

The AI-People Conundrum: Learning to Lead, Not Lag

What happens when C-suite expectations
and workforce realities diverge

AI PULSE SURVEY - VOL. 5



AI Pulse Survey, Vol. 5

Il paradosso AI-persone: imparare a guidare, non a rincorrere

Il contesto: la trasformazione tecnologica corre più veloce di quella organizzativa

La quinta edizione dell'AI Pulse Survey di Protiviti fotografa un paradosso: le aspettative economiche sull'intelligenza artificiale sono elevate, ma la funzione che dovrebbe rendere la forza lavoro pronta a coglierle non è ancora pienamente allineata con il resto della C-suite. **HR** ha infatti una doppia responsabilità: ridisegnare i processi di gestione delle persone per consentire un uso efficace dell'AI e integrare l'AI nel proprio modello operativo.

Quasi l'80% dei circa 800 executive intervistati si attende, nel prossimo triennio, un miglioramento della performance economica, una riduzione del time to market e una crescita dei ricavi. Nonostante ciò, il CHRO è l'unico leader della C-suite che non vede come principale driver futuro dell'AI la generazione di valore per il business.

Il pieno valore dell'AI dipende da come cambia il lavoro, non soltanto dalla tecnologia introdotta. Senza un coinvolgimento sostanziale dell'HR nelle decisioni, le aziende rischiano di inserire l'AI in ruoli, incentivi, percorsi di carriera e modelli manageriali non progettati per assorbirla. Il rischio non è solo un'adozione più lenta, ma investimenti incapaci di produrre i ritorni attesi.

1. Il disallineamento nella C-suite: l'HR rischia di inseguire

Il divario non riguarda soltanto il grado di ottimismo, ma le priorità strategiche:

- CIO e CTO vedono già l'AI come una leva destinata a generare valore;
- CEO, CFO e COO convergono nella stessa direzione;
- i CHRO continuano invece a privilegiare produttività e ottimizzazione dei processi anche nel medio termine: è proprio la funzione responsabile della trasformazione della workforce a mostrare la maggiore distanza dalle aspettative del vertice.

I dati sull'outlook 2030 rendono concreto il gap. L'82% dei CHRO prevede organigrammi ibridi, contro il 93% circa degli altri leader della C-suite e il 97% di CIO e CTO. La fiducia del CHRO nella crescita dei ricavi trainata dall'AI si ferma al 71%, mentre tra i CEO raggiunge l'87%.

Tabella 1: **Priorità e aspettative: il CHRO è il ruolo più distante dalle altre prospettive della C-suite**

Ruolo	Driver oggi	Driver tra 3 anni	Gap / punto cieco	Outlook 2030
CIO / CTO	Produttività (44%) Processi (43%)	Valore di business (56%)	Solo il 16% punta sul leading come leva di adozione	97% workforce ibrida 96% migliore performance economica
CEO	Processi (47%) Produttività (46%)	Valore di business (53%)	74% positivo sul ridisegno di ruoli e job design	91% workforce ibrida 87% crescita dei ricavi
CFO	Processi (51%)	Valore di business (44%)	Più prudente sulla trasformazione HR e sulla scalabilità	91% migliore performance economica 80% crescita dei ricavi
COO	Processi (55%)	Valore di business (51%)	Maturità più bassa, soprattutto in HR e Internal Audit	90% workforce ibrida 78% ampia automazione amministrativa
CHRO	Produttività (58%)	Processi (51%) Valore (44%)	59% positivo sul job design; 71% sulla crescita dei ricavi	82% workforce ibrida: il dato più basso della C-suite

Le ricadute concrete del disallineamento

- **Strategia frammentata:** se HR e le altre funzioni leggono in modo diverso priorità, tempi e impatto, le iniziative AI procedono senza un disegno coerente di ruoli, competenze e responsabilità.
- **Valore a rischio:** la tecnologia può aumentare l'efficienza, ma non trasformare il modello operativo se job design, sistemi premianti e percorsi di carriera restano invariati.
- **Ruolo strategico dell'HR in discussione:** se il business è costretto ad aggirare la funzione HR per attuare la propria strategia AI, questa rischia di perdere il ruolo di partner costruito negli anni.

2. Una maturità a due velocità: IT accelera, HR resta indietro

La maggior parte delle organizzazioni si concentra negli stadi intermedi della maturità AI: sperimentazione e adozione definita in workflow selezionati. Le valutazioni, però, cambiano in modo marcato per ruolo. CEO e leader IT attribuiscono livelli di maturità più elevati, mentre CFO, COO e CHRO esprimono giudizi più prudenti.

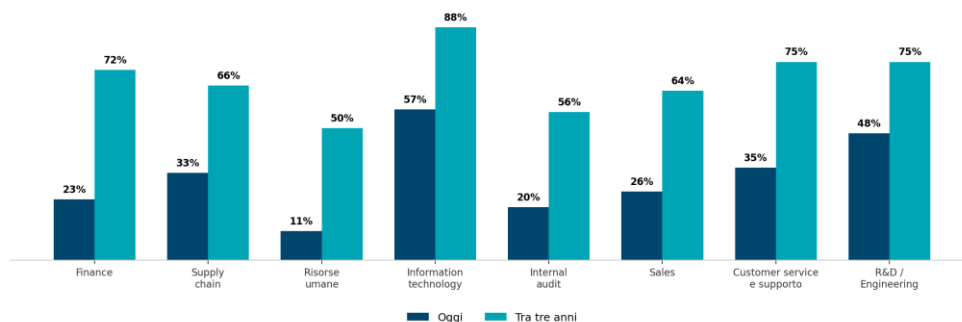
L'adozione è già molto più avanzata nell'IT e in R&D/Engineering, mentre HR, Internal Audit e Supply Chain sono in coda.

Il 62% di CIO e CTO prevede che almeno metà del loro lavoro sarà AI-enabled entro tre anni, mentre solo il 5% dei CHRO effettua la stessa previsione per il lavoro HR.

Circa il 60% dei CHRO ritiene che meno di un quarto delle attività HR sarà AI-enabled, nonostante oltre l'80% delle attività della funzione sia adatto a qualche forma di automazione.

Figura 1: **Penetrazione funzionale dell'AI: oggi e tra tre anni**

L'adozione accelera in tutte le funzioni, ma il divario tra leader e ritardatari non si chiude.



Nell'ambito della ricerca, agli intervistati è stato chiesto di valutare il livello di maturità della propria organizzazione nell'adozione dell'AI, facendo riferimento a cinque diversi stadi. I risultati mostrano che la maggior parte delle organizzazioni si colloca nelle fasi intermedie del percorso di maturità, mentre sono ancora poche quelle che hanno raggiunto una trasformazione pienamente compiuta.

Di seguito, la classificazione dei cinque livelli di maturità dell'AI adottata da Protiviti:

1. **Initial**, consapevolezza ancora limitata;
2. **Experimentation**, piloti e proof of concept;
3. **Defined**, soluzioni inserite in workflow selezionati;
4. **Optimisation**, adozione su più funzioni e su scala;
5. **Transformation**, AI come motore della trasformazione dell'intera impresa.

3. Workforce AI-readiness: quando ottimismo e fiducia si scontrano con la realtà

Oltre il 75% dei rispondenti ritiene che le funzioni HR siano pronte a supportare e sostenere persone e organizzazioni *AI-enabled*.

I CHRO sono però molto più cauti, segnalando che altri executive potrebbero sottostimare la complessità del ridisegno di ruoli, retribuzione, sviluppo e carriera.

- Solo il **13% dei CHRO** è fortemente d'accordo sul fatto che job description e ruoli definiti siano *AI-ready*, contro il 28% del campione complessivo.
- Solo il **14% dei CHRO** ritiene di avere adeguate capacità di learning sull'AI, contro il 36% complessivo.
- **I leader IT sono i più fiduciosi**: il 96% valuta positivamente la preparazione del learning e l'88% quella del disegno dei ruoli.

Il risultato è un gap strutturale: le aziende sembrano essere più propense a formare e “riprogrammare” le persone che a riprogettare il lavoro stesso: ruoli, responsabilità, incentivi e modelli retributivi non sono ancora coerenti con modalità di lavoro *AI-enabled*.

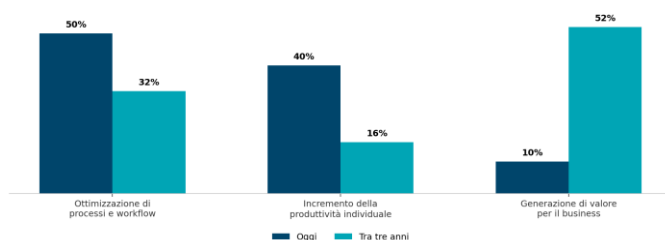
4. Dalla ricerca dell'efficienza alla creazione di valore: come cambiano prospettive e aspettative sull'AI

Oggi gli investimenti AI sono trainati soprattutto dall'ottimizzazione di processi e workflow (50%) e dall'aumento della produttività individuale (40%). Solo un'organizzazione su dieci indica la generazione di valore per il business come driver principale.

Nel prossimo triennio il baricentro si sposterà: la generazione di valore salirà al 52% e diventerà il primo driver, mentre processo e produttività scenderanno rispettivamente al 32% e al 16%. È il passaggio dall'ottimizzare il modo in cui si lavora al trasformare il modo in cui l'impresa crea valore. Senza *readiness* della forza lavoro, questa transizione rimarrà solo potenziale.

Figura 2: I driver dell'AI, oggi e nel prossimo triennio

L'AI si sposta da strumento di efficienza a motore di creazione del valore.



5. Verso organizzazioni ibride: persone e worker digitali nello stesso modello operativo

Il 91% dei rispondenti si aspetta che entro il 2030 le strutture organizzative comprendano sia persone sia lavoratori digitali; l'89% prevede una riduzione del time to market per nuovi prodotti e servizi. L'AI comprimerà il lavoro in un numero inferiore di ruoli, con maggiore impatto e aspettative più elevate in termini di velocità, giudizio e qualità dell'output.

Per i manager, guidare team ibridi significherà valutare rapidamente output generati dall'AI, accompagnare le persone nel lavoro con gli strumenti, modificare i ruoli con continuità e gestire le preoccupazioni sulla sicurezza del posto di lavoro. In questo contesto giudizio, creatività ed etica diventano competenze ancora più distintive.

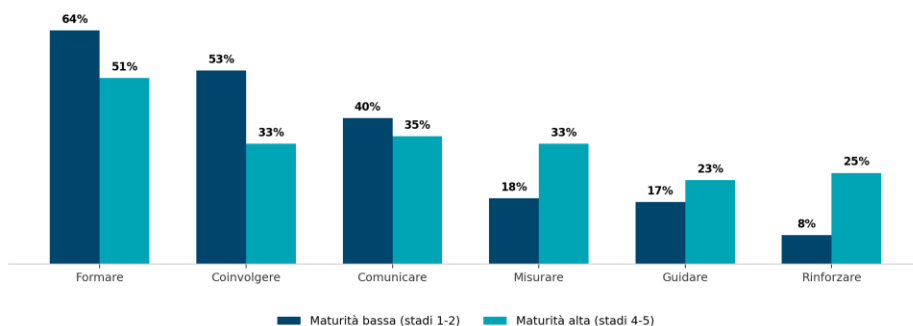
6. L'abilitazione delle persone diventa una capacità di leadership

Le organizzazioni meno mature puntano soprattutto su formazione e coinvolgimento. Quelle più mature si differenziano per la capacità di misurare i risultati, per leader che adottano in prima persona i comportamenti attesi e per meccanismi che riconoscono e rendono visibili i casi d'uso di successo.

Il dato modifica la natura stessa del people enablement: non basta erogare formazione. Occorre collegare KPI e sistemi di incentivazione agli outcome AI, comunicare con chiarezza il contributo dell'AI alla strategia, rendere i manager esempi visibili e consolidare nel tempo i nuovi comportamenti.

Figura 3: Strategie di adozione per livello di maturità AI

Le organizzazioni mature si distinguono per misurazione, leadership e rinforzo dei comportamenti.



Le sette domande per riallineare HR, C-suite e Board sull'AI

Il successo dell'AI dipenderà da “trasformazione” della forza lavoro e investimenti tecnologici. Board e C-suite dovrebbero quindi porsi le seguenti domande:

1. I leader della mia azienda concordano su come devono evolvere ruoli, sistemi retributivi e percorsi di carriera?
2. Modello operativo e competenze della funzione HR sono allineati alle esigenze del business?
3. La strategia di *learning* di ogni funzione consente un reskilling rapido e continuo?
4. Le iniziative AI guidate dal business sono coerenti con performance management, talent review, successione e politiche retributive?
5. I manager sono preparati a guidare team composti sia da persone fisiche che da lavoratori digitali?
6. Quali ostacoli stanno rallentando l'adozione dell'AI all'interno dell'HR?
7. Come può l'AI accelerare la trasformazione dell'HR e creare la capacità necessaria ad amplificarne l'impatto sull'intera impresa?

La trasformazione AI è, in ultima analisi, la trasformazione del lavoro. Anche la tecnologia più sofisticata produrrà risultati inferiori alle attese se persone, modello operativo e leadership non saranno allineati al modo in cui il lavoro sta cambiando.

Come Protiviti può supportare il cambiamento

Protiviti aiuta le organizzazioni a definire le priorità, costruire e mettere in produzione soluzioni AI capaci di generare valore misurabile. L'approccio combina innovazione, controllo e accountability, con governance solida, design responsabile, trasparenza e sicurezza lungo l'intero ciclo di vita.

L'intervento comprende anche change management e adozione: sviluppo delle competenze, trasformazione dei processi, supporto ai leader e soluzioni scalabili attraverso AI Studio, acceleratori proprietari, partner tecnologici e AI Factory.

L'obiettivo è consentire a persone e organizzazioni di imparare, adattarsi e guidare il cambiamento con fiducia.

Metodologia

La quinta edizione dell'AI Pulse Survey è stata condotta da Protiviti nell'aprile 2026. Hanno partecipato quasi 800 executive a livello globale, oltre l'80% dei quali appartenenti a C-suite. Il campione comprende CEO, CFO, COO, CIO/CTO, CHRO e altri leader funzionali e copre tutti i principali settori, con una presenza significativa di servizi finanziari, manufacturing, tecnologia, healthcare ed energia.

Le organizzazioni intervistate vanno da meno di 25 milioni a oltre 50 miliardi di dollari di ricavi annui, con una prevalenza di imprese medio-grandi. Circa il 29% dei rispondenti ha sede negli Stati Uniti; seguono Canada, Regno Unito, Messico, Francia, Germania e India, con ulteriori contributi da Italia, Australia, Giappone e numerosi Paesi di Europa, Asia-Pacifico e America Latina.

Contatti

Enrico Ferretti

Managing Director
enrico.ferretti@protiviti.com

Alessandro Cencioni

Managing Director
alessandro.cencioni@protiviti.com

Emma Marcandalli

Managing Director
emma.marcandalli@protiviti.com

Marco Cimino

Director
marco.cimino@protiviti.com