

Intelligenza artificiale e capitale umano: la sfida non è solo adottare la tecnologia, ma governarla

2026-06-19 14:44:11 di Alice Iadecola

URL:<https://redazione.forbes.it/2026/06/19/intelligenza-artificiale-e-capitale-umano-la-sfida-non-e-solo-adottare-la-tecnologia-ma-governarla/>

Trentatré miliardi di parametri non bastano a formare una persona. E nemmeno un abbonamento aziendale a un modello linguistico di ultima generazione. È questa, in sintesi, la lezione più scomoda — e più utile — che emerge da **EDUNext – Nuovi scenari per l'Education e le competenze nell'era dell'AI**, il terzo rapporto dell'Osservatorio **Look4ward** presentato all'**Università Luiss Guido Carli**. Una ricerca firmata da **Intesa Sanpaolo** e dal Centro di Ricerca in Strategic Change “Franco Fontana” dell'Ateneo romano, che ha coinvolto oltre 600 imprese — per un totale di 1.500 dall'avvio dell'Osservatorio — e un campione sperimentale di 800 persone per misurare, dati alla mano, come l'intelligenza artificiale trasformi davvero i processi cognitivi. Il quadro che ne emerge è quello di un Paese che accelera sull'adozione tecnologica, ma fatica a tenere il passo sul fronte più delicato: quello delle competenze. Non è un problema italiano, ma l'Italia lo sente con particolare urgenza. E la risposta, avvertono i ricercatori, non può essere semplicemente "più AI". Deve essere, prima di tutto, "AI migliore".

Un'adozione in accelerazione, una formazione che zoppica

I numeri parlano chiaro, anche quando fanno male. Il 31% delle imprese italiane ha già adottato o sta sperimentando soluzioni di intelligenza artificiale: un dato in crescita significativa rispetto al 19% del 2025, che racconta una curva di diffusione tecnologica tutt'altro che lenta. Eppure, a questa accelerazione non corrisponde un altrettanto rapido sviluppo del capitale umano: il 46% dei dipendenti non ha ricevuto alcuna formazione specifica sull'AI, e quasi la metà delle imprese — il 44% — non prevede di investire in formazione nei prossimi 12-24 mesi. Anche tra chi si muove, le ambizioni restano limitate: l'85% delle aziende con AI ha avviato o progettato percorsi formativi, ma solo il 19% può vantare programmi strutturati e continuativi. Il 48% si ferma a iniziative occasionali o pilota. In altri termini, la tecnologia entra dalla porta principale, la formazione si arrampica ancora dalla finestra. Come sottolinea **Lucia Marchegiani**, Responsabile del Team di Ricerca dell'Osservatorio Look4ward: «Le evidenze dello studio mostrano un chiaro divario formativo: se da un lato crescono gli investimenti delle aziende in IA, dall'altro il 46% dei dipendenti non ha ancora ricevuto formazione specifica. Dalla ricerca emerge inoltre che l'utilità di questi strumenti varia con la complessità del lavoro: se nei compiti più semplici l'assenza di tecnologia favorisce apprendimento e motivazione, in quelli complessi l'IA riduce il carico cognitivo e migliora le decisioni. La risposta risiede quindi in una strategia lungimirante che limiti l'uso indiscriminato di AI e che combini formazione continua e autonomia critica».

L'AI non vale sempre la stessa cosa: dipende da cosa le chiedi

Uno degli aspetti più sfidanti è l'equilibrio dunque tra l'impatto della intelligenza artificiale sul fattore umano all'interno della propria azienda. E di riflesso l'analisi empirica sull'impatto dell'intelligenza artificiale sui processi cognitivi. I risultati sfidano alcune assunzioni diventate quasi dogmi nel dibattito pubblico: l'AI non è sempre utile, non è sempre potenziante, non è automaticamente abilitante. Il suo valore, emerge con chiarezza, è contingente.

Le università come laboratori del cambiamento

Il sistema formativo è al tempo stesso oggetto di studio e agente del cambiamento che la ricerca descrive. L'università Luiss, in questo senso, non è soltanto il contesto istituzionale di Look4ward: è anche un caso concreto di un ateneo che prova a tradurre la ricerca in pratica. La sfida, come emerge chiaramente dalle parole del suo Rettore, **Paolo Boccardelli**, è quella di trasformare l'eccellenza accademica in vantaggio per il tessuto produttivo del Paese: «Davanti all'accelerazione dell'IA, la responsabilità del mondo della formazione è guidare il cambiamento culturale e manageriale, fondamentale per incrementare la produttività del lavoro e preparare i professionisti a governare questa transizione. Attraverso Look4ward ci impegniamo a potenziare le competenze del capitale umano, aiutando a trasformare le tante eccellenze del nostro sistema formativo in valore aggiunto per l'industria». È un cambio di paradigma che riguarda anche il rapporto tra tecnologia e apprendimento nelle aule. Microsoft, tra le grandi aziende tech più presenti nel dibattito sull'AI in azienda, pone l'accento su un elemento spesso sottovalutato: il coinvolgimento delle persone non è accessorio al processo di adozione, è il processo stesso. **Vincenzo Esposito**, Amministratore Delegato di Microsoft Italia, prende la parola sulla questione: «L'intelligenza artificiale sta già trasformando il modo in cui le organizzazioni operano, ma il vero cambio di passo non dipende solo dalla tecnologia, ma anche dalla capacità di integrarla con visione, fiducia e responsabilità. Sono tante le ragioni di un successo o di un fallimento; quello che è sempre importante è il coinvolgimento delle persone. Allo stesso tempo, è necessario che il management delle aziende abbracci l'AI per fare in modo che non sia un progetto fine a se stesso. In questo scenario, le competenze diventano un fattore decisivo: la competitività si giocherà sulla capacità di apprendere e integrare conoscenze diverse».

Trasformare il sistema: un impegno strutturale

Le parole di **Elisa Zambito Marsala**, Responsabile Education Ecosystem and Global Value Programs, Intesa Sanpaolo, esprimono il concetto che l'Osservatorio Look4ward nasce da un'intuizione semplice quanto necessaria: non basta osservare il cambiamento, bisogna anticiparlo. Il terzo rapporto **EDUNext** consolida una collaborazione tra Intesa Sanpaolo e Luiss che non è solo accademica, ma è espressione di una visione più larga: quella di un sistema bancario che si fa attore dello sviluppo del capitale umano nazionale, in coerenza con il Piano di Impresa 2026-2029 del Gruppo: «Dalla nuova ricerca dell'Osservatorio Look4ward emerge che l'intelligenza artificiale non sostituisce l'apprendimento, ma lo trasforma, e il suo valore dipende dalla qualità dei modelli educativi con cui viene integrata. 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. In questo contesto, 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 del Paese».

GENIALE: quando il modello nasce dall'evidenza

Dalla ricerca emerge, inoltre, un framework che prova a rispondere alla domanda più urgente: come si progetta un sistema educativo che integra davvero intelligenza umana e artificiale? La risposta si chiama **GENIALE** — Generative Ecosystems for New Intelligent Augmented Learning Education — e individua i principi fondanti di questo nuovo paradigma: un utilizzo dell'AI selettivo e coerente con la complessità del compito; la centralità della preservazione dell'autonomia cognitiva; l'integrazione tra competenze tecnologiche, capacità critiche ed elementi etici; e il ruolo determinante del design pedagogico, che non può essere un afterthought ma deve diventare il progetto stesso. «Dalla ricerca EDUNext 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. Il punto, quindi, è costruire le condizioni perché l'IA 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 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», afferma **Enzo**

Peruffo, Direttore del Centro di Ricerca Luiss in Strategic Change “Franco Fontana” e Prorettore per la Didattica Luiss. L'idea centrale è quella di un "augmented learning": l'apprendimento potenziato non coincide con l'automazione dell'apprendimento, ma con una progettazione più consapevole dell'interazione tra tecnologia e capacità umane. Una distinzione sottile, ma decisiva.

La governance prima della tecnologia

La ricerca si muove su un terreno più largo di quello strettamente accademico. Tra le voci che hanno contribuito al dibattito intorno alla presentazione, alcune hanno posto la questione in termini netti: l'intelligenza artificiale non è neutra, e il modo in cui la si governa — a livello aziendale, istituzionale, legislativo — determinerà se sarà un'opportunità o una minaccia. «Oggi il vantaggio competitivo di un'azienda non dipende solo dalla tecnologia, ma dalla sua capacità di garantire competenze al passo con la trasformazione del lavoro. Nel 2025, primo anno di attività della nostra Academy4Future, abbiamo formato 26.000 persone di Intesa Sanpaolo; entro il 2029 saranno coinvolte tutte le 90.000. Integrare la formazione nelle abitudini lavorative quotidiane significa attivare un driver di crescita che genera benefici per l'intero Gruppo. L'obiettivo, come richiama spesso il CEO Carlo Messina, è mettere ciascuno nelle condizioni di esprimere al meglio il proprio potenziale e garantire il benessere sul luogo di lavoro», afferma con convinzione **Giacomo Castri**, Executive Director, People Attraction Skills & Learning Strategy, Intesa Sanpaolo. Proprio su questo tema si è espresso **Salvatore De Rienzo**, Egon Zehnder, dicendo che «L'AI può rappresentare una straordinaria opportunità o una grave minaccia. Molto dipende dal ruolo che l'essere umano sceglierà di assumere e dalla presenza — o assenza — di una cornice etica capace di definirne i limiti e l'ambito di azione. Sarà un'opportunità tanto più grande quanto più l'essere umano saprà governare l'AI, invece di lasciarla autogovernarsi, e quanto più essa sarà orientata da un sistema di valori fondato sul rispetto della persona e dell'ecosistema e sulla riduzione delle disuguaglianze. Spetta al sistema educativo e al mondo delle imprese il compito di aiutare le persone a coltivare e rafforzare ciò che più distintamente caratterizza il valore umano: la creatività, il pensiero critico, la responsabilità, la capacità empatica ed emotiva, la curiosità e il senso della vita». Sul fronte corporate, il tema della governance dell'AI si declina in modo più operativo: la tecnologia, per funzionare davvero, deve essere guidata da un intento umano chiaro e da una supervisione qualificata. Senza questi presupposti, anche gli strumenti più avanzati rischiano di replicare errori già visti con le precedenti ondate di digitalizzazione. Infatti, **Stefano Sperimbrogo**, AI & Data Lead Accenture, asserisce: «Il valore della tecnologia si realizza pienamente nella qualità della relazione uomo-macchina. L'AI agentic può esprimere tutto il suo valore solo se guidata da un chiaro intento umano e da una supervisione qualificata, che implica competenze elevate fin dall'inizio e una forte attenzione anche agli aspetti etici. Per questo è necessario uscire dalla logica delle sperimentazioni isolate e accompagnare una trasformazione profonda di organizzazioni, processi e cultura aziendale. Solo una comprensione autentica della tecnologia consente di metterla realmente al servizio delle persone e del valore economico». Quello che la ricerca Look4ward consegna al dibattito pubblico non è un allarme né un entusiasmo acritico. È qualcosa di più utile: una mappa. La trasformazione è già in corso — nei dati, nelle imprese, nelle aule. La domanda non è se l'AI cambierà il lavoro e l'educazione: l'ha già fatto. La domanda è chi starà alla regia. I numeri dicono che quasi la metà dei lavoratori non è ancora stata formata, che quasi la metà delle imprese non ha in piano di farlo a breve. I dati cognitivi dicono che la tecnologia può aiutare o danneggiare, a seconda di come viene usata. E i modelli proposti — da GENIALE all'approccio di augmented learning — dicono che la progettazione conta quanto la tecnologia stessa, forse di più.