

Sull'AI in azienda la tecnologia corre, la formazione cammina

Edunext. Terzo rapporto di Intesa Sanpaolo-Luiss: il 31% delle imprese adotta l'intelligenza artificiale, ma il 46% degli addetti non è formato



ROMA

La diffusione dell'intelligenza artificiale in azienda corre mentre la formazione dei dipendenti, e dunque, l'aggiornamento delle loro competenze, al massimo cammina. Senza un cambio di passo rapido il mismatch tra tecnologia, capitale umano e infrastrutture educative rischia di aumentare anziché ridursi. A sostenerlo è "Edunext - Nuovi scenari per l'Education e le competenze nell'era dell'AI", il terzo rapporto dell'Osservatorio Look4ward che sarà presentato domani a Roma alla Luiss da Intesa Sanpaolo e dal Centro di ricerca in Strategic change "Franco Fontana" dell'ateneo intitolato a Guido Carl.

Lo studio, coordinato dalla professoressa Lucia Marchegiani, ha coinvolto oltre 600 imprese, Ceo e Hr manager, più di 1.500 dall'avvio dell'Osservatorio, appartenenti a diversi settori, con l'obiettivo di analizzare l'impatto trasformativo dell'intelligenza artificiale sulle organizzazioni. E i numeri contenuti al suo interno sono eloquenti. Nel giro di un anno le imprese che hanno già adottato o stanno sperimentando soluzioni di intelligenza artificiale sono cresciute dal 19% del 2025 al 31 per cento. L'adozione è concentrata nelle grandi imprese (37% tra quelle con oltre 249 addetti), nelle regioni del Nord-Ovest (18%) e nel settore dei servizi (22%). La manifattura si ferma al 7 per

cento. Peccato che a una tale dinamica di diffusione tecnologica non sia corrisposto un adeguato sviluppo delle competenze: l'85% delle imprese con AI ha avviato o sta progettando percorsi formativi dedicati, ma solo il 19% ha impostato percorsi strutturati e continuativi. Il 48%, infatti, si è limitato a condurre iniziative occasionali o pilota. Risultato: quasi un dipendente su due, il 46% per la precisione, non ha ricevuto alcuna formazione specifica sull'AI e quasi la metà delle aziende (il 44%) non prevede di effettuare investimenti in ambito formativo nei prossimi 12/24 mesi. Così facendo difficilmente potrà ridursi il disallineamento tra adozione dell'innovazione e aggiornamento (e crescita) del capitale umano. Un binomio, oggi, sempre più inestricabile. Come testimoniano le stime del World Economic Forum - entro il 2027 oltre il 40% delle competenze lavorative sarà ridefinito dall'AI - e le analisi del McKinsey Global Institute secondo cui il 60% dei lavoratori nei Paesi avanzati svolge già almeno un terzo delle proprie attività con strumenti AI-assisted.

All'interno dello studio è stata condotta anche un'analisi empirica che ha coinvolto un campione di 800 persone, prevalentemente studenti, per approfondire l'impatto dell'AI sui processi cognitivi da cui emerge una duplice considerazione estremamente interessante ora che si sta cominciando a ragionare concretamente di inserire dosi massicce di intelligenza artificiale nei programmi di scuole e università, come dimostra il decreto legislativo, attuativo della legge 132/2025, varato in via preliminare dal Cdm di giovedì scorso (su cui si veda Il Sole 24 Ore del 12 giugno). Dall'analisi è venuto fuori che nei compiti a bassa complessità, l'assenza di supporto tecnologico sia addirittura da preferire visto che chi lavora senza AI ottiene engagement superiore del 15%, apprende il 4% di più, mostra motivazione intrinseca più alta dell'11%. Laddove, invece, nei compiti ad alta complessità, la situazione si ribalta, con l'AI che rappresenta un supporto efficace, capace di ridurre il carico cognitivo e migliorare la qualità delle decisioni.

Ebbene, per interpretare queste dinamiche la ricerca propone il modello "Geniale", un framework per progettare ecosistemi educativi capaci di integrare AI e intelligenza umana in modo selettivo, generativo e responsabile.

«L'intelligenza artificiale non sostituisce l'apprendimento, ma lo trasforma, e il suo valore dipende dalla qualità dei modelli educativi con cui viene integrata - sottolinea Elisa Zambito Marsala, responsabile Education ecosystem and global value programs di Intesa Sanpaolo - Serve un'interazione più evoluta tra persone e tecnologie, in cui le competenze trasversali diventano decisive per permettere ai giovani di affrontare con consapevolezza le trasformazioni in corso. In questo contesto, Intesa Sanpaolo è impegnata a costruire ecosistemi virtuosi insieme a università, imprese e istituzioni, riconoscendo il ruolo chiave delle aziende nel contribuire al sistema educativo del Paese».

«Il punto - aggiunge Enzo Peruffo, direttore del Centro di ricerca Luiss "Franco Fontana" - è costruire le condizioni perché l'AI generi valore senza produrre delega cognitiva. Questo richiede una regia pedagogica, organizzativa e istituzionale chiara: formare i

docenti prima degli studenti, integrare l'AI negli obiettivi didattici, progettare il feedback come guida al ragionamento e sviluppare competenze capaci di sostenere giudizio critico, autonomia e responsabilità. Il modello "Geniale" - conclude Peruffo - nasce proprio da questa evidenza: l'*augmented learning* non coincide con l'automazione dell'apprendimento, ma con una progettazione più consapevole dell'interazione tra tecnologia e capacità umane».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Eugenio Bruno

Claudio Tucci