

## IL CAPITALE MANAGERIALE NELLA GOVERNANCE DELL'INNOVAZIONE

*Stefano Cuzzilla, Presidente CIDA*

Camera dei Deputati — Aula dei Gruppi Parlamentari, 10 giugno 2026

On. Sottosegretario Barelli e On. Battistoni,  
Autorità, colleghe e colleghi,  
grazie di essere qui presenti.

Desidero innanzitutto ringraziare Fabio Pammolli. Questo appuntamento nasce anche dalla collaborazione tra CIDA e AI4I, l'Istituto Italiano per l'Intelligenza Artificiale che presiede. Da questo lavoro comune è nato un percorso di confronto tra il mondo della ricerca e della managerialità italiana.

Un ringraziamento al Ministro Zangrillo e a Agostino Scornajenchi per il contributo che porteranno a questo dibattito sul ruolo dell'innovazione e sul valore che l'Intelligenza Artificiale sta generando nelle grandi aziende italiane e nella Pubblica amministrazione.

La presenza oggi, nella tavola rotonda, di rappresentanti delle istituzioni nazionali ed europee, del mondo accademico, delle imprese e dell'informazione conferma la centralità di una sfida che riguarda l'intero Paese.

C'è un'immagine che mi torna in mente spesso, ultimamente.

L'immagine del **CANTIERE**.

Non quello rumoroso e caotico che conosciamo tutti, ma il cantiere come lo ha descritto Papa Leone XIV nella sua recente enciclica *Magnifica Humanitas*:

un luogo aperto, collettivo e incompiuto, in continua costruzione. Un'agorà contemporanea e futura nella quale la trasformazione tecnologica non può essere il progetto di pochi, ma una costruzione condivisa, accompagnata da responsabilità comuni e da una governance all'altezza delle sfide che abbiamo davanti.

Al di là delle convinzioni religiose di ciascuno, credo che questa metafora abbia una forza potente anche per chi, come noi, si occupa di economia, organizzazione e innovazione. Perché descrive perfettamente il tempo che stiamo vivendo. **Siamo dentro un grande cantiere tecnologico, economico, sociale e culturale.**

I cambiamenti generati dall'AI non riguardano soltanto nuovi strumenti o nuovi processi produttivi. Stanno ridefinendo il modo in cui **lavoriamo, apprendiamo, produciamo valore e prendiamo decisioni**. E la domanda che abbiamo davanti oggi non è se partecipare a questa trasformazione. La domanda è chi terrà in mano i progetti.

Chi deciderà cosa costruire.

Chi orienterà il cambiamento e si assumerà la responsabilità delle scelte.



**CIDA** è qui oggi con questa domanda. E con una convinzione: **la risposta chiama in causa la classe dirigente del Paese.**

Prima ancora di parlare di algoritmi, dati o modelli linguistici, credo sia importante partire da un punto. **I manager e le alte professionalità italiane non guardano all'Intelligenza Artificiale con diffidenza. Ne riconoscono il potenziale trasformativo e la considerano una leva per rafforzare la competitività, migliorare i processi e creare nuovo valore.**

**L'AI è una delle più straordinarie espressioni dell'ingegno umano del nostro tempo.** È il risultato di decenni di ricerca, di studio, di progresso scientifico e di capacità imprenditoriale. L'umanità può essere orgogliosa di ciò che è riuscita a realizzare.

Ma le grandi innovazioni non cambiano soltanto gli strumenti che utilizziamo. Cambiano il modo in cui viviamo, apprendiamo e ci relazioniamo gli uni con gli altri.

Ci interroga sul lavoro che verrà e sulle competenze che serviranno.

Sugli equilibri tra innovazione e diritti.

Sulla distribuzione del valore.

E, in definitiva, sul modello di sviluppo che intendiamo perseguire.

**Albert Einstein** osservava che **"i mezzi sono diventati perfetti, mentre gli obiettivi rischiano di restare confusi"**. È una riflessione che sembra scritta per il nostro tempo. Mai come oggi disponiamo di strumenti così potenti. **La vera sfida è stabilire verso quale direzione vogliamo orientarne la forza.**

Mai come oggi siamo obbligati a riflettere non soltanto su ciò che le macchine possono fare, ma su ciò che gli esseri umani devono e vogliono continuare ad essere. Ed è qui che la classe dirigente è chiamata a svolgere il proprio compito più importante. **Non inseguire il cambiamento. Dargli una direzione.**

Negli ultimi giorni, da luoghi molto diversi tra loro, sono arrivati segnali che ognuno di noi ha potuto cogliere.

**Papa Leone XIV** ha dedicato la sua prima enciclica all'Intelligenza Artificiale, richiamando la necessità che il progresso tecnologico resti sempre al servizio della persona.

Il **Governatore della Banca d'Italia** e il **Presidente di Confindustria** hanno indicato nei sistemi intelligenti una delle leve decisive per affrontare le sfide della produttività, della competitività e del declino demografico. E appena pochi giorni fa, anche il **Presidente della Repubblica Sergio Mattarella** ha richiamato l'attenzione sulla necessità di accompagnare lo sviluppo di queste tecnologie con adeguati presidi etici e sociali.

Non è una coincidenza.



È il segno che l'AI sta uscendo definitivamente dal perimetro tecnologico per entrare nel cuore delle grandi questioni economiche, sociali e istituzionali del nostro tempo e sta ridefinendo anche il concetto stesso di **sovranità**.

Nel Novecento la sovranità si misurava soprattutto sul controllo dei territori, delle risorse e delle infrastrutture materiali.

Oggi si misura sempre più sulla capacità di generare conoscenza, sviluppare competenze, governare dati e tecnologie.

**In altre parole, la vera sovranità del 21° secolo è sempre più una sovranità cognitiva:** la capacità di comprendere l'innovazione, di svilupparla e di non dipendere interamente da tecnologie progettate e governate altrove.

Una sfida che riguarda l'Europa.

Riguarda l'Italia.

Riguarda il nostro sistema produttivo.

**E riguarda direttamente la classe dirigente.**

Ed è proprio da questa consapevolezza, dentro questo cantiere aperto, che abbiamo sentito il bisogno di fermarci e capire.

Quanto è preparato il management italiano ad affrontare questa trasformazione?

Quanto sono mature le organizzazioni nelle quali operiamo?

E soprattutto: siamo pronti a trasformare questa sfida in un vantaggio competitivo per il Paese?

**L'AIMI - il primo indice italiano sulla maturità manageriale nell'adozione e nella governance dell'Intelligenza Artificiale – nasce da questa esigenza.**

**Il quadro che emerge è più maturo di quanto spesso si racconti e più fragile di quanto talvolta si ammetta.** Le tecnologie intelligenti sono già entrate nel lavoro quotidiano di manager e professionisti. Quasi **9 dirigenti su 10** le utilizzano regolarmente, e oltre la metà ne sperimenta già i **benefici** nella riduzione delle attività ripetitive. Ma non sono ancora entrate, con la stessa velocità, nei modelli organizzativi e di governance delle organizzazioni. **Solo il 30%** delle realtà è riuscito a integrarle strutturalmente nei processi aziendali.

**In altre parole, l'adozione corre più veloce della governance.**

C'è un dato che mi ha colpito più di altri. Oltre **l'80%** dei dirigenti dichiara di verificare sempre o quasi sempre gli **output** generati dell'AI prima di utilizzarli nei processi decisionali. Questo ci dice che la dirigenza italiana non sta delegando il proprio giudizio alle macchine.

È consapevole delle opportunità dell'innovazione, ma anche dei suoi limiti, dei suoi rischi e delle responsabilità che comporta. Chi verifica non è diffidente. È professionale.

Le competenze stanno crescendo, ma non ancora alla velocità richiesta dalla trasformazione in atto. Non a caso, più della metà dei manager considera ancora frammentata l'offerta formativa



disponibile e chiede di intensificare **percorsi di apprendimento integrati nei processi di lavoro, affiancamento, mentoring e casi pratici.**

Per questo il vero tema che emerge dall'Indice non è tecnologico. È manageriale. **L'Intelligenza Artificiale non riduce il bisogno di leadership. Lo aumenta. Lo concentra.**

La vera sfida, adesso, è fare in modo che questa trasformazione esca definitivamente dalla dimensione sperimentale e dimostri la propria capacità di incidere **sull'economia reale.**

Ed è da questi presupposti che prendono forma le cinque priorità strategiche di CIDA.

**La prima priorità riguarda la sovranità tecnologica europea e nazionale.**

Abbiamo parlato di sovranità cognitiva. Ma la conoscenza vive dentro infrastrutture, piattaforme, capacità di calcolo e dati. Oggi l'Unione Europea dipende da operatori extraeuropei per **oltre l'80%** dei principali servizi e delle infrastrutture digitali strategiche. Questa dipendenza è un tema principalmente di natura industriale, economico e geopolitico.

È necessario rafforzare il percorso europeo verso investimenti in capacità computazionale, data center, ricerca applicata e sviluppo di modelli di Intelligenza Artificiale.

**L'Italia, seconda manifattura d'Europa, non può limitarsi a essere un mercato di destinazione delle tecnologie sviluppate altrove.** Deve contribuire a costruirle, utilizzarle e adattarle alla propria identità produttiva.

Dentro questa priorità rientra anche la **cybersecurity.** L'aumento degli attacchi informatici registrato negli ultimi anni dimostra che la protezione dei dati, delle infrastrutture critiche e delle informazioni industriali rappresenta una componente essenziale della competitività e della resilienza del Paese. La sicurezza informatica deve entrare stabilmente nelle agende dei consigli di amministrazione, delle direzioni generali e degli organi di governo delle amministrazioni pubbliche.

**La seconda priorità riguarda il quadro normativo e regolatorio.**

L'Europa ha dimostrato di saper costruire un quadro avanzato, dall'AI Act alla Direttiva NIS2 fino alle più recenti iniziative sulla sovranità tecnologica. Ma alla capacità normativa deve ora affiancarsi una vera politica industriale.

Servono regole chiare, tempi certi, procedure snelle e condizioni competitive. L'Italia non può permettersi di perdere ulteriore terreno per eccesso di burocrazia proprio nel momento in cui si stanno ridefinendo gli equilibri tecnologici globali.

**La terza priorità riguarda le competenze e il capitale umano.**

L'AIMI mostra chiaramente che i manager italiani non chiedono protezione dal cambiamento. Chiedono strumenti per comprenderlo e governarlo. Non proponiamo generici piani di formazione. Chiediamo che una quota del tempo recuperato grazie all'automazione — misurabile e certificabile — venga riconosciuta per legge come tempo destinato alla formazione continua nelle organizzazioni.

L'obiettivo è semplice: utilizzare l'AI per aumentare la qualità del lavoro, valorizzare le competenze e liberare risorse da destinare a innovazione, creatività e sviluppo professionale.



La stessa sfida riguarda i **giovani**. Da anni il nostro Paese assiste alla fuga di talenti e professionalità qualificate verso contesti che offrono maggiori opportunità di crescita e valorizzazione. L'Intelligenza Artificiale può contribuire a invertire questa tendenza. Ma ciò non avverrà spontaneamente.

Occorrono politiche in grado non solo di **trattenere le competenze** migliori, ma anche di **attrarre talenti** da tutto il mondo, attraverso investimenti mirati in formazione, ricerca e innovazione.

Le università italiane ed europee devono tornare a essere poli di eccellenza e di richiamo internazionale, capaci di formare le competenze del futuro e di sviluppare le tecnologie che sosterranno la crescita economica e sociale dei prossimi decenni.

#### **Una priorità specifica riguarda poi la Pubblica Amministrazione.**

Le tecnologie intelligenti possono contribuire alla semplificazione amministrativa, alla gestione dei dati pubblici e all'efficientamento dei processi, migliorando la qualità dei servizi per cittadini e imprese. Il percorso avviato sul rafforzamento delle competenze e dell'attrattività del lavoro pubblico rappresenta una base importante su cui costruire questa evoluzione.

Il passo successivo è sviluppare una nuova cultura manageriale dell'innovazione nella PA, e quindi serve formazione e specializzazione.

Infine, un tema che ci sta molto a cuore come confederazione: **adeguare politiche fiscali e sistemi di welfare alla transizione tecnologica**. L'AI aumenterà la produttività. Una parte di quel guadagno deve tornare al lavoro, attraverso strumenti fiscali e contrattuali che il legislatore ha il dovere di costruire prima che il problema si manifesti in tutta la sua dimensione. Governare significa anticipare. E su questo punto CIDA è pronta a sedersi al tavolo — con le imprese, con i sindacati, con le istituzioni.

Ma c'è una ragione ancora più profonda per cui questa sfida riguarda direttamente il nostro Paese. **La competizione dei prossimi anni non sarà soltanto una competizione tra innovazioni. Sarà una competizione tra identità produttive.**

Tra Paesi capaci di utilizzare il progresso per rafforzare le proprie eccellenze e Paesi che finiranno per omologarsi a modelli costruiti altrove.

L'Italia ha qualcosa che nessun modello linguistico può replicare: una tradizione manifatturiera, una cultura del fare, una qualità del pensiero costruita in secoli di storia.

L'Intelligenza Artificiale deve rafforzare tutto questo, non sostituirlo.

**Non dobbiamo scegliere tra manifattura e tecnologia.**

**Dobbiamo diventare un nuovo paradigma produttivo:** utilizzare gli strumenti più avanzati per amplificare ciò che sappiamo fare meglio, preservando quel patrimonio di competenze, creatività e qualità che rende unico il Made in Italy.



**Ottant'anni fa CIDA nasceva insieme alla Repubblica Italiana.** Non lo ricordiamo per nostalgia. Lo ricordiamo perché ogni stagione di trasformazione profonda ha richiesto una scelta: stare a guardare o guidare.

Viktor Frankl —filosofo austriaco — scriveva che **tra lo stimolo e la risposta esiste uno spazio. In quello spazio risiede la nostra libertà.** Ecco cosa dobbiamo difendere nell'era dell'AI: quello spazio. Il diritto di decidere. Il dovere di rispondere delle proprie scelte. La capacità di mantenere un pensiero che non sia delegato a nessuna macchina.

Il cantiere è aperto. I progetti sono ancora da scrivere. E chi siede in questa sala — manager di imprese private e pubbliche, di grandi organizzazioni e realtà più piccole — ha una responsabilità che nessun algoritmo può assumersi al suo posto.

***La sfida non è costruire macchine sempre più intelligenti.  
È costruire una società all'altezza dell'intelligenza che stiamo creando.***

Grazie.