

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NELLE IMPRESE ITALIANE: TRA CURIOSITÀ, DIFFIDENZA E UNA GOVERNANCE ANCORA DA COSTRUIRE

- *Circa il 15% delle organizzazioni non ha ancora avviato progetti di AI ed oltre il 65% si trova nelle prime fasi;*
- *Sul fronte delle persone: solo il 25% dei “Knowledge workers” riconosce una strategia chiara di adozione dell’AI nella propria organizzazione;*
- *Il 94% dei lavoratori afferma di essere pronto a imparare, ma il 44% delle aziende dichiara di non aver ancora attivato programmi formativi.*

L’indagine “Tra AI e cultura d’impresa” realizzata dal Centro di eccellenza Human Capital & Change Management di BIP, presentata in anteprima alla prima edizione dell’[InSummit](#) – l’evento ideato da BIP, che ha riunito a Venezia le voci più influenti del panorama culturale, politico ed economico – offre una **fotografia inedita sull’utilizzo dell’intelligenza artificiale nelle organizzazioni italiane.**

Un’indagine rivolta ai *knowledge workers* – ovvero i lavoratori il cui principale mezzo di produzione è la conoscenza, che applicano per produrre risultati – che non si limita a indagare gli aspetti tecnologici e di governance, ma esplora l’**impatto dell’AI su culture e modelli di leadership.**

In un momento storico in cui il dibattito sull’AI oscilla tra fascinazione e allarme, la ricerca offre una fotografia concreta su **come le aziende di medie-grandi dimensioni ed i *knowledge workers* vivono e interpretano questa transizione.**

La ricerca, costruita con un approccio **multi-lente e integrato**, attraverso un mix di survey quantitative ed interviste in profondità combina la prospettiva di circa 500 organizzazioni con un’indagine esplorativa sui *knowledge workers*, evidenziando le sfumature del cambiamento: le strategie, gli stadi di maturità, le culture prevalente, i comportamenti e le narrazioni che accompagnano la trasformazione. Il campione è stato costruito per garantire **eterogeneità generazionale e di genere**, e per rappresentare sia la dimensione operativa che quella strategica delle organizzazioni.

I dati raccontano una transizione ancora in corso: circa il **15% delle organizzazioni non ha ancora avviato progetti di adozione**, oltre il **65% resta nelle fasi iniziali**, senza una visione strategica o una governance solida, e **solo il 19% di esse ha raggiunto un livello avanzato di integrazione**. Di questo scenario sembrano essere consapevoli anche i *knowledge workers*; infatti, **solo il 25% del campione riconosce una strategia AI nella propria azienda.**

Sul piano culturale ed emotivo, la ricerca evidenzia un quadro sfaccettato. I *knowledge workers* sembrano mostrare una curiosità diffusa: il **92% si dichiara interessato a sperimentare** nuove applicazioni dell’AI e il **79% ne consiglierebbe l’uso a un collega**. Tuttavia, persistono timori legati a **bias e questioni etiche (52%)**, a **privacy e sicurezza (48%)**, a **problemi di affidabilità (43%)** e alla **manca di formazione o supporto (33%)**. Questo equilibrio tra paura e slancio è una condizione fisiologica della trasformazione, da governare con confini chiari, metriche realistiche e un approccio Human-in-the-Loop nei passaggi sensibili.

La riflessione sull'AI investe anche la leadership e la cultura del lavoro. Nell'era dell'intelligenza artificiale, il modello di guida richiede un passaggio dal **controllo alla responsabilizzazione**, promuovendo fiducia, sicurezza psicologica e autonomia diffusa. Il leader non è più colui che accentra, ma chi accompagna le persone fuori dalla comfort zone, sostenendole nel cambiamento e creando le condizioni per sperimentare senza paura. La ricerca mostra però che **solo il 5% delle imprese** che ha preso parte alla ricerca sta investendo in programmi strutturati di supporto manageriale: un dato che indica quanto la maturità dell'AI richieda un intervento mirato sulla leadership.

A questo aspetto si aggiunge quello legato allo sviluppo delle competenze necessarie ad affrontare il cambiamento. Nonostante emerga una forte apertura dei *knowledge workers* all'AI, il **94% del campione dichiara di credere di poter imparare a usare l'AI solo il 49% afferma di non aver ricevuto formazione nell'ultimo anno. Questa tendenza è confermata anche dalle organizzazioni, sulle quali emerge che il 44% del campione non ha ancora avviato programmi di formazione specifici.** È un divario che rischia di rallentare la crescita e di ampliare la distanza tra potenziale e applicazione concreta.

Inoltre, la vera sfida che emerge dalla ricerca è quella non solo di alfabetizzare tecnologicamente ma di **sviluppare nuove competenze di fusione** tra capacità umane e algoritmiche, coltivando talenti in grado di integrare giudizio critico, dominio tecnico e strumenti digitali. Non basta usare l'AI: occorre saperla comprendere, interrogare e tradurre in valore. In questo senso, emerge con forza la figura dei cosiddetti ***fusion talent***, professionisti capaci di muoversi con naturalezza tra creatività, pensiero analitico e competenza tecnologica.

“L'intelligenza artificiale non sarà il futuro delle aziende semplicemente perché esiste: lo diventerà solo se le persone saranno messe in condizione di viverla come opportunità. I dati della nostra ricerca mostrano una tendenza interessante: la curiosità è altissima – il 92% dei knowledge workers si dichiara pronto a sperimentare – ma la fiducia resta fragile se non accompagnata da governance, formazione e leadership responsabile. Serve un investimento coraggioso e sistemico sul capitale umano, per trasformare l'entusiasmo in fiducia e la tecnologia in leva di crescita condivisa.” afferma **Alessia Canfarini**, Partner e Responsabile del Centro di Eccellenza Human Capital di BIP.

L'indagine mostra come l'adozione dell'intelligenza artificiale sia in una fase di apprendimento collettivo in cui dominano **incertezza e ambivalenza**: l'AI ci abitua a lavorare su scenari basati su ipotesi più che su certezze, trasformando la sperimentazione in un'occasione per definire orientamenti condivisi, criteri decisionali e responsabilità chiare. Non si tratta più di chiedersi **se l'AI funzionerà**, ma **come portarla al cuore della strategia** e farla diventare parte integrante del sistema nervoso dell'impresa, dai processi decisionali alla governance.

La ricerca propone infine l'**AI Canopy Model**, un framework progettato dal Centro di Eccellenza Human Capital di BIP per aiutare le organizzazioni a compiere il salto di maturità verso l'intelligenza diffusa. Basato su sei pilastri abilitanti e cinque stadi evolutivi, il modello permette di collegare leadership & strategia, tecnologia, governance, persone & cultura, KPI e partnership ecosistemiche in un'unica architettura coerente.



Il Centro di Eccellenza Human Capital di BIP accompagna le persone e le organizzazioni nei processi di trasformazione culturale, digitale e strategica, integrando competenze tecnologiche, umanistiche e sociali in progetti di valorizzazione delle diversità e delle potenzialità dell'individuo.

Alessia Canfarini, Partner BIP & Head of CoE Human Capital da oltre venticinque anni supporta Ceo, Executive, Board Member nell'evoluzione organizzativa di modelli collaborativi e di business sostenibili ed inclusivi. Si occupa inoltre di progetti strategici di trasformazione culturale e digitale e a sostegno degli obiettivi dell'Agenda ONU 2030. Ideatrice di www.portadigitale.it, piattaforma gratuita per l'apprendimento delle competenze digitali della cittadinanza. Autrice di numerosi articoli, pubblicazioni e ricerche e del libro Human Capital 4.0 I cinque paradigmi per l'organizzazione che si trasforma (Ed. Franco Angeli) ed Expert Member della Commissione Italiana di Economia Circolare. Dal 2025 membro del Consiglio Generale di Assoconsult Confindustria.

Contatti Ufficio Stampa BIP:
chiara.sestili@bip-group.com
Tel. +39 345 600 1665