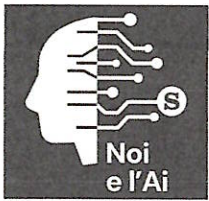


LE SFIDE DELLA TECNOLOGIA



Noi e l'AI

IL DOSSIER

FABRIZIO GORIA

La tecnologia corre, le competenze no. L'adozione dell'intelligenza artificiale nel tessuto produttivo italiano accelera, ma espone imprese e lavoratori al rischio di una delega cognitiva sterile. «Dalla ricerca emerge una trasformazione profondamente asimmetrica: l'intelligenza artificiale è già entrata nelle attività quotidiane di studio e di lavoro, ma la sua integrazione nei processi educativi, organizzativi e decisionali procede con tempi più lenti», avverte Enzo Peruffo, direttore del Centro di Ricerca in Strategic Change della Luiss. Il divario tra strumenti e capitale umano è il cuore del terzo rapporto dell'Osservatorio Look4ward, progetto condiviso con Intesa Sanpaolo per decifrare l'evoluzione del lavoro.

L'indagine documenta una frattura evidente in ambito aziendale, rilevata attraverso un sondaggio su 600 responsabili delle risorse umane. Il 31% delle imprese ha implementato o collauda soluzioni algoritmiche, in netto rialzo rispetto al 19% registrato nel 2025. A questa progressione, però, non corrisponde uno svi-

Il 31% ha adottato soluzioni ad hoc
Solo il 19% prevede formazione dedicata

luppo parallelo delle professionalità. L'85% delle aziende informatizzate progetta percorsi didattici, eppure solo il 19% possiede programmi strutturati, mentre il 48% si ferma a iniziative pilota o occasionali. Il dato critico riguarda l'esclusione formativa, poiché il 46% dei dipendenti non riceve istruzione dedicata e il 44% delle imprese non prevede alcun investimento nel prossimo biennio. L'analisi settoriale mostra un'adozione concentrata nei servizi (22%) e nelle grandi strutture del Nord-Ovest, contro una manifattura arretrata al 7%. Le resistenze, si evidenzia, derivano dalla percezione di una tecnologia acerba, dai costi e dalla carenza di personale preparato. Ed emerge un ecosistema popolato per il 49% da realtà «formalmente pronte», organizzazioni dotate di consapevolezza teorica a cui manca una implementazione pratica. L'impatto dell'innovazione sui processi cognitivi svela dinamiche inattese, misurate su un campione di 800 partecipanti. L'esperimento dimo-

IL DIVARIO

Il gap tra adozione e formazione dell'AI nelle imprese italiane

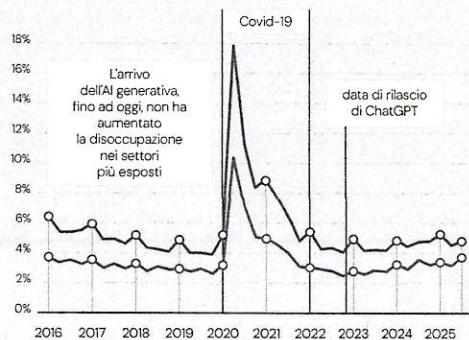


Fonte: Look4ward, Luiss Guido Carli, Intesa Sanpaolo

Il lavoro nei settori "a rischio AI"

Tasso di disoccupazione tra lavoratori più e meno esposti all'AI

— Chi lavora in settori molto esposti all'AI
— Chi lavora in settori per nulla esposti



Fonte: Anthropic

Withub

Il rapporto dell'Osservatorio Look4ward: il tech sale, ma anche le disparità
Il nodo chiave dell'educazione: "Rafforzare le competenze specifiche"

Aziende, allarme algoritmi "L'intelligenza artificiale ha fatto aumentare i divari"

stra che il valore dell'algoritmo muta in base alla difficoltà della mansione. Nei compiti a bassa complessità, operare senza supporto informatico favorisce un coinvolgimento superiore del 15% e un livello di apprendimento maggiore. In questi scenari, la mediazione tecnologica riduce la trasparenza e induce gli utenti a creare contenitori di conoscenza sempre più vuoti. Il quadro si

inverte di fronte ad attività ad alta complessità, dove la macchina diviene uno strumento per abbattere il carico mentale e innalzare la soddisfazione decisionale. «Il punto, quindi, è costruire le condizioni perché l'AI generi valore senza produrre delega cognitiva», sottolinea Peruffo. Secondo il direttore, serve «una regia pedagogica, organizzativa e istituzionale chiara: formare i do-

centi prima degli studenti, integrare l'AI negli obiettivi didattici». Il profilo ideale è rappresentato dai "converter razionali", il 12% degli utenti in grado di attivare l'assistenza in modo proporzionale al bisogno, preservando l'autonomia nei contesti gestibili. Ci sono diversi problemi, secondo Andrea Garnero, economista dell'Ocse. «Il dibattito pubblico sull'intelligenza arti-

ficiale tende a concentrarsi soprattutto sui rischi per l'occupazione. Questi rischi esistono e vanno gestiti, ma per un Paese come l'Italia esiste anche un rischio opposto: quello di non cogliere le opportunità offerte dalla nuova tecnologia», evidenzia l'esperto del mercato del lavoro dell'organizzazione parigina. Il quale rilancia: «Senza investimenti in upskilling e reskilling, il rischio è che il rendimento degli investimenti tecnologici rimanga inferiore alle aspettative».

La risposta istituzionale al disallineamento prende forma nel modello Geniale (Generative ecosystems for new intelligent augmented learning education), un framework per ecosistemi educativi capaci di bilanciare ingegno umano e potenza computazionale. Esso teorizza l'Augmented Learning, un paradigma in cui il software non funge da potenziatore universale, ma da amplificatore contingente. Così che la priorità si sposta dall'alfabetizzazione tecnica all'etica della delega. Elisa Zambito Marsala, responsabile Education Ecosystem di Intesa Sanpaolo, inquadra la metamorfosi ricordando che «l'intelligenza artificiale non sostituisce l'apprendimento, ma lo trasforma, e il suo valore dipende dalla qualità dei modelli educati-

Il 49% delle società è pronta all'intelligenza artificiale ma ha lacune nella sua applicazione

Il fondatore di Ion: "Adottare velocemente le nuove tecnologie, anche se vengono dagli Usa"

Pignataro: "Subito incentivi per l'AI"

IL CASO

LUCA MONTICELLI
ROMA

Andrea Pignataro parla di rado. Il fondatore e amministratore di Ion Group, colosso fintech, è uno degli uomini più ricchi d'Italia e concede interventi pubblici con il contagocce. Per questo, anche pochi minuti di discorso assumono un peso particolare. È accaduto ieri a Roma sul palco del Fii Priority Europe 2026, il summit europeo del Fii Institute, piattaforma che incrocia grandi investitori e che ha tra i suoi partner strategici il fondo saudita Pif e Aramco, il gruppo petrolifero controllato da Riad. Nel panel dedicato al "com-

prare europeo", Pignataro ha delineato con chiarezza la sua visione: «Siamo davanti a un nuovo Rinascimento, il tech è una grande opportunità per l'Europa, non importa che sia prodotto altrove». Una posizione netta che ribatte il dibattito: non è decisivo vincere la corsa all'invenzione, quanto piuttosto quella all'adozione.

Il cuore del ragionamento è la velocità. «L'Europa e l'Italia in passato hanno adottato pacchetti di incentivi per accelerare l'implementazione di tecnologie che hanno portato anche all'aumento del Pil. I decisori politici devono rendersi conto che la velocità è un valore strategico». Da qui la proposta: «Ogni Paese dovrebbe introdurre pacchetti fiscali per incentivare un'adozione rapida e premiare i



Andrea Pignataro (Ion)

risultati in termini di produttività». Il riferimento esplicito è al rapporto Draghi che individua «i divari nella crescita, soprattutto di produttività, a causa di gap tecnologici». In questa chiave, l'intelligenza artificiale diventa leva sistemica: «Negli Anni 50 l'Europa è cresciuta del 5% per un decennio perché veni-

vano adottate nuove tecnologie: ora è possibile un periodo di rinascimento simile». Il messaggio è chiaro: l'Europa non deve necessariamente competere con Stati Uniti o Cina sulla frontiera tecnologica, ma può vincere sulla capacità di integrazione industriale. È un modello già sperimentato. Nel dopoguerra, la ripresa europea fu costruita assimilando tecnologie americane. Nei primi anni Cinquanta migliaia di manager europei visitarono le fabbriche statunitensi per apprendere processi e organizzazione. In questa transizione, anche il sistema finanziario è chiamato a evolvere. Le banche, ha osservato, devono diventare «facilitatori» tra capitale privato, istituzionale e imprese. —

vi con cui viene integrata». Un parere condiviso a gran voce anche dal rettore della Luiss, Paolo Boccardelli, che chiede più dinamismo.

In tal senso, la costruzione di abilità trasversali è il presupposto primario per non subire lo shock tecnologico. «Questo paradigma richiede 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», aggiunge Marsala, confermando che l'Intesa Sanpaolo è impegnata a costruire ecosistemi virtuosi insieme a università, imprese e istituzioni, promuovendo modelli formativi innovativi capaci di integrare tecnologia, autonomia cognitiva e responsabilità nell'utilizzo dell'AI, riconoscendo il ruolo chiave delle aziende nel contribuire al sistema educativo». Specie perché la priorità di oggi, questo il messaggio di fondo dell'analisi, è non perdere il treno dell'intelligenza artificiale a livello di sistema Paese. —