavoratori è ormai un rebus. Tutte queste evidenze, oltre a complicare il lavoro dell'HR, rischiano di spingere i datori di lavoro verso una direzione apparentemente meno rischiosa: investire in altri asset, AI in primis, per sgravare il lavoro umano e guadagnare produttività. Il problema non risiede nell'attenzione verso l'AI – strumento di cui le aziende e i lavoratori possono realmente beneficiare – quanto nel massivo spostamento dei capitali verso gli asset tecnologici a sfavore del capitale umano. E sì, la scelta di questa locuzione non è casuale, le imprese comprendono e masticano ancora questo linguaggio. Se un processo è obsoleto è necessario spendere in innovazione, se un macchinario è guasto bisogna fare manutenzione, allo stesso modo è necessario investire nello sviluppo e nella cura del personale. È un semplice dato di fatto che, però, richiede un sostanziale cambiamento di mentalità nella governance delle imprese. Per tutelare la competitività delle aziende a lungo termine, è necessario dare alle Risorse Umane gli strumenti necessari a rendere le persone decisive; questo richiederà un maggiore sforzo mentale, economico e organizzativo che con l'esponentiale accrescimento dell'AI sarà però inevitabile, o per meglio dire, augurabile. In questo articolo approfondiamo il tema con i player del mercato HR, che dello sviluppo delle persone fanno il loro impegno fondamentale.

Il tempo per essere Umani

Lara Berardo, Content & Communication Manager di Performanse

Beatrice chiude la tenda bianca. Con il caffè in mano, accende il computer. Un sorso, e lo sguardo va alla pianta sul mobile grigio. Le sembra un po' secca, forse avrebbe bisogno d'acqua. O forse no, perché ormai si è abituata, e va bene così. Sopravvive. Anche le persone sono diventate brave a sopravvivere. Soprattutto quando non hanno scelta.

Una volta scriveva. Le piaceva, era brava. Ora altri scrivono per lei, ma non hanno né cuore né pensiero: hanno schermi e algoritmi. Producono testi in modo

veloce e continuo, più di quanto farebbe lei. Ma sono capaci di soddisfare quel bisogno di empatia e calore che le persone cercano? E se il sistema andasse in crash e tornasse necessario il pensiero umano, lei ne sarebbe ancora capace?

Viviamo nella cultura del di più: più risultati, più velocità, più presenza. Si investe in tecnologie, processi e piattaforme che promettono efficienza e controllo. Aiutano, e semplificano il lavoro. Ma troppo spesso sostituiscono. E quando le competenze non vengono più esercitate, si spengono. La macchina funziona finché va tutto bene. Ma quando succede l'imprevisto, chi sa portare avanti le cose? Il capitale umano è il silenzio di chi usa la capacità critica prima di agire, e integra informazioni, esperienza ed emozioni per decidere. Il filosofo Byung-Chul Han, ne *La società della stanchezza*, descrive un sistema in cui non siamo più oppressi dall'esterno, ma ci auto-sfruttiamo da soli. Nessuno ci impone più di correre, decidiamo da soli di farlo, convinti che sia normale. Le persone finiscono così per sentirsi intercambiabili.

Una ricerca IBM mostra che la forza lavoro dovrà riqualficarsi non per imparare a usare l'AI, ma per sviluppare le competenze che servono a gestirla, come intuizione e pensiero critico. Lo scrittore Nassim Nicholas Taleb, in *Antifragile*, spiega che i sistemi migliorano grazie agli shock: la ricerca della performance perfetta nella tecnologia è controproducente, oltre a essere utopistica. La vita ci espone a eventi inaspettati, ma l'incertezza non è solo una fonte di pericolo: possiamo trarre vantaggio dagli errori e diventare antifragili. A differenza del fragile, che si lascia danneggiare dagli eventi esterni, per l'antifragile l'imprevisto è l'occasione di generare valore nuovo. In questo senso il capitale umano è la capacità di generare valore nuovo nell'incertezza. Ogni organizzazione può scegliere se aspettare che le persone si abituino alla 'siccità' dell'automazione, o accompagnarle a sviluppare ciò che le rende uniche. In *Alice nel Paese delle Meraviglie*,



Per tutelare la competitività delle aziende a lungo termine, è necessario dare all'HR gli strumenti necessari a rendere le persone decisive nell'era dell'Intelligenza Artificiale

dello scrittore Lewis Carroll, il Brucaliffo chiede ad Alice: “Chi sei tu?”. È la domanda che restituisce identità, in una società che tende a standardizzare. La domanda che serve ai collaboratori per trovare la loro identità in un mondo in evoluzione, e diventare un valore aggiunto per sé stessi e il loro contesto. La domanda degli HR che non cercano ‘pezzi intercambiabili’, ma persone che facciano la differenza.

Cosa significa capitale umano oggi?

Francesca Morgante, Consultant di Ismo

Siamo abituati a pensare che per far funzionare un'organizzazione servano soprattutto più risorse: più capitale, più tecnologia, più modelli, più strutture. È una narrazione rassicurante, perché ci permette di concentrarci su ciò che è misurabile, acquistabile, replicabile. Eppure, quando le organizzazioni si inceppano, non è sempre per carenza di strumenti; spesso è il rapporto delle persone con il lavoro a perdere vitalità: le scelte si irrigidiscono, il senso si affievolisce, l'energia si disperde. In questo spazio, meno tangibile ma decisivo, il concetto di capitale umano mostra tutta la sua ambivalenza. Se un tempo rappresentava un progresso rispetto a una visione puramente meccanicistica del lavoro, oggi rischia di tradire una logica riduttiva, perché parlare di capitale richiama inevitabilmente qualcosa da possedere, misurare, ottimizzare. Anche se animato da buone intenzioni, il linguaggio finisce per appiattire la complessità umana.

Forse è il momento di parlare meno di capitale e molto di più di umano. L'avvento dell'intelligenza artificiale rende questa riflessione ancora più urgente. Tutto ciò che è standardizzabile e calcolabile sarà sempre più delegato alle macchine, mentre resteranno centrali le capacità che non possono essere automatizzate: creare senso, stare in relazione, assumersi responsabilità e orientarsi nell'ambiguità. Anche l'idea di carriera si trasforma, passando da una scala verticale a uno spazio fluido di espressione del potenziale, attraversato da apprendimento continuo e contributi innovativi. Le organizzazioni sono sistemi vivi, fondati su reti di relazioni; come una spirale a molla aggrovigliata, più si interviene forzando ogni singolo nodo, più il groviglio aumenta, mentre quando solidità e flessibilità sono sostenute dall'interno, nutrite da fiducia, competenze, autonomia e crescita personale oltre che professionale, il sistema tende spontaneamente a ritrovare equilibrio. È la qualità del contesto, non l'iper-controllo, a fare la differenza.

Gli esseri umani sono intrinsecamente relazionali e osservarli esclusivamente attraverso ruoli, funzioni o performance rende invisibile una parte significativa del loro potenziale. Un approccio olistico alla persona non è un lusso “soft”, ma una leva concreta di sviluppo e innovazione. In fondo, la questione è culturale e riguarda la dignità: percepire che il proprio contributo conta davvero non è un semplice fattore motivazionale, ma una radice profonda del vivere organizzativo. Nella tradizione umanistica e costituzionale europea, il lavoro non è soltanto scambio economico, ma partecipazione, responsabilità, possibilità di contribuire a qualcosa che supera l'interesse individuale. Il futuro delle organizzazioni passa quindi dalla capacità di riconoscere e attivare ciò che di più umano è già presente al loro interno. In un mondo in cui quasi tutto è replicabile, il valore autentico nasce dal modo in cui le persone scelgono di esserci. Questo è un valore che nessun algoritmo potrà sostituire.

Il ruolo della tecnologia nel supportare il capitale umano

Daniele Bacchi, CEO di Reverse

Quando parliamo di capitale umano oggi, la tecnologia ci sta obbligando a fare i conti con una domanda scomoda: cosa rimane quando un algoritmo può fare quasi tutto? Questa domanda non è retorica. È il punto di partenza per ripensare cosa significhi davvero valorizzare le persone in azienda. Il paradosso è evidente: più la tecnologia avanza, più ci accorgiamo di quanto poco sappiamo misurare e descrivere ciò che rende una persona davvero preziosa. Abbiamo passato decenni a costruire sistemi di valutazione basati su Kpi, competenze certificabili, anni di esperienza. Poi arriva un'AI che scrive codice, analizza dati, produce report.

Foto di Mirko Menecali, Ritratto di donna, Lisbona 2018





Le persone non sono asset statici, ma traiettorie, direzioni, percorsi. Il valore si costruisce nel tempo e riguarda la capacità di evolvere, più che la prestazione puntuale

E improvvisamente ci rendiamo conto che stavamo misurando le cose sbagliate. Quello che emerge è ancora più straniante: molti lavori che consideravamo creativi si rivelano sequenze ripetibili, mentre attività che ritenevamo semplici richiedono un'intelligenza contestuale che faticiamo anche solo a definire. Una receptionist che gestisce un cliente difficile attiva competenze sociali ed emotive che nessun chatbot può replicare. Un manager che legge la stanza durante una riunione critica usa un'intelligenza situazionale che non si trova in nessun manuale.

La tecnologia, quindi, non ci libera semplicemente dalle attività ripetitive. Ci costringe a riconoscere che abbiamo costruito organizzazioni che premiavano proprio quelle attività perché erano più facili da misurare e standardizzare. Il vero capitale umano è sempre stato altrove: nella capacità di giudizio in situazioni ambigue, nella costruzione di fiducia, nella lettura dei segnali deboli, nell'abilità di tenere insieme tensioni opposte. Il problema è che non sappiamo ancora come sviluppare sistematicamente queste capacità. Non esistono corsi che insegnano il buon senso professionale o la saggezza organizzativa. La tecnologia ci offre dati in abbondanza, ma i dati ci dicono cosa è successo, non sempre perché è successo o cosa fare dopo. Serve qualcosa che assomiglia più all'apprendistato che alla formazione tradizionale. Forse dovremmo smettere di chiederci come la tecnologia può potenziare le persone e iniziare a chiederci: quali spazi stiamo creando perché le persone sviluppino quel tipo di intelligenza che nessuna macchina potrà mai sostituire? Non perché sia romantico, ma perché è l'unico vantaggio competitivo che ci rimane.

Oltre il valore economico

Eleonora Ferri, head of BU di W Advisory

Partiamo dalla base, le due parole: capitale e umano. Capitale richiama valore, investimento, rendimento. Umano introduce complessità, identità, esperienza. Tenerle insieme è complesso, a tratti ambiguo, perché il rischio è ridurre l'umano a capitale o svuotare il capitale di significato. Quindi che cosa intendiamo oggi quando parliamo di capitale umano? Una dotazione di competenze da amministrare? Un insieme di ruoli da coprire? O qualcosa di più complesso, e forse più fragile, che ha a che fare con le persone e con il modo in cui attraversano il lavoro?

Il lavoro ha cambiato forma e aspettative – ed è sotto gli occhi di tutti. Le organizzazioni operano in contesti meno stabili, le persone rinegoziano priorità, tempi e identità professionali. In questo scenario, leggere il

capitale umano come uno stock da gestire risulta sempre meno efficace. Le persone non sono asset statici, ma traiettorie, direzioni, percorsi. Il valore si costruisce nel tempo e riguarda la capacità di evolvere, più che la prestazione puntuale. Questo cambio di prospettiva emerge osservando le carriere: il modello lineare ha perso centralità. I percorsi professionali sono segnati da discontinuità, pause, temporary, progetti speciali, cambi di senso. La carriera assomiglia quasi più a una narrazione, in cui la coerenza interna conta più della linearità esterna. E dunque le organizzazioni che funzionano sono quelle capaci di leggere queste storie, non solo di occupare posizioni.

Dentro questo scenario si ridefinisce anche il concetto stesso di talento. Meno 'alto potenziale' astratto, più posizionamento. Il talento è relazionale e contestuale: prende valore quando incontra il contesto giusto. In questo senso, il capitale umano è un match intelligente tra individuo, fase di vita e organizzazione, in un equilibrio soprattutto culturale. Ed è proprio questo equilibrio a rendere centrale il tema del benessere organizzativo. Non come comfort o semplice tutela, ma come sostenibilità del lavoro nel tempo. Chiarezza di ruolo, perimetri definiti, aspettative esplicite, possibilità di incidere: molte situazioni di burnout nascono da ambiguità, confusioni e ridondanze. Il punto è chiaro: il capitale umano cresce solamente in ambienti leggibili. In questi ambienti, anche la tecnologia trova il suo posto. AI, piattaforme e strumenti di assessment ampliano la capacità di analisi e supportano le decisioni. Il loro valore emerge quando rafforzano l'interpretazione e affiancano il giudizio umano, senza sostituirlo. E qui le due parole capitale e umano significano dati e senso. Alla fine, parlare oggi di capitale umano significa parlare di identità, scelte e responsabilità reciproca tra persone e organizzazioni. Le aziende più solide sono quelle capaci di far durare il valore nel tempo, creando contesti sostenibili in cui investire, professionalmente e personalmente.

Dall'ingaggio consapevole alla personalizzazione dell'esperienza

Tomaso Palermo, Managing Director di Pluxee Italia

Parlare oggi di capitale umano significa riconoscere un cambiamento strutturale nel modo in cui le persone si relazionano al lavoro. Per anni l'ingaggio è stato letto in chiave binaria: coinvolti o disaffezionati, motivati o distaccati, ma questa rappresentazione non fotografa più la realtà. Le evidenze emerse dalla ricerca internazionale *'The new rules of engagement – Unlocking employees'*

full engagement potential del 2025 di Pluxee Group, azienda presente a livello mondiale nel mondo dei benefit aziendali e del coinvolgimento dei dipendenti, mostrano che il lavoro continua a essere percepito come una dimensione importante della vita, ma non più come il suo aspetto centrale. Le persone non stanno prendendo le distanze dal lavoro: lo stanno collocando dentro un'equazione più ampia, che comprende relazioni, comunità, benessere personale e crescita individuale. In questo scenario si inserisce perfettamente il concetto di engagement consapevole: una forma di coinvolgimento intenzionale, che unisce dedizione e confini chiari. Non si tratta di minore impegno, ma di una modalità diversa di investire energie, più consapevole e sostenibile nel tempo. A completare questo quadro si aggiunge un ulteriore elemento: la varietà delle modalità con cui le persone si ingaggiano nel loro lavoro. La ricerca mostra come il coinvolgimento derivi dall'incontro tra la centralità attribuita al lavoro rispetto alla vita personale e un approccio più individuale o più orientato alla collettività. Da qui nascono otto profili distinti, con diverse 'sfumature' di ingaggio. Ci sono persone per cui il lavoro rappresenta la dimensione centrale (Work Centric), altre che di solito hanno un approccio più equilibrato (Normativist, Attracted, Utilist e Searching), altre ancora che investono fortemente anche nella comunità (Community First o All Parts Engaged), fino a chi tende a mantenere una distanza più marcata dall'organizzazione, vedendo il lavoro soprattutto come mezzo (Outsider). Questa articolazione conferma che il capitale umano non è omogeneo: l'engagement varia nel tempo e nelle priorità individuali, richiedendo approcci capaci di leggere e valorizzare queste differenze.

In questo contesto il welfare aziendale assume una

funzione strategica, non più una semplice leva fiscale, ma un'infrastruttura di benessere e riconoscimento. Di conseguenza, andare oltre il paradigma one-size-fits-all significa progettare esperienze capaci di adattarsi ai diversi stili di ingaggio e alle diverse fasi della vita professionale e personale. La tecnologia, in questo senso, può diventare un abilitatore: non per sostituire la relazione, ma per renderla più flessibile, personalizzata e coerente con i bisogni reali delle persone. Il vero vantaggio competitivo risiede nella capacità di costruire contesti in cui le persone scelgono di investire la propria energia in modo sostenibile. Interpretare il capitale umano come una relazione reciproca, e non come una semplice variabile organizzativa, significa riconoscere che l'ingaggio si conquista ogni giorno, attraverso esperienze che tengono insieme lavoro e vita, performance e benessere, obiettivi aziendali e aspirazioni individuali.

La tecnologia amplifica, le persone orientano

Francesca Maria Montemagno, Founder e CEO di Smartive

Nel lavoro quotidiano il capitale umano non è un concetto astratto. Entra in gioco quando bisogna decidere senza avere tutti i dati, quando un algoritmo suggerisce ma non basta, quando il contesto cambia più velocemente delle risposte. È lì che le persone diventano centrali. Non come risorsa da ottimizzare, ma come coloro che tengono insieme complessità e decisioni. Viviamo una fase in cui capitali, tecnologie e modelli organizzativi sono sempre più accessibili. Gli strumenti si acquistano, le piattaforme si implementano, i framework si replicano. Ma la differenza non sta in ciò che le organizzazioni introducono, bensì in ciò che riescono a far vivere nel quotidiano. Nei percorsi di trasformazione che accompagniamo questo scarto è evidente: l'adozione

Foto di Mirko Menecali, Una passeggiata nel bosco



tecnologica procede veloce, la capacità di decidere insieme molto meno. Non per mancanza di competenze, ma per assenza di contesti in cui interpretare ciò che accade e assumersi responsabilità sulle conseguenze. Le organizzazioni non funzionano per accumulo di risorse, ma per capacità di interpretazione. Sono le persone a dare forma alle decisioni, a tenere insieme visione e operatività, a colmare la distanza tra ciò che è progettato e ciò che accade davvero. L'ingresso dell'AI nel lavoro rende questo ancora più evidente. L'AI accelera e amplifica, ma non decide cosa conta. Non pone le domande, non si assume le conseguenze. Estende ciò che già esiste: se manca chiarezza, la rende visibile; se manca intenzionalità, la espone. Per questo il tema non è l'adozione degli strumenti, ma i contesti in cui vengono usati. Servono spazi strutturati di confronto, feedback utilizzabile, momenti per leggere i dati prima di agire. Non rallentamenti, ma condizioni operative per scegliere meglio. Quando questi spazi esistono, l'innovazione smette di essere promessa e diventa capacità. Le persone non eseguono il cambiamento: lo costruiscono. Parlare di capitale umano significa parlare di responsabilità, giudizio e apprendimento continuo. La tecnologia amplifica. Il capitale umano orienta. Ed è nell'orientamento che si gioca la qualità delle decisioni e il futuro delle organizzazioni.

Persone e purpose al centro del Lavoro Sostenibile

Francesco Baroni, Country Manager Italia di Gi Group Holding

Oggi più che mai, in una fase di profonde trasformazioni che investono la sfera economica, occupazionale e sociale del Paese, la sostenibilità del lavoro – tra gli obiettivi anche dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite – si ripropone in tutta la sua centralità come principio guida per le organizzazioni. Lavoro Sostenibile significa, in particolare, costruire condizioni che permettano alle persone di restare occupabili nel tempo, crescere professionalmente e trovare nel lavoro una dimensione di sviluppo, realizzazione e soddisfazione. In altre parole, riconoscere che il capitale umano rappresenta l'infrastruttura strategica su cui si fonda la capacità delle organizzazioni di generare crescita duratura. Tradurre questo concetto richiede un insieme articolato di azioni. Accanto alle politiche attive del lavoro e quindi al ruolo delle istituzioni, anche le aziende possono svolgere una funzione di primo piano, con un ampio ventaglio di misure, dalla formazione e dal rafforzamento del dialogo tra imprese e sistema educativo alla promozione dell'occupazione femminile, al sostegno all'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro fino, ad esempio, alla valorizzazione e inclusione di lavoratori provenienti da percorsi migratori.

Questo discorso assume ulteriore rilevanza se consideriamo come oggi, nelle organizzazioni e più in generale nella società, stia emergendo in misura



Le organizzazioni non funzionano per accumulo di risorse, ma per capacità di interpretazione. Sono le persone a dare forma alle decisioni, a tenere insieme visione, operatività e strategia

crescente un forte bisogno di realizzazione e di senso. Riconoscerlo e farne il perno del purpose – inteso come aspirazione condivisa che rafforza identità e coesione – permette a un'impresa di affermarsi come soggetto di generatività sociale: un attore capace di produrre valore per le persone e la collettività, un valore che parte dall'interno, dalla condivisione di una cultura aziendale e obiettivi comuni, e genera un impatto positivo all'esterno. Per Gi Group Holding questa visione, che dal 2021 ha portato all'istituzione del Manifesto del Lavoro Sostenibile, si traduce in un percorso fondato su quattro direttrici: garantire l'occupabilità delle persone, creare condizioni di lavoro dignitose e inclusive, innovare i modelli gestionali e operativi e promuovere un approccio Esg, con l'obiettivo di contribuire concretamente alla vita delle persone e sostenere un'evoluzione positiva del mercato del lavoro.

Investire nel capitale umano è, al contempo, condizione imprescindibile dell'innovazione. Le tecnologie rappresentano un fattore di progresso, ma richiedono consapevolezza dei loro limiti. Intelligenza artificiale e strumenti digitali eccellono infatti nell'elaborazione dei dati, ma sono le persone, attraverso il pensiero critico, la creatività e l'empatia, a generare valore reale. Competenze trasversali come queste richiedono alle aziende politiche strutturate di formazione continua e aggiornamento professionale. Le organizzazioni sono quindi chiamate a configurarsi sempre più come luoghi di crescita e di costruzione del futuro. Sulla capacità di coltivare e valorizzare il capitale umano poggia una componente decisiva della loro competitività e del loro contributo allo sviluppo della società.

La rivoluzione tecnologica è una rivoluzione umana

Davide Vassena, CEO di Digit'Ed

Viviamo nell'illusione che per far funzionare un'azienda servano capitali infiniti, tecnologie di ultima generazione o modelli organizzativi sofisticati. Fattori

importanti, ma che da soli non generano valore. A trasformare strumenti in risultati sono le persone e oggi, in un mercato in cui capitali e tecnologie sono sempre più accessibili, il vero elemento distintivo è il capitale umano. Non le competenze acquistabili in un clic, ma quelle costruite nel tempo: esperienza, pensiero critico, capacità di adattamento, visione sistemica e leadership diffusa. In questo scenario, le Corporate academy sono luoghi in cui l'organizzazione traduce la propria visione in competenze concrete. È lo spazio in cui l'innovazione tecnologica diventa cultura condivisa. È il motore che allinea persone, strategia e trasformazione. Un'academy evoluta non è un catalogo di corsi, ma un ecosistema integrato: analizza i fabbisogni futuri, anticipa le competenze chiave, accompagna i cambiamenti organizzativi, misura l'impatto sul business. È uno strumento di governance del cambiamento. L'AI, infatti, non sostituisce il pensiero, lo amplifica, a patto che le persone sappiano interpretarne i risultati, contestualizzarli e integrarne i potenziali nel lavoro quotidiano. Senza questa maturità culturale e professionale, anche la tecnologia più avanzata resta sottoutilizzata. Per questo investire in una Corporate academy significa investire nella sostenibilità del proprio vantaggio competitivo. Significa creare continuità tra strategia ed execution. Significa accompagnare le persone non solo nell'acquisizione di nuove competenze tecniche, ma nello sviluppo di mindset evoluti. In Digit'Ed lavoriamo da anni con grandi organizzazioni di settori per progettare Corporate academy capaci di generare impatto reale. Non si tratta solo di erogare formazione, ma di costruire architetture di apprendimento integrate, blended, misurabili, connesse agli obiettivi industriali e ai KPI aziendali. La Corporate academy diventa così un laboratorio permanente di trasformazione: accelera l'adozione di nuove tecnologie, sostiene i percorsi di reskilling e upskilling, rafforza la leadership interna, favorisce la mobilità e la crescita delle persone. È uno strumento di retention, di engagement e di sviluppo del talento. Ma soprattutto è una leva di competitività. La rivoluzione tecnologica che stiamo vivendo è, in realtà, una rivoluzione culturale. Non riguarda solo ciò che le macchine possono fare, ma ciò che le persone devono saper fare meglio: interpretare la complessità, prendere decisioni responsabili, costruire relazioni di valore. Per questo, nell'era dell'AI, la vera domanda è: quanto siamo pronti a investire sulle persone che quella tecnologia dovranno guidare? Perché la vera infrastruttura strategica, oggi, è la capacità di apprendere più velocemente degli altri e trasformare l'apprendimento in valore concreto. La tecnologia evolve. Il capitale umano cresce. Ed è nella Corporate academy che questa crescita prende forma e diventa futuro.

Foto di Lucrezia Carmazzi, Brescia 2022

La responsabilità del capitale umano

Marika Lupi, HR & People strategy consultant di Meta Risorse Umane

Il processo di selezione è una dinamica ritmata tra azienda, candidato e società di Head hunting. Si parla sempre di responsabilità dell'azienda, che deve sapere chi vuole assumere, deve essere veloce, coerente e attrattiva verso il capitale umano. L'head hunter deve essere impeccabile: accurato nel brief, lucido nella valutazione, capace di leggere ciò che non è scritto nel cv, solido nella gestione della relazione. Ma c'è una domanda che raramente viene posta ad alta voce e rappresenta una dimensione meno esplorata. Esiste una responsabilità del candidato? Se un professionista si mostra motivato fin dal primo colloquio, partecipa attivamente a ogni step, negozia l'offerta, arriva alla firma della lettera d'impegno e poi...si tira indietro? Il candidato è certamente libero di scegliere, ma la libertà comporta responsabilità e se durante il percorso emergono dubbi o ripensamenti, è lì che vanno portati sul tavolo. La vera maturità è l'autoconsapevolezza e questa si misura anche nella trasparenza del processo. In questo caso non siamo davanti ad un semplice "cambio di idea". Siamo davanti a un cortocircuito di responsabilità. L'Head hunter ha messo in campo network, credibilità e consulenza. Un rifiuto in quella fase è un costo. Economico. Organizzativo. Relazionale. Chi lavora davvero nel recruiting sa di cosa sto parlando ed è una questione scomoda ma reale. Le ragioni dietro il rifiuto sono molteplici e spesso stratificate ma





La vera sfida non è gestire risorse, ma coltivarne il potenziale. Chi saprà valorizzare differenze di età, cultura ed esperienza costruirà imprese più resilienti, inclusive e competitive

questo implica la necessità di ricominciare il processo, generando nuovi costi. Forse la vera evoluzione del recruiting è questa. Abbiamo parlato per anni di: Candidate experience, Employer branding, processi trasparenti; ora è il momento di introdurre un concetto, meno trendy, ma più necessario: misurare l'accountability del capitale umano. Perché un processo di selezione maturo richiede tre pilastri: un'azienda consapevole, un head hunter competente, un candidato coerente che riconosca la sua responsabilità nel raggiungimento dell'obiettivo comune.

L'auto-riflessione che pochi candidati fanno sta nel chiedersi: "Sto cercando un cambiamento reale o solo una leva contrattuale? Sono davvero la persona giusta per questo ruolo?". La variabile che spesso manca è l'intenzionalità. Un candidato consapevole non entra in un processo "per vedere cosa succede". Entra con un'intenzione perché il recruiting non è un sondaggio di mercato personale. Abbiamo imparato a misurare tutto: tempo, costi, KPI. Forse è il momento di misurare anche il livello di consapevolezza con cui si entra in un processo. Perché quando un candidato si tira indietro all'ultimo, non sta solo dicendo "no" ad un'offerta. Sta dicendo "non ero pronto" e quella consapevolezza sarebbe servita all'inizio, non alla fine.

Capitale Umano, la nuova misura del valore

Marta Fiore, Head of Leadership Development di LHH Italia

Le organizzazioni non sono fatte di processi, piattaforme o organigrammi, ma di persone. Parlare oggi di Capitale umano significa partire da qui: da persone che, con competenze, motivazioni, identità e valori, generano fanno la differenza ogni giorno. Oggi parliamo molto di AI come se fosse l'epicentro del cambiamento. In realtà, l'IA è un potenziamento, non il punto di partenza. La trasformazione che ha riscritto le modalità di lavoro è arrivata prima,

con la digitalizzazione: ha modificato le relazioni, accorciato i tempi, aumentato la disponibilità di accesso alle informazioni e reso i professionisti più esposti, più veloci e più autonomi. Oggi, il modo in cui impariamo, produciamo e ci coordiniamo è cambiato irreversibilmente. Tuttavia, in un ambiente ipertecnologico, diventano decisive qualità profondamente umane: senso critico, capacità relazionale, visione, adattabilità. E le generazioni rispondono a questa sfida in modi differenti, perché ciascuna ha vissuto un'epoca formativa diversa. Il Capitale Umano oggi è un ecosistema dinamico e fortemente eterogeneo, fatto di contaminazione generazionale. Non coincide solo con il sapere tecnico, ma con il potenziale di apprendimento, la coerenza valoriale, la capacità di collaborare in contesti intergenerazionali e fluidi. È un patrimonio che cresce se viene coltivato. Anche l'idea di carriera è cambiata. Non più percorso lineare e gerarchico, ma traiettoria evolutiva fatta di esperienze, contaminazioni e riqualificazioni continue. La sicurezza non risiede nella posizione, ma nell'occupabilità: nella capacità di aggiornarsi e restare rilevanti. Il benessere organizzativo diventa così una leva strategica. Work-life balance, fiducia, flessibilità e qualità delle relazioni non sono benefit accessori, ma condizioni che abilitano performance e innovazione. Le nuove generazioni lo esprimono con forza, ma è un'esigenza trasversale: lavorare meglio, in contesti che riconoscano la persona nella sua interezza.

Anche il talento ha assunto un significato più ampio. Non è solo eccellenza tecnica, ma attitudine all'apprendimento, responsabilità, autenticità. Cercarlo significa costruire ambienti in cui le persone possano esprimersi, riducendo il controllo e aumentando la fiducia. In questo scenario, la leadership è il primo abilitatore del Capitale Umano. Non si sceglie solo un'azienda, ma un contesto guidato da leader credibili, capaci di ascolto, coerenza e visione, nonché capaci di parlare linguaggi diversi. La tecnologia può supportare formazione, selezione e organizzazione del lavoro, ma non sostituisce empatia, giudizio ed etica. Può potenziare il Capitale umano, non generarlo. Oggi parlare di Capitale umano significa riconoscere che il vantaggio competitivo non risiede nelle strutture, ma nella qualità delle persone e nella loro capacità di evolvere, a qualsiasi età. La vera sfida non è gestire risorse, ma coltivarne il potenziale. Chi saprà valorizzare differenze di età, cultura ed esperienza costruirà imprese più resilienti, inclusive e competitive. Perché il futuro del lavoro non è generazionale: è profondamente umano.

FINE

Da vent'anni ti raccontiamo dove va il lavoro.



Smart working. Foto di Cristina Sara, candidata al concorso fotografico "Il futuro del lavoro" indetto dalla rivista in occasione del suo ventennale.

20
anni di

**Persone &
Conoscenze**

La voce della Direzione del Personale

La più importante
rivista indipendente
dedicata alla **gestione**
delle **risorse umane**.



*Persone&Conoscenze
è su LinkedIn!*

Scopri le formule di abbonamento

Cartacee e Digitali

a partire da Euro 9/trimestre



un prodotto editoriale

ESTE

Cultura d'impresa