

Bando per il conferimento di contratto di diritto privato di lavoro subordinato ai sensi dell'art. 22 della Legge 30 dicembre 2010, n. 240 ("Contratto di ricerca") per il gruppo scientifico-disciplinare 13/Econ-07 Economia e gestione delle imprese, settore scientifico-disciplinare Econ-07/A Economia e gestione delle imprese, presso il Dipartimento di Business and Management della Luiss Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli, programma di ricerca "Human-AI Symbiosis: Un'analisi sui fabbisogni di competenze e sulle trasformazioni organizzative delle imprese" – codice concorso ART22-BM-31/2026

Il Direttore Generale della Luiss Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli,

- visto lo Statuto di autonomia della Luiss Guido Carli vigente;
- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240 recante norme in materia di organizzazione delle Università, di personale accademico e di reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario;
- visto l'art. 22, della legge 30 dicembre 2010, n. 240, come modificato dal decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36, convertito, con modificazioni, con legge 29 giugno 2022, n. 79 (Gazzetta Ufficiale, serie generale, del 29 giugno 2022, n. 150);
- visto il Regolamento della Luiss Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli per il conferimento di contratti di ricerca, incarichi post-doc e incarichi di ricerca ai sensi degli art. 22, 22 bis e 22 ter della Legge 30 dicembre 2010, n. 240, emanato con DR n. 54 del 4 febbraio 2026;
- vista la delibera del C.d.A. della Luiss Guido Carli in data 12 dicembre 2024 con la quale è stato approvato il piano strategico triennale 2024-2028;
- vista la deliberazione del Consiglio del Dipartimento di Business and Management del 19 maggio 2026, del Senato Accademico del 26 maggio 2026 e del Comitato Esecutivo della Luiss Guido Carli del 10 giugno 2026;

DELIBERA

Art. 1

Indizione

La Luiss Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli (di seguito, "Università" o "Ateneo" o "Luiss Guido Carli" o "Luiss"), indice, ai sensi dell'art. 22 della Legge 30 dicembre 2010 n. 240, di seguito brevemente detto 'art. 22, L. 240/2010' e con le modalità di cui al Regolamento di Ateneo per il conferimento di contratti di ricerca, incarichi post-doc e incarichi di ricerca ai sensi degli art. 22, 22 bis e 22 ter della Legge 30 dicembre 2010, n. 240, una procedura di valutazione comparativa per il conferimento di n. 1 (uno) contratto di ricerca di diritto privato di lavoro subordinato a tempo determinato ai sensi del predetto articolo (di seguito brevemente detto di 'Contratto di ricerca') a valere sui fondi di ateneo, con le seguenti caratteristiche:

- **contratto ex art. 22, L. 240/2010 (di seguito brevemente detto 'Contratto di ricerca');**
- **Responsabile scientifico:** prof. Enzo Peruffo
- **Dipartimento:** Business and Management
- **gruppo scientifico-disciplinare:** 13/Econ-07 Economia e gestione delle imprese;
- **settore scientifico-disciplinare:** Econ-07/A Economia e gestione delle imprese;
- **lingua straniera di cui accertare la conoscenza in sede di colloquio:** inglese
- **durata del contratto:** 24 mesi
- **titolo del programma di ricerca:** Human-AI Symbiosis: Un'analisi sui fabbisogni di competenze e sulle trasformazioni organizzative delle imprese
- **programma di ricerca:** vedere allegato A) al presente bando
- **codice concorso:** ART22-BM-31/2026;
- **fonte di finanziamento:** Fondi di Ateneo

Art. 2

Requisiti per la presentazione delle domande ed esclusioni



Possono presentare domanda di partecipazione:

- i soggetti in possesso del titolo di dottore di ricerca o titolo equivalente conseguito all'estero ovvero, per i settori interessati, del titolo di specializzazione di area medica;
- i soggetti iscritti all'ultimo anno del corso di dottorato di ricerca purché il conseguimento del titolo sia previsto entro i sei mesi successivi alla data di pubblicazione del bando di selezione.

La partecipazione dei soggetti iscritti all'ultimo anno del corso di dottorato di ricerca è ammessa ove compatibile con il programma di finanziamento del contratto di ricerca e con le regole di gestione, rendicontazione e controllo dello stesso, nel caso di un progetto specifico di ricerca di carattere nazionale, europeo e internazionale e finanziato interamente da fondi esterni.

Il titolo di dottore di ricerca conseguito all'estero, anche in corso di acquisizione, è valutato equivalente al solo fine della procedura di selezione e del conferimento del contratto di ricerca dalla Commissione giudicatrice.

Sono esclusi dalla partecipazione alla procedura selettiva coloro che si trovano in una o più delle seguenti situazioni:

1. esclusione dal godimento dei diritti civili e politici;
2. destituzione o dispensa, oppure dichiarazione di decadenza da un pubblico impiego presso una Pubblica Amministrazione;
3. personale di ruolo, assunto a tempo indeterminato in una università, ente pubblico di ricerca o di una istituzione il cui diploma di perfezionamento scientifico è stato riconosciuto equipollente al titolo di dottore di ricerca ai sensi dell'articolo 74, quarto comma, del decreto del Presidente della Repubblica 11 luglio 1980, n. 382;
4. hanno prestato servizio a tempo indeterminato in qualità di professore di I e II fascia e ricercatore universitario ancorché cessato dal servizio;
5. hanno un grado di parentela o affinità fino al quarto grado compreso, con un professore appartenente al Dipartimento che propone la chiamata ovvero con il Rettore, il Direttore generale e una o un componente del Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo;
6. hanno usufruito di contratti di ricercatore a tempo determinato ai sensi dell'articolo 24 della Legge 240/2010 (RTT);
7. hanno usufruito di contratti di cui all'art. 22 della Legge 240/2010 come modificato dalla Legge n. 79/2022 per un periodo che, sommato alla durata prevista dal contratto messo a bando, superi complessivamente i 5 anni, anche non continuativi. Ai fini della durata dei già menzionati rapporti non rilevano i periodi trascorsi in aspettativa per maternità o per motivi di salute secondo la normativa vigente.

I requisiti prescritti devono essere posseduti alla data di scadenza del termine stabilito per la presentazione della domanda di ammissione. L'Amministrazione può disporre, in ogni momento, con provvedimento motivato, l'esclusione dalla procedura selettiva per difetto dei requisiti prescritti.

Art. 3

Domande di ammissione

Le domande di partecipazione alla procedura di selezione, nonché i titoli posseduti, i documenti, la proposta progettuale e le pubblicazioni ritenute utili alla procedura comparativa, devono essere presentati, a pena di esclusione, per via telematica, utilizzando l'applicazione informatica dedicata, al seguente link: <https://pica.cineca.it/luiss/art22-bm-31-2026/domande/>

L'applicazione informatica richiederà necessariamente il possesso di un indirizzo di posta elettronica per poter effettuare l'auto registrazione al sistema. Il candidato dovrà inserire tutti i dati richiesti per la produzione della domanda ed allegare, in formato elettronico, i documenti di cui al presente bando. Non sono ammesse altre forme di invio delle domande o di documentazione utile per la partecipazione alla procedura.

Entro la scadenza di presentazione della domanda il sistema consente il salvataggio in modalità bozza. La data di presentazione telematica della domanda di partecipazione alla selezione è certificata dal sistema informatico mediante ricevuta che verrà automaticamente inviata via e-mail. Allo scadere del termine utile per la presentazione, il sistema non permetterà più l'accesso e l'invio del modulo elettronico. Non saranno ammesse domande pervenute oltre la scadenza del termine.

Ad ogni domanda verrà attribuito un numero identificativo che, unitamente al codice concorso indicato nell'applicazione informatica, dovrà essere specificato per qualsiasi comunicazione successiva.

La procedura di compilazione e invio telematico della domanda dovrà essere completata **entro e non oltre le 14:00 Central European Summer Time (CEST) del 15 luglio 2026**. Qualora il termine di scadenza indicato cada in giorno festivo, la scadenza è prorogata al primo giorno feriale utile.



La presentazione della domanda di partecipazione dovrà essere perfezionata scegliendo una delle modalità di firma presenti nella pagina “firma digitale” dell’applicazione informatica dedicata.

Il servizio potrà subire momentanee sospensioni per esigenze tecniche.

In caso di comprovata impossibilità tecnica da parte dei sistemi informatici adottati dall’Ateneo, l’Ateneo stesso si riserva di accettare la domanda di ammissione anche con modalità diverse rispetto a quanto indicato nei precedenti paragrafi.

Per la segnalazione di problemi esclusivamente tecnici, potrà contattare il CINECA tramite il link presente in fondo alla pagina del form di domanda <https://mipa.support.cineca.it/support.php?service=pica.cineca.it&cmp=56435>

Nella domanda i candidati dovranno chiaramente dichiarare sotto la propria responsabilità:

- dipartimento, gruppo scientifico-disciplinare e settore scientifico-disciplinare della selezione cui si intende partecipare;
- cognome e nome;
- sesso;
- luogo e data di nascita;
- residenza;
- cittadinanza;
- domicilio eletto ai fini del concorso;
- codice fiscale (solo per residenti in Italia);
- indirizzo e-mail eletto ai fini del concorso;
- recapito telefonico;
- titoli di studio universitari conseguiti (diploma di laurea, dottorato di ricerca);
- possesso dei requisiti di cui al precedente articolo 2;
- di non aver riportato condanne penali;
- di godere dei diritti civili e politici nello Stato di appartenenza o di provenienza.

I candidati riconosciuti portatori di handicap, ai sensi della legge 5 febbraio 1992, n. 104, devono specificare nella domanda l’ausilio necessario in relazione al proprio status, nonché l’eventuale necessità di tempi aggiuntivi per il colloquio.

Alla domanda devono essere allegati, caricandoli sul sistema:

- copia di un documento di riconoscimento valido;
- curriculum scientifico professionale;
- titolo di dottorato di ricerca;
- programma di ricerca proposto;
- pubblicazioni scientifiche fino a un massimo di 5 che i candidati intendono far valere ai fini della procedura comparativa.

In caso di dottorato estero allegare titolo di dottorato di ricerca estero;

Ogni allegato non dovrà superare lo spazio di 30 megabyte.

Qualora il candidato presentasse pubblicazioni e/o lavori in numero superiore a 5, le eccedenti verranno escluse dalla valutazione comparativa.

Alla commissione spetta in modo esclusivo la verifica e il giudizio sull’ammissibilità delle domande e della relativa documentazione allegata.

L’indirizzo e-mail ufficiale della Luiss Guido Carli ai fini del presente concorso è preruolo@luiss.it, salvo i casi diversamente previsti.

L’indirizzo e-mail dichiarato dal candidato nella domanda e il sito internet della Luiss Guido Carli costituiscono i mezzi ufficiali di comunicazione relativi alla presente selezione ed a tutte le attività ad essa connesse, salvo diversa previsione. Pertanto, il candidato è tenuto a consultare entrambi i canali di comunicazione.

La Luiss Guido Carli non assume alcuna responsabilità nel caso di irreperibilità del destinatario e per la dispersione di comunicazioni dipendente da inesatta indicazione dell’indirizzo e-mail da parte del candidato o da eventuali disguidi non imputabili a colpa dell’Amministrazione stessa, o comunque imputabili a fatto di terzi, a caso fortuito o forza maggiore.

Art. 4

Procedura di valutazione comparativa dei candidati e criteri generali di valutazione

La valutazione dei candidati che hanno presentato domanda è espletata da una Commissione giudicatrice nominata dal Consiglio di Dipartimento e composta da tre componenti appartenenti ad Atenei italiani o stranieri, da individuare tra i Professori Ordinari e Associati anche in pensione, Ricercatori ex art. 24 comma 3, lett. b) e Ricercatori Tenure Track.

Almeno uno dei componenti della Commissione deve appartenere ai ruoli di professore Ordinario o Associato, anche stranieri.



Almeno due componenti della Commissione devono appartenere al gruppo scientifico-disciplinare in cui è ricompreso il settore scientifico-disciplinare oggetto della selezione.

In ogni caso, almeno uno dei componenti della Commissione istruttoria deve appartenere al settore scientifico-disciplinare oggetto della selezione.

L'eventuale nomina di componenti della Commissione appartenenti ad un gruppo scientifico-disciplinare diverso da quello oggetto della chiamata dovrà essere motivata dal Consiglio di Dipartimento.

La Commissione elegge al suo interno un presidente ed un segretario.

La Commissione può avvalersi di strumenti telematici di lavoro collegiale con le modalità previste dal bando di concorso.

In caso di sostituzione di un commissario a procedura già avviata, sono fatti salvi tutti gli atti compiuti sino al momento della sostituzione in ragione del principio di conservazione degli atti giuridici.

La commissione giudicatrice effettua la valutazione comparativa dei candidati per titoli, pubblicazioni e colloquio, volta a valutare l'aderenza del programma di ricerca proposto all'oggetto del bando e il possesso di un curriculum scientifico-professionale idoneo allo svolgimento dell'attività di ricerca oggetto del contratto.

Ai fini della predetta procedura sono valutati:

- a) il curriculum scientifico-professionale;
- b) il dottorato di ricerca;
- c) il programma di ricerca presentato;
- d) lo svolgimento di una documentata attività di ricerca presso soggetti pubblici e privati con contratti, borse di studio o incarichi, sia in Italia che all'estero;
- e) le pubblicazioni elencate;
- f) ogni altra documentazione e/o certificazione ritenuta utile per l'accertamento del possesso di un curriculum scientifico-professionale idoneo per lo svolgimento dell'attività di ricerca oggetto del contratto.

I candidati sono valutati comparativamente sulla base dei seguenti elementi:

- a) qualità, originalità ed innovatività della proposta progettuale, con riferimento al programma di ricerca oggetto della selezione;
- b) attinenza e rilevanza delle attività di ricerca precedentemente svolte, nonché delle eventuali esperienze lavorative, in relazione ai contenuti del programma di ricerca oggetto della selezione;
- c) attinenza delle pubblicazioni allegate con il programma di ricerca oggetto della selezione;
- d) colloquio volto ad accertare l'idoneità allo svolgimento dell'attività di ricerca oggetto del contratto e alla realizzazione della proposta progettuale presentata, nonché valutazione della conoscenza della lingua inglese e/o di altre lingue rilevanti per la ricerca se richiesta dal bando.

La commissione giudicatrice dispone di 60 punti per il curriculum scientifico-professionale, il dottorato di ricerca, le pubblicazioni e le documentate attività di ricerca e di 40 punti da attribuire al colloquio, che comprende – oltre alla presentazione del programma di ricerca – anche la discussione dei lavori scientifici presentati, per un totale, ai fini della definizione del punteggio finale, di 100 punti.

I 60 punti da attribuire al curriculum scientifico-professionale, al dottorato di ricerca, alle pubblicazioni ed alle documentate attività di ricerca, sono così suddivisi:

- a) fino a 10 punti per il curriculum scientifico-professionale
- b) fino a 10 punti per il dottorato di ricerca;
- c) fino a 10 punti per il programma di ricerca, adeguatamente dettagliato;
- d) fino a 15 punti per le pubblicazioni scientifiche che rivestano carattere di originalità, di rilevanza scientifica e di congruenza con il gruppo scientifico-disciplinare messo a bando;
- e) fino a 15 punti per attività di ricerca documentate presso soggetti pubblici e/o privati sia in Italia che all'estero.

Il candidato che abbia raggiunto un punteggio di almeno 36/60 nella valutazione del curriculum scientifico-professionale, dottorato di ricerca, pubblicazioni e documentate attività di ricerca, è ammesso al successivo colloquio.

Ai candidati che abbiano raggiunto almeno il punteggio minimo richiesto viene comunicata, attraverso pubblicazione nel sito internet



dell'ateneo e, di norma, anche tramite invio all'indirizzo di posta elettronica eletto ai fini del concorso, l'ammissione, la data e la modalità del colloquio, almeno 20 giorni prima della data fissata per il colloquio stesso.

Il colloquio è volto ad accertare l'attitudine alla ricerca dei candidati e si intende superato con un punteggio di almeno 24/40.

Il punteggio totale di ogni candidato è dato dalla somma del punteggio del curriculum scientifico-professionale, del dottorato di ricerca, del programma di ricerca, delle pubblicazioni e delle documentate attività di ricerca con quello del colloquio.

Al termine dei lavori, la commissione giudicatrice formula una graduatoria generale di merito secondo il punteggio di cui sopra. La graduatoria è approvata con decreto del Rettore della Luiss Guido Carli e resa pubblica sul sito dell'ateneo

Nel caso in cui, per qualunque motivo, il candidato vincitore non accettasse l'offerta formulata, l'Università potrà procedere alla sostituzione con eventuali altri candidati idonei non vincitori, seguendo la graduatoria eventualmente formulata. Non saranno autorizzate nuove emissioni di bandi a seguito di rinuncia dei candidati dopo l'inizio dell'attività di ricerca.

Il contrattista dottorando o specializzando potrà stipulare il contratto solo dopo aver conseguito il titolo di dottore di ricerca o di specializzazione medica. Ove il dottorando o lo specializzando non consegua il titolo entro sei mesi dalla data di pubblicazione del bando, decade dal diritto al conferimento del contratto di ricerca e dalla graduatoria.

Art. 5

Diritti e doveri

Il titolare del contratto di ricerca deve svolgere le attività di ricerca secondo il programma di ricerca approvato dal Dipartimento al quale afferisce, in accordo con il Responsabile Scientifico.

Il contratto di ricerca comporta, per il titolare, un impegno pieno ed esclusivo - pari al 100% - nello svolgimento delle attività di ricerca definite nel programma approvato dal Dipartimento.

Art. 6

Conferimento del contratto di ricerca

Al vincitore è conferito, ai sensi e con le modalità stabilite dalla normativa vigente, un contratto di lavoro subordinato a tempo determinato, denominato "contratto di ricerca" ai sensi dell'art. 22 L. n. 240/2010.

Il vincitore, a pena di decadenza, deve presentare dichiarazione di accettazione entro il termine perentorio di giorni 10 dalla data di ricezione della comunicazione dell'avvenuto conferimento del contratto di ricerca che avverrà secondo le modalità previste dal Bando. La mancata stipula nei termini da parte dell'interessato è considerata rinuncia alla presa di servizio.

Art. 7

Rinuncia e sostituzioni

In caso di rinuncia o decadenza del vincitore prima della presa di servizio o entro tre mesi dalla stessa, si può procedere allo scorrimento della graduatoria, qualora presente. In caso di assenza di ulteriori candidati in graduatoria, previa richiesta del Responsabile Scientifico, è possibile l'emissione di un nuovo bando.

In caso di rinuncia entro i tre mesi dalla presa di servizio, lo scorrimento della graduatoria o l'emissione di un nuovo bando devono essere deliberati, previa verifica della disponibilità dei fondi, dal Consiglio di Dipartimento, su motivata richiesta del Responsabile Scientifico, ed approvata dal Comitato Esecutivo, sentito il Senato Accademico.

Nel caso di progetti di ricerca di carattere nazionale, europeo ed internazionale, interamente finanziati con fondi esterni per le esigenze del medesimo progetto di ricerca, è possibile la sostituzione di contrattisti rinunciatari dopo la presa di servizio con candidati utilmente collocati in graduatoria, purché sia preventivamente accertata la disponibilità della relativa copertura finanziaria dei fondi del medesimo progetto di ricerca e/o di altri fondi interni. Lo scorrimento della graduatoria deve essere proposto dal Consiglio di Dipartimento, su motivata richiesta del Responsabile Scientifico, ed approvata dal Comitato Esecutivo, sentito il Senato Accademico.

Art. 8

Incompatibilità

I contratti di ricerca sono incompatibili:

- con la frequenza di corsi di laurea, laurea specialistica o magistrale, dottorato di ricerca o specializzazione di area medica, in Italia o all'estero, e comportano il collocamento in aspettativa senza assegni per il dipendente in servizio presso le amministrazioni pubbliche.
- con qualsiasi altro rapporto di lavoro subordinato, anche part-time o a tempo determinato, presso soggetti privati;



I contratti di ricerca non sono cumulabili con borse di studio o di ricerca a qualsiasi titolo conferite da istituzioni nazionali o straniere, salvo quelle esclusivamente finalizzate alla mobilità internazionale per motivi di ricerca.

I contratti di ricerca non danno luogo a diritto di accesso al ruolo presso le università, gli enti pubblici di ricerca e le istituzioni il cui diploma di perfezionamento scientifico è stato riconosciuto equipollente al titolo di dottore di ricerca ai sensi dell'art. 74, comma 4, del decreto del Presidente della Repubblica 11 luglio 1980, n. 382, né possono essere computati ai fini di cui all'art. 20 del D. lgs. 25 maggio 2017, n. 75.

Art. 9

Trattamento economico e previdenziale

L'importo del contratto di ricerca di cui al presente bando è pari al trattamento iniziale spettante al ricercatore confermato a tempo definito attualmente pari a € 28.456,00, per un costo aziendale annuo lordo iniziale pari a € 38.079,65.

Il trattamento retributivo annuo lordo è assoggettato, come da normativa vigente, alle ritenute fiscali e previdenziali.

Il rapporto di lavoro che si instaura tra l'Università e il trattatista ricercatore è regolato dalle disposizioni vigenti in materia, anche per quanto attiene al trattamento fiscale, assistenziale, previdenziale ed assicurativo previsto per i redditi di lavoro dipendente.

L'Ateneo provvede altresì alla copertura assicurativa contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali ed alla responsabilità civile.

Art. 10

Trattamento dei dati personali

Ai sensi della normativa vigente, i dati personali forniti dai candidati saranno raccolti e trattati con mezzi informatici e cartacei, presso la Luiss Guido Carli, per le finalità di gestione della presente procedura di valutazione comparativa, di pubblicità degli atti relativi e dell'eventuale conferimento del contratto.

Art. 11

Pubblicità

L'avviso relativo al presente bando è pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana – 4ª serie speciale. Il presente bando è reperibile presso il Settore Personale Docente, e disponibile sul sito WEB della Luiss Guido Carli, del Ministero dell'Università e della Ricerca e dell'Unione Europea e può essere pubblicato su riviste scientifiche nazionali e internazionali.

All'esito della selezione del presente bando, il nome del vincitore sarà pubblicato sul sito internet della Luiss Guido Carli:

<http://www.luiss.it>.

Art. 12

Responsabile del procedimento

Il Responsabile del procedimento di selezione del presente bando è il Direttore People & Organization, Dott. David Ricco – e-mail:

preruolo@luiss.it.

Art. 13

Disposizioni finali

Ai fini del presente bando, i testi ufficiali del Regolamento e del bando stesso e di ogni altra documentazione connessa alla procedura sono esclusivamente quelli redatti in lingua italiana.

Per tutto quanto non espressamente previsto dal presente bando, si applicano le disposizioni legislative e regolamentari citate in premessa nonché le leggi vigenti in materia.

Il Direttore Generale
Rita Paola Maria Carisano



Bando per il conferimento di contratto di diritto privato di lavoro subordinato ai sensi dell'art. 22 della Legge 30 dicembre 2010, n. 240 ("Contratto di ricerca") per il gruppo scientifico-disciplinare 13/Econ-07 Economia e gestione delle imprese, settore scientifico-disciplinare Econ-07/A Economia e gestione delle imprese, presso il Dipartimento di Business and Management della Luiss Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli, programma di ricerca "Human-AI Symbiosis: Un'analisi sui fabbisogni di competenze e sulle trasformazioni organizzative delle imprese" – codice concorso ART22-BM-31/2026

Allegato A)

PROGRAMMA DI RICERCA

1. Inquadramento e Motivazione della Ricerca

L'integrazione dell'intelligenza artificiale nei processi produttivi e decisionali delle imprese configura una delle trasformazioni strutturali più significative della storia economica recente (Ferdousi et al., 2026). Diversamente dalle precedenti ondate tecnologiche, l'IA generativa, l'AI agentica e i sistemi avanzati di apprendimento automatico estendono il proprio impatto ben oltre l'automazione dei compiti routinari, entrando nelle attività cognitive complesse e ridefinendo la frontiera tra ciò che può essere affidato alla macchina e ciò che rimane prerogativa umana (Piccialli et al., 2025).

Questo fenomeno apre interrogativi profondi e ancora largamente irrisolti sulla natura del vantaggio competitivo (Kemp, 2024), sulla struttura delle organizzazioni (Dittmar, 2026) e sul profilo di competenze richiesto alle persone che vi operano (Ceschel et al., 2026).

Il progetto di ricerca si propone di analizzare sistematicamente le trasformazioni in atto, con un focus sulle implicazioni strategiche dell'adozione dell'IA nelle imprese. La prospettiva adottata è quella della strategia d'impresa e dell'economia dell'organizzazione, con un'attenzione particolare ai meccanismi attraverso cui le scelte di adozione tecnologica si traducono (o non si traducono) in vantaggio competitivo durevole.

2. Domande di Ricerca

Il progetto articola tre domande di ricerca principali, tra loro complementari:

- (i) Quali fabbisogni di competenze – tecniche, strategiche e relazionali – emergono nei contesti aziendali a seguito dell'integrazione di sistemi IA, e come variano in funzione del settore, della dimensione e del modello di business adottato?
- (ii) Come si riconfigura il modello organizzativo delle imprese che adottano l'IA in modo strategicamente consapevole? In che misura i modelli tradizionali di struttura gerarchica, divisione del lavoro e governance decisionale vengono ridisegnati?
- (iii) Quali modelli di business risultano più resilienti o più vulnerabili alla pressione competitiva indotta dall'IA, e quali nuove logiche di creazione e cattura del valore si stanno affermando?

3. Quadro Teorico

3.1 Human-AI Symbiosis come categoria analitica

Il concetto di simbiosi uomo-macchina supera la dicotomia sostituzione/complementarità che ha dominato il dibattito iniziale sull'automazione. La letteratura più recente (, infatti, mostra che i più significativi benefici dell'adozione dell'intelligenza artificiale si ravvisano nella capacità delle organizzazioni di progettare forme efficaci di collaborazione tra capacità umane e capacità algoritmiche (Raisch & Krakowski, 2021; Dell'Acqua et al., 2023). Questa più recente prospettiva inquadra l'AI come un partner organizzativo che supporta analisi, problem solving e decisioni complesse sotto supervisione umana. Il vantaggio competitivo si sposta così dall'adozione della tecnologia alla progettazione di interfacce cognitive efficaci, capaci di integrare competenze, judgment umano e capacità computazionali (David & Borsi, 2025).

3.2 Evoluzione dei modelli organizzativi



L'adozione dell'IA agisce accelerando la trasformazione dei modelli organizzativi. Le strutture burocratiche tradizionali – ottimizzate per coordinare attività routinarie attraverso regole e procedure – mostrano limiti crescenti in ambienti in cui la variabilità informativa aumenta e i cicli decisionali si accorciano. Emergono invece modelli ibridi che combinano nucleo strategico umano e periferia operativa automatizzata, ovvero configurazioni di 'organizzazione aumentata' in cui l'IA estende – piuttosto che sostituire – le capacità di analisi, sintesi e giudizio dei decision-maker (Bagni et al., 2025). La ricerca intende mappare e classificare queste configurazioni emergenti, analizzando le condizioni sotto le quali ciascuna genera valore sostenibile.

3.3 Ridefinizione dei modelli di business

L'intelligenza artificiale non incide sui modelli di business soltanto attraverso la riduzione dei costi operativi, ma agisce sui meccanismi fondamentali di creazione, erogazione e cattura del valore. La letteratura più recente evidenzia come l'AI-driven business model innovation si manifesti lungo più direttrici: ridefinizione della value proposition tramite servizi intelligenti e personalizzazione avanzata, trasformazione dei processi di value delivery attraverso automazione e decisioni data-driven, e innovazione dei modelli di revenue grazie a pricing dinamico, piattaforme e logiche as-a-service (Foss & Saebi, 2017). In tale prospettiva, piattaforme data-driven, modelli freemium alimentati da apprendimento continuo e servizi professionali aumentati dall'IA rappresentano configurazioni emergenti capaci di rafforzare lock-in, economie di scala e vantaggi cumulativi fondati sui dati. Coerentemente con questa impostazione, il progetto adotta il Business Model Canvas e la prospettiva delle Dynamic Capabilities come lenti analitiche complementari per comprendere come le imprese riconfigurano risorse, competenze e assetti organizzativi in risposta alla pressione trasformativa dell'IA. In particolare, l'attenzione sarà rivolta ai processi attraverso cui le imprese sperimentano, adattano e scalano nuove configurazioni di business model abilitate dall'intelligenza artificiale (Jorzik et al., 2024).

3.4 Fabbisogni di competenze: verso una tassonomia operativa

La letteratura più recente sul futuro del lavoro sta progressivamente superando una lettura centrata esclusivamente sul rischio di sostituzione occupazionale, spostando l'attenzione verso le modalità di coesistenza tra lavoratori e sistemi intelligenti all'interno delle organizzazioni (Zirar et al., 2023). Gli studi emergenti evidenziano che la diffusione dell'IA non elimina semplicemente mansioni, ma ridefinisce ruoli, competenze richieste, percorsi di carriera e modelli di apprendimento continuo, generando nuove tensioni tra progresso tecnologico e preparedness umana (Anthony et al., 2023). Su tali basi, il progetto propone lo sviluppo di una tassonomia originale dei fabbisogni di competenze indotti dall'IA, articolata su tre livelli: (a) competenze di AI-relation – la capacità di lavorare efficacemente con sistemi IA (prompt engineering, interpretazione output, validazione critica); (b) competenze di governance – la capacità di definire perimetri di utilizzo, gestire rischi algoritmici e prendere decisioni in condizioni di incertezza aumentata; (c) competenze strategiche – la capacità di identificare opportunità di vantaggio competitivo legate all'IA e di progettare modelli organizzativi adeguati a sfruttarle.

4. Metodologia

La ricerca adotta un approccio metodologico misto a disegno sequenziale esplorativo, combinando analisi qualitative e quantitative in fasi sequenziali. La logica complessiva combina una base teorico-deduttiva, utile alla costruzione di un framework teorico iniziale, con conseguente apertura induttiva orientata, invece, all'emersione di configurazioni organizzative e pratiche manageriali innovative.

Fase 1 – Revisione sistematica della letteratura: analisi della letteratura accademica internazionale su strategic management, organizational design e future of work, con orizzonte 2018–2025. L'analisi seguirà protocolli replicabili di selezione e screening delle fonti e sarà supportata da strumenti software-assisted di text mining e natural language processing (topic modeling, co-word analysis, clustering semantico), al fine di identificare filoni emergenti, convergenze teoriche e gap di ricerca. Particolare attenzione sarà dedicata alla letteratura empirica sull'adozione dell'IA in contesti aziendali reali.

Fase 2 – Studio qualitativo: conduzione di interviste semi-strutturate con theoretical sampling (quote settoriali e dimensionali) a CEO, Chief Strategy Officer, Chief People Officer e Chief Digital Officer di imprese italiane ed europee di dimensione medio-grande operanti in settori ad alta intensità cognitiva (consulenza, finanza, media, pharma, manifattura avanzata). Obiettivo: ricostruire narrazioni di decisioni strategiche e organizzative legate all'IA, mappe concettuali dei processi decisionali e rappresentazioni del rapporto uomo-macchina. Particolare attenzione sarà dedicata all'identificazione di pratiche emergenti di simbiosi human-AI, nuovi modelli di leadership e tensioni organizzative percepite dai decisori apicali.

Fase 3 – Survey quantitativa: somministrazione di un questionario strutturato a un campione di 200+ imprese per testare e generalizzare le ipotesi emergenti dalla fase qualitativa. Le variabili di interesse includeranno: grado di adozione dell'IA, configurazione organizzativa,



profilo di competenze del management, performance strategica (proxy: crescita dei ricavi, NPS, time-to-market).

Fase 4 – Analisi dei casi: approfondimento longitudinale su 5-8 casi aziendali selezionati per massimizzare la varianza nelle strategie di adozione. I casi saranno analizzati con il metodo dello structured case comparison per identificare condizioni di successo e insuccesso.

5. Risultati Attesi e Contributo Scientifico

Il progetto mira a produrre un contributo originale su tre fronti: (i) una tassonomia operativa e validata empiricamente dei fabbisogni di competenze indotti dall'IA, trasferibile anche in contesti applicativi (formazione manageriale, policy aziendale); (ii) una classificazione dei modelli organizzativi adattativi all'IA, con indicatori di applicabilità per diversi contesti settoriali; (iii) un framework di analisi strategica per valutare la sostenibilità competitiva dei modelli di business nell'era dell'IA.

Sul piano accademico, la ricerca mira alla pubblicazione di almeno due articoli su riviste internazionali di fascia A (target: Strategic Management Journal, Organization Science, Journal of Management Studies), un working paper divulgativo e la presentazione dei risultati in almeno due convegni internazionali di riferimento (AOM, SMS, EURAM).

6. Bibliografia

- Anthony, C., Bechky, B. A., & Fayard, A. L. (2023). "Collaborating" with AI: Taking a system view to explore the future of work. *Organization Science*, 34(5), 1672-1694.
- Bagni, G., Marçola, J. A., Escrivão Filho, E., Nagano, M. S., & Philippsen Jr, L. (2025). Designing a hybrid organization structure based on competences: the importance of the organizational structure. *Business Process Management Journal*, 31(7), 2849-2870.
- Ceschel, F., Marchegiani, L., Bartoli, C., Gerardi, M. L., & Boccardelli, P. (2026). Head in the clouds, feet on the ground: navigating paradoxes in the twin transitions. *Management Decision*, 64(13), 361-383.
- David, T., & Borsi, B. (2025). Human-AI interaction in knowledge ecosystems: a context-mechanism-outcome perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1-23.
- Dell'Acqua, F., McFowland III, E., Mollick, E. R., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K., Rajendran, S., ... & Lakhani, K. R. (2023). Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of AI on knowledge worker productivity and quality. *Harvard business school technology & operations mgt. Unit working paper*, (24-013).
- Dittmar, E. C. (2026). AI as a catalyst for organizational learning: moving beyond tool implementation to learning transformation. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 40(1), 34-37.
- Ferdousi, J., Shokran, M., & Islam, M. S. (2026). Designing Human-AI Collaborative Decision Analytics Frameworks to Enhance Managerial Judgment and Organizational Performance. *Journal of Business and Management Studies*, 8(1), 01-19.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go?. *Journal of management*, 43(1), 200-227.
- Jorzik, P., Klein, S. P., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2024). AI-driven business model innovation: A systematic review and research agenda. *Journal of business research*, 182, 114764.
- Kemp, A. (2024). Competitive advantage through artificial intelligence: Toward a theory of situated AI. *Academy of Management Review*, 49(3), 618-635.
- Piccialli, F., Chiaro, D., Sarwar, S., Cerciello, D., Qi, P., & Mele, V. (2025). AgentAI: A comprehensive survey on autonomous agents in distributed AI for industry 4.0. *Expert Systems with Applications*, 291, 128404.
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation-augmentation paradox. *Academy of management review*, 46(1), 192-210.
- Zirar, A., Ali, S. I., & Islam, N. (2023). Worker and workplace Artificial Intelligence (AI) coexistence: Emerging themes and research agenda. *Technovation*, 124, 102747.