

# GEN Z E AI, LA SFIDA PER LE RISORSE UMANE

di Maria Moro

L'EVOLUZIONE TECNOLOGICA CHE CARATTERIZZA IL SETTORE ASSICURATIVO MODIFICA ALLA BASE L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO NELLE COMPAGNIE. LA DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI RIDUCE L'OPERATIVITÀ DEI RUOLI E RICHIEDE IN COMPENSO UNA LORO MAGGIORE QUALIFICAZIONE SU COMPETENZE CHE VANNO DALL'USO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE ALL'APPROCCIO DI TIPO CONSULENZIALE. NEL CONTESTO SI INSERISCONO LA RICERCA DEI TALENTI E IL RICAMBIO GENERAZIONALE, CON LA COMPLESSITÀ CHE DERIVA DALL'INTEGRAZIONE DI ASPETTATIVE, CONOSCENZE, VISIONI DIFFERENTI

**D**a una decina d'anni il settore assicurativo vive una trasformazione che lo sta portando ad aprirsi, abbracciando i megatrend sociali, e a vivere una accelerazione tecnologica molto rapida, spinta dalla consapevolezza dei vantaggi in termini di efficienza dei processi e di maggiore capacità previsionale, frutto di una forte propensione all'uso dei dati.

Il cambiamento incide sulle risorse umane, che da un lato si ritrovano in un ambiente che propone nuovi valori e priorità, dall'altro vivono nella propria quotidianità lavorativa l'impatto della tecnologia e in particolare dell'intelligenza artificiale. Questa situazione di mutamento sostanziale si innesta in una fase storica di crisi demografica, in cui il ricambio generazionale non mette a confronto solo generazioni diverse ma conoscenze diseguali e un differente modo di approcciare l'attività lavorativa.

Il contesto rappresenta la vera sfida per i settori Hr delle compagnie. "Il 2026 – sintetizza **Alfonsina Bove**, senior manager – accountancy & finance, Hr, banking & insurance di **Hays Italia** – sarà un anno chiave per la trasformazione del settore e le principali evidenze riguardano tecnologia e demografia.

L'AI avrà un impatto significativo, con oltre il 30% delle attività del settore che potrebbero essere automatizzate". Questo comporta la necessità di un profondo ridisegno dei processi e dei ruoli, con programmi di formazione continua più articolati, adatti a un settore regolamentato e *data-driven*. Dal punto di vista demografico, si stima che circa il 40% della popolazione del settore sia coinvolta da un imminente passaggio generazionale. Secondo Bove, "ciò implica un lavoro strutturato sul fronte del *knowledge transfer*, della continuità operativa e dell'inserimento dei giovani". Emerge però una certa difficoltà di risposta alle esigenze dei giovani talenti: "C'è un disallineamento che rischia di amplificare le criticità sia in termini di *attraction* sia di *retention*, rendendo imprescindibile un ripensamento delle strategie Hr e del modello culturale".

## RECRUITING, SERVE MODERNIZZARE L'APPROCCIO

A rendere più complessa la sfida si aggiungono i livelli elevati di tecnicità richiesti e un turnover storicamente basso, che hanno rallentato la mobilità professionale e i percorsi di crescita interna. Per assecondare gli impatti di AI e demografia, diventa prioritario il rafforzamento delle strategie di acquisizione dei talenti. "La crescente carenza di profili altamente specializzati rende necessario sviluppare modelli di recruiting più efficaci e strutturati, capaci di attrarre competenze tecniche molto richieste dal mercato e difficili da reperire", riflette Bove. Data l'immagine del settore, percepito ancora come più tradizionale e meno dinamico rispetto ad ambienti quali il fintech o il banking, i responsabili Hr dovranno pensare a strategie di *employer branding*, ad esempio "investendo sulla cultura aziendale, sulle iniziative *Dei* e sullo storytelling organizzativo, valorizzando la solidità del settore, il suo impatto sociale e le opportunità di sviluppo professionale che può offrire".



© WANAN YOSSINGKUM - iStock

## LA TECNOLOGIA MODIFICA I PRESUPPOSTI TRADIZIONALI

Prima di ogni altra ragione, è l'entrata a gamba tesa dell'AI che sta rivoluzionando il contesto anche per le risorse umane. Secondo **Capgemini**, la sistematica integrazione nei processi induce un cambiamento strutturale che porterà l'attività assicurativa, a tutti i livelli, a evolvere da una dimensione amministrativa a una sempre più analitica e consulenziale.

La prima conseguenza è un ripensamento delle competenze dei collaboratori: "È fondamentale che le persone evolvano di pari passo con le innovazioni tecnologiche e di business. Il valore aggiunto dei professionisti non risiede più nell'esecuzione di attività operative, spesso automatizzate, ma nella capacità di lavorare efficacemente in team multidisciplinari, dove competenze di business, tecnologia e analytics si integrano e si potenziano reciprocamente", afferma **Matteo Bonati**, insurance director di Capgemini Italia.

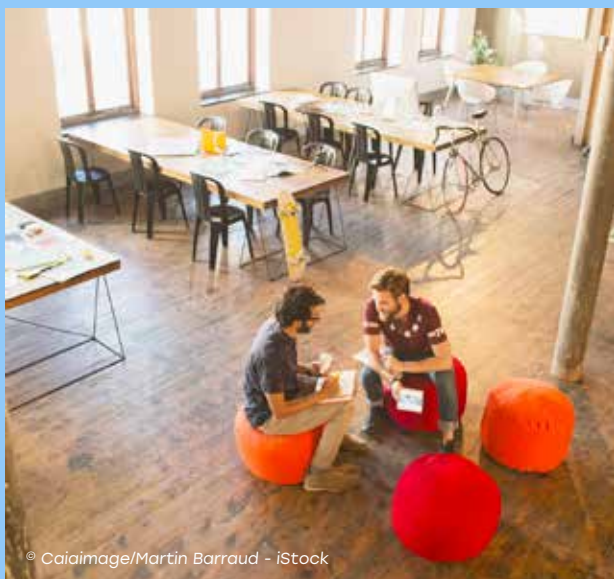
La necessità per molte compagnie è, quindi, di accompagnare la trasformazione dei ruoli verso nuovi modelli organizzativi con una formazione finalizzata all'upskilling e al reskilling. Il primo suggerimento che Bonati dà alle organizzazioni, e ai responsabili Hr in particolare, è di "evitare approcci frammentati e gestire la trasformazione con una visione d'insieme, una mentalità aperta e sistemica, investendo su cultura, competenze e *change management*".

## L'INNOVAZIONE RICHIEDE UNA LEADERSHIP FORMATA

Capgemini consiglia di iniziare con una mappatura delle competenze già presenti in azienda, per comprendere il reale livello di preparazione dell'organizzazione e individuare le carenze. "Suggeriamo – spiega Bonati – un percorso strutturato su più livelli: in primo luogo una formazione diffusa sulla AI, per garantire una base comune di conoscenza e facilitare l'adozione consapevole delle nuove tecnologie. Serve poi procedere con lo sviluppo di competenze avanzate: investire nelle

## L'OFFERTA DELLE COMPAGNIE, LE RICHIESTE DEI LAVORATORI

Secondo l'**Hays Salary Guide 2026**, circa la metà delle imprese del settore Insurance & Banking prevede di aumentare il proprio organico nel corso dell'anno; dall'altra parte, quasi il 40% dei dipendenti afferma di essere pronto a cambiare impresa, anche per la possibilità di migliorare il proprio guadagno. La ricerca valuta in 50.150 euro la Ral media annuale del settore Insurance (inferiore rispetto alla media nazionale che supera i 56 mila euro e ai 73 mila del Banking), ma per la maggioranza degli intervistati tra le ragioni che possono contribuire a far accettare nuove posizioni ci sono i benefit complementari al salario (55%, una quota più elevata rispetto alla media nazionale). I motivi per cui si cerca una nuova posizione sono soprattutto economici seppure, a differenza di altri settori, anche la promozione interna sia valutata come opportunità per ottenere un aumento; i meccanismi per una crescita interna risultano, però, poco chiari per il 60% degli intervistati. Tra le altre ragioni che possono influire sulla valutazione di un'offerta di lavoro le più frequenti sono la possibilità di applicarsi su ruoli o progetti stimolanti (44%), un buon ambiente di lavoro (42%) e l'apertura allo smart working (37%).



© Caiaimage/Martin Barraud - iStock

assunzioni e in percorsi formativi specialistici sull'AI mirati ai diversi ruoli aziendali". Un terzo aspetto riguarda la formazione per la leadership, "essenziale affinché il management acquisisca competenze su strategia AI, governance e gestione di workforce ibrida umana e artificiale in grado di guidare la trasformazione". Il passo finale sarà la ridefinizione di incentivi e workflow a sostegno dell'integrazione dell'AI nei ruoli e nei processi, "aggiornando, quindi, i sistemi di valutazione delle performance, in accordo con modelli di governance evoluti, e prevedendo incentivi specifici per favorirne l'adozione".

## PRESERVARE E TRASMETTERE LE CONOSCENZE

L'ambiente creato dall'ecosistema tecnologico che sempre di più governerà le compagnie si interseca con la sfida demografica e l'integrazione generazionale. Il tema riguarda in realtà tutti i settori produttivi, in cui il confronto ormai non è soltanto tra cinque generazioni che convivono, ma tra persone che hanno differenti visioni della vita e del lavoro e livelli diseguali di conoscenze specifiche e di dimestichezza con le tecnologie. "Il ricambio generazionale rappresenta una dinamica molto rilevante per il settore assicurativo, ambito in cui le competenze tecnico-specialistiche e il giudizio professionale sono stati sedimentati nel tempo attraverso l'esperienza diretta, afferma **Alessandro Distefano**, partner **PwC Italia**, Insuran-

ce. Il rischio principale, secondo Distefano, è la dispersione di know how in aree critiche come la valutazione dei rischi, la gestione dei sinistri complessi o l'interazione con la rete agenziale. L'opportunità, però, è significativa: "l'ingresso di nuove generazioni – osserva – porta una naturale familiarità con tecnologie e nuove modalità di lavoro, accelerando la trasformazione digitale dei processi. Per questo diventa essenziale strutturare programmi di *knowledge transfer*, *mentoring* tecnico e collaborazione intergenerazionale che garantiscano continuità professionale e contaminazione positiva".

## LE NUOVE REGOLE DELLE RISORSE UMANE

Oltre all'investimento in formazione, l'Hr affronta nuove regole nel rapporto con le persone che includono modelli di lavoro ibridi e sistemi di performance basati su metriche oggettive. A questi si aggiunge l'esigenza di assecondare le nuove generazioni su temi che per le precedenti erano sconosciuti o normale evoluzione delle dinamiche di relazione. Secondo Distefano, "i giovani cercano purpose, inclusione, sostenibilità e una leadership coerente, ma anche ruoli chiari e percorsi evolutivi definiti all'interno di un settore percepito come complesso ma ad alto valore sociale".

In questa nuova veste la funzione Hr diventa "vero abilitatore della competitività, con un ruolo centrale nel garantire resilienza e capacità di adattamento nel lungo periodo. La priorità è adottare una *workforce strategy* specifica per l'assicurativo, capace di anticipare i nuovi fabbisogni professionali integrando strategia industriale e *people strategy*". L'obiettivo per le compagnie sarà formare internamente e ricercare all'esterno profili orientati a "coniugare conoscenze tecnico assicurative con competenze digitali avanzate, insieme a soft skill decisive come pensiero critico, adattabilità, collaborazione e orientamento al cliente", conclude Distefano. Caratteristiche che non devono prescindere dalla volontà di interagire in maniera costruttiva e di fare squadra unendo i valori di generazioni diverse. ●