

AIMI 2026 - Sintesi ragionata dei risultati

AIMI - AI MANAGEMENT INDEX

La prima misura della maturità manageriale dell'AI in Italia

L'AI Management Index (AIMI) è il primo indice realizzato in Italia per misurare il livello di maturità del management nell'adozione e nella governance dell'Intelligenza Artificiale. Nato dalla collaborazione tra CIDA e AI4I – l'Istituto Italiano per l'Intelligenza Artificiale – l'indice non si limita a fotografare la diffusione delle nuove tecnologie, ma analizza il grado di integrazione dell'AI nei processi decisionali e organizzativi, le competenze manageriali disponibili, i modelli di governance adottati e la capacità delle organizzazioni di trasformare l'innovazione in valore concreto. La ricerca ha coinvolto **1.740 dirigenti e manager italiani**, appartenenti sia al settore pubblico sia a quello privato, rappresentando una delle più ampie rilevazioni finora realizzate sul rapporto tra management e Intelligenza Artificiale nel nostro Paese (slide 2).

COME I MANAGER ITALIANI STANNO VIVENDO LA RIVOLUZIONE DELL'AI

L'AI è già entrata nel lavoro dei manager italiani

La prima evidenza che emerge dalla ricerca è che l'Intelligenza Artificiale è già entrata nella vita professionale dei manager italiani. **Quasi 9 dirigenti su 10 (89%)** dichiarano di utilizzarla, ma nella maggior parte dei casi l'adozione avviene ancora in modo individuale, sperimentale e non sistematico. **Il 35%** delle organizzazioni si trova infatti ancora in una fase di sperimentazione, mentre **solo il 29%** ha iniziato a integrare l'AI nei propri processi operativi. È come se molti manager avessero già aperto un proprio laboratorio personale di innovazione, mentre le organizzazioni faticano ancora a trasformare queste esperienze in modelli strutturati e condivisi. Più di **1 manager su 2** la utilizza ormai con frequenza settimanale e una quota significativa la impiega quotidianamente nelle proprie attività professionali. Non stiamo quindi osservando una tecnologia emergente, ma una tecnologia già entrata nella quotidianità del lavoro manageriale. (slide 3)

I benefici dell'AI sono già concreti

Per il **57%** dei manager l'Intelligenza Artificiale sta già riducendo il tempo dedicato alle attività ripetitive. Il primo impatto dell'AI non è la sostituzione del lavoro umano, ma la liberazione di tempo da reinvestire in attività a maggior valore aggiunto, nella creatività, nell'innovazione e nella capacità decisionale. È il primo segnale concreto di come questi strumenti possano contribuire ad aumentare la produttività individuale e organizzativa, tema centrale per la competitività del Paese nei prossimi anni. (slide 4)

L'adozione corre più veloce della strategia

L'Intelligenza Artificiale sta entrando rapidamente nelle organizzazioni, ma non sempre all'interno di una visione formalizzata e condivisa. Se da un lato **il 30%** delle organizzazioni ha già adottato una strategia formalizzata e un ulteriore **20%** la sta sviluppando, dall'altro la diffusione della tecnologia continua a procedere più rapidamente della definizione di obiettivi, responsabilità e modelli di utilizzo condivisi. È un fenomeno tipico delle grandi trasformazioni: la pratica precede la strategia. L'AI si diffonde più rapidamente della capacità delle organizzazioni di definirne finalità, priorità e direzione di sviluppo. (slide 5)

La governance è il vero cantiere aperto

Avere una strategia, però, non basta. Il passaggio successivo – costruire un sistema di governo chiaro e condiviso – appare ancora incompleto. **Solo il 12%** dichiara di disporre di una governance AI formalizzata e attiva, mentre **il 28%** è ancora in fase di sviluppo. In molti casi mancano procedure consolidate, ruoli definiti e meccanismi di supervisione capaci di garantire un utilizzo coerente e responsabile della tecnologia. Se la strategia definisce la direzione, la governance definisce le regole del percorso. Ed è proprio su questo terreno che si apre uno dei principali cantieri della trasformazione. (slide 6)

I manager sono più maturi delle organizzazioni

La ricerca smentisce uno stereotipo diffuso. I manager italiani non stanno delegando il proprio giudizio alle macchine. Oltre **l'80%** dichiara di verificare sempre o quasi sempre gli output prodotti dall'AI prima di

utilizzarli nei processi decisionali. Non si tratta di diffidenza verso l'innovazione, ma di responsabilità professionale. Il dato restituisce l'immagine di una dirigenza consapevole, che riconosce il valore degli strumenti intelligenti ma non rinuncia al proprio ruolo di valutazione, interpretazione e assunzione della responsabilità finale. (slide 7-9)

I rischi percepiti: una questione di responsabilità, non di tecnologia

Anche i rischi percepiti confermano questa maturità: **l'affidabilità degli output, il rischio di una delega eccessiva alle macchine, la tutela dei dati e delle responsabilità professionali, nonché il possibile impatto sul capitale umano e sulle relazioni di lavoro.** Il management italiano guarda all'AI come a una sfida organizzativa e culturale prima ancora che tecnologica. (slide 8)

La competenza decisiva resta il giudizio umano

Le competenze richieste per il futuro non sono soltanto tecniche. Certamente servono nuove capacità operative e digitali, ma la domanda più forte riguarda il pensiero critico, la capacità di valutare gli output, la comprensione dei rischi, la governance e la leadership del cambiamento. Tra le competenze considerate più importanti emergono proprio quelle legate al giudizio, alla valutazione e alla supervisione dei sistemi intelligenti. È un risultato che suggerisce come l'AI aumenti il valore del giudizio umano anziché sostituirlo. (slide 10)

I manager non chiedono più corsi: chiedono apprendimento nei processi

Questa esigenza si riflette anche nel giudizio sull'offerta formativa esistente. La maggioranza dei rispondenti (**893 su 1.740**) la considera insufficiente o frammentata. Ma il punto più interessante è un altro: i manager non chiedono semplicemente più corsi. Chiedono formazione applicata ai processi, mentoring, affiancamento, casi pratici e soprattutto tempo dedicato all'apprendimento. La formazione non viene più percepita come un'attività accessoria, ma come una condizione necessaria per governare la trasformazione (slide 11-12 -13).

Il management torna al centro della trasformazione

Il manager del futuro non è un tecnico dell'automazione. È un supervisore della trasformazione, un garante della qualità delle decisioni e una guida culturale capace di accompagnare le persone nel cambiamento. Più aumenta l'automazione, più cresce il valore della leadership, della capacità di indirizzo e della responsabilità manageriale. (slide 14)

DALLA PERCEZIONE ALLA MISURAZIONE: LA MATURITÀ MANAGERIALE DELL'AI IN ITALIA

AIMI - L'Italia dell'AI è in transizione

La costruzione dell'AIMI ha consentito di misurare per la prima volta la maturità manageriale nell'adozione dell'AI attraverso cinque dimensioni: strategia, integrazione nei processi, governance, competenze e capacità di generare risultati. Il dato medio sulla maturità manageriale che emerge è **39,7 su 100**. Non racconta un Paese fermo. Racconta un Paese in movimento che non ha ancora consolidato la propria maturità organizzativa. **Quasi tre organizzazioni su quattro si collocano ancora sotto la soglia di piena maturità**, mentre solo una quota limitata raggiunge livelli elevati di sviluppo. L'Italia ha iniziato il percorso. La sfida ora è accelerarlo, trasformando la diffusione dell'AI in una capacità organizzativa stabile e diffusa. (slide 15-16)

Settori diversi, stessa sfida: trasformare l'adozione in maturità organizzativa

L'AIMI evidenzia differenze significative tra i diversi comparti. Come prevedibile, il settore **ICT** registra il livello di maturità più elevato (56,4 punti). Più vicini alla media nazionale si collocano **Pubblica Amministrazione** (39,1) e **industria** (38,3). La sanità presenta il livello di maturità più basso nonostante la presenza di numerosi casi d'uso avanzati. È la dimostrazione che la tecnologia, da sola, non basta. Senza strategia, competenze e governance anche i migliori strumenti rischiano di non produrre pienamente i benefici attesi. Anche la Pubblica Amministrazione evidenzia la necessità di investire nella crescita della dirigenza pubblica e nella capacità delle organizzazioni di integrare innovazione tecnologica e innovazione amministrativa. (slide 17)

Le competenze sono il vero collo di bottiglia dell'AI

Tra i cinque pilastri dell'indice, quello relativo alle competenze registra il risultato più basso: **Human-AI Skills si ferma a 27,2 punti**. Il dato non segnala una resistenza all'innovazione, ma evidenzia quanto sia necessario accompagnare la trasformazione tecnologica con investimenti continui nelle persone. È qui che si gioca la principale sfida competitiva del Paese. Ed è qui che dovranno concentrarsi gli investimenti in formazione, aggiornamento e sviluppo del capitale umano. (slide 18)

L'AI è visibile ai vertici, molto meno al resto dell'organizzazione

Infine, l'Index introduce un elemento particolarmente innovativo: il Visibility Gap Index. La ricerca mostra che la conoscenza delle strategie, degli investimenti e delle scelte legate all'AI diminuisce progressivamente scendendo lungo la scala gerarchica. In altre parole, esiste un divario informativo interno alle organizzazioni. Gli apicali vedono la trasformazione in corso, mentre molti livelli intermedi ne percepiscono solo una parte. Ridurre questo gap può diventare una delle leve più efficaci per accelerare la maturità organizzativa e favorire un'adozione più consapevole dell'AI (slide 20).

I QUATTRO VOLTI DEL MANAGEMENT ITALIANO DI FRONTE ALL'AI

L'indice mostra che non esiste un solo management italiano. Esistono almeno quattro profili che rappresentano altrettanti stadi della trasformazione.

Innovatori - L'avanguardia della trasformazione

Rappresentano circa **un quinto del campione (19,8%)**. Vedono l'AI come una leva strategica e organizzativa. Sono orientati all'integrazione, alla scalabilità e ai risultati. Considerano l'AI parte integrante della competitività futura. Sono coloro che stanno già guidando il cambiamento. (slide 21)

Attenti alla Governance - Chi presidia regole e responsabilità

Rappresentano il **22,5%** del campione. Operano soprattutto nei contesti regolamentati e nella Pubblica Amministrazione. La loro priorità è garantire conformità, accountability e controllo dei rischi. Ricordano che senza fiducia non esiste innovazione sostenibile. (slide 22)

Adottatori - Il cuore della sfida italiana

Con il **27,1%** del campione rappresentano il segmento più numeroso dopo i ritardatari. Hanno compreso il potenziale dell'AI e ne stanno sperimentando le applicazioni. Sono il gruppo più vicino al salto di qualità. Da loro dipenderà gran parte della competitività futura del sistema produttivo italiano. (slide 23)

Ritardatari - Dove servono più competenze e accompagnamento

Rappresentano il **30,6%** del campione, la quota più ampia rilevata dalla ricerca. Non manca l'interesse verso l'innovazione. Mancano spesso strumenti, percorsi formativi, competenze e visibilità interna. È il segmento sul quale occorre concentrare maggiormente gli investimenti in formazione, accompagnamento organizzativo e sviluppo manageriale. (slide 24)

CONCLUSIONE

L'AI è già entrata nelle organizzazioni. Ora deve entrare nella strategia del Paese.

Nel loro insieme, i risultati dell'AIMI restituiscono un messaggio chiaro. I manager italiani non stanno osservando la trasformazione: la stanno già vivendo. Le organizzazioni stanno iniziando a strutturarla. La sfida dei prossimi anni sarà accelerare questo percorso, investendo in competenze, governance e capacità di tradurre l'innovazione in valore. L'Intelligenza Artificiale non sostituisce il ruolo del management. Al contrario, ne rafforza la centralità. Perché più cresce la potenza della tecnologia, più diventano decisive la capacità di orientarla, il giudizio nel suo utilizzo e la responsabilità delle decisioni. È in questo spazio che il capitale manageriale può diventare uno degli asset più importanti per accompagnare la trasformazione economica, sociale e istituzionale dell'Italia.