

FOCUS

INNOVAZIONE



1

L'OSSERVATORIO

Poca strategia nei progetti italiani

Governance fragile, pmi escluse, fondi Pnrr in scadenza e nessun piano strategico di lungo periodo. Il rischio è bruciare un'opportunità

Giulia Cimpanelli

C'è un paradosso italiano nell'intelligenza artificiale. Da un lato, i numeri raccontano un mercato in ebollizione: 1,8 miliardi di euro nel 2025, una crescita del 50% in dodici mesi. Dall'altro, quando si gratta sotto la superficie dell'entusiasmo, emerge un'Italia che corre veloce nell'adottare strumenti AI ma arranca nel trasformare davvero i propri modelli organizzativi. Un Paese che compra licenze a raffica e teme, allo stesso tempo, di non sapere bene cosa farsene. Il report Pulse of Change di Accenture pubblicato a gennaio dipinge un quadro di ottimismo diffuso tra i vertici aziendali europei. L'Italia si distingue: il 92% dei dirigenti italiani

prevede di aumentare gli investimenti in IA nel 2026, la percentuale più alta in Europa, davanti alla Germania (87%). L'88% si aspetta una crescita dei ricavi, l'86% mette in conto un contesto di cambiamento accelerato.

L'Osservatorio Artificial intelligence del Politecnico di Milano, con la sua analisi su oltre mille aziende, mette la lente d'ingrandimento sui meccanismi reali dell'adozione. Il quadro che emerge è quello di un Paese spaccato in tre: c'è l'Italia delle grandi imprese che sperimentano, quella delle pmi che osservano da lontano, e quella – trasversale – delle organizzazioni che non sanno ancora come misurare il valore di quello

che stanno facendo.

Il 71% delle grandi imprese italiane ha avviato almeno un progetto di IA nel 2025, contro il 59% dell'anno prima: un balzo significativo. L'84% ha acquistato licenze di Generative AI, con un incremento del 31% rispetto al 2024. Microsoft Copilot, ChatGPT Plus, Gemini Advanced: i nomi sono ormai familiari, ma avere una licenza non significa usarla bene. E usarla non significa trasformare l'azienda. Solo una grande impresa su cinque, secondo il Politecnico, dimostra una vera pervasività dell'IA in diverse funzioni aziendali. Il resto fa, al massimo, qualche progetto pilota.

Il divario con le pmi è abissale. Solo il 15% delle medie imprese e il

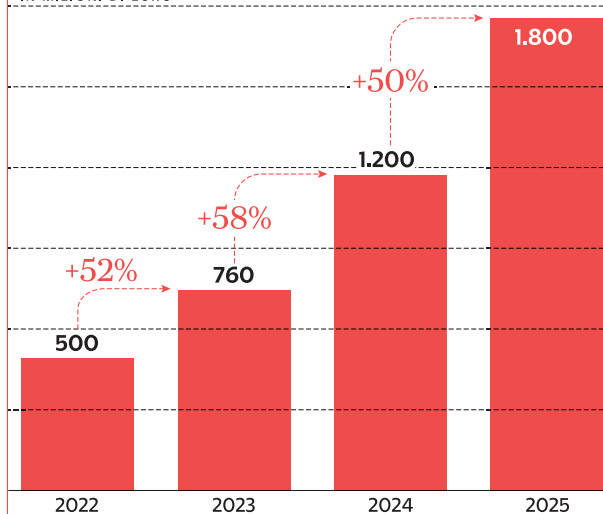
7% delle piccole ha avviato sperimentazioni. Sono le realtà che formano l'ossatura del tessuto produttivo italiano, quelle che – se l'IA mantenesse anche solo una parte delle promesse – ne trarrebbero i benefici più sostanziali in termini di produttività e competitività. Eppure restano ai margini, per ragioni che vanno dal costo percepito alla mancanza di competenze interne, passando per la difficoltà di capire da dove cominciare.

Sul fronte della forza lavoro, i dati dell'Osservatorio restituiscono un'immagine più sfumata di quanto ci si aspetterebbe. In media, il 47% dei lavoratori usa strumenti IA in azienda. Di questi, circa quattro su dieci stimano un risparmio



IL MERCATO DELL'IA IN ITALIA

IN MILIONI DI EURO

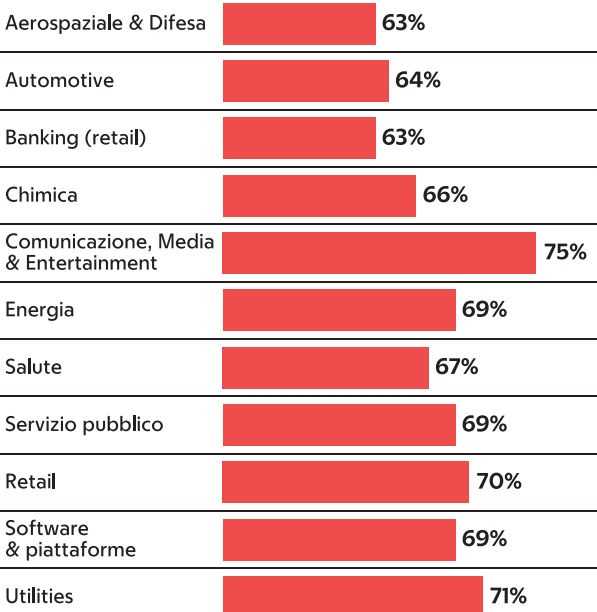


FONTE: OSSERVATORIO ARTIFICIAL INTELLIGENCE DEL POLITECNICO DI MILANO, FEB. 2026

I NUMERI

① Il mercato dell'IA è stato di 1,8 miliardi di euro nel 2025, con una crescita del 50% in dodici mesi

INVESTIMENTI
IA E ALTRE TECNOLOGIE



FONTE: PULSE OF CHANGE, ACCENTURE, GENNAIO 2026

71%

Il 71% delle grandi imprese italiane ha avviato almeno un progetto di IA nel 2025

L'INTERVISTA

Ecco dove l'IA funziona davvero

Dall'inserimento degli ordini alla gestione dei reclami, i processi cross-industry in cui l'intelligenza artificiale porta vantaggi concreti e misurabili. La ricetta: partire semplice, misurare i risultati, scalare gradualmente

di oltre trenta minuti nelle ultime due attività in cui li hanno impiegati: un guadagno reale, ma non rivoluzionario. Il dato più interessante, però, è un altro: il 41% dei lavoratori afferma che grazie all'IA svolge attività che altrimenti non sarebbe in grado di fare. Non risparmia solo tempo, ma acquisisce capacità nuove. Qui si inserisce una delle evidenze più originali del report Accenture: in Italia, il 40% dei dipendenti dichiara di saper usare con sicurezza gli strumenti di IA e di essere in grado di spiegarli ad altri. La media europea si ferma al 25%. Un gap notevole, che suggerisce una familiarità con la tecnologia superiore alla norma continentale.

Un segnale positivo arriva sul fronte della formazione: il 57% dei leader italiani dichiara che nel 2026 investirà in programmi di upskilling e reskilling, una percentuale nettamente superiore alla media europea del 46%. Qui però l'Osservatorio del Politecnico accende un faro sulle fragilità: solo il 9% delle grandi imprese ha una governance strutturata dell'IA, con responsabilità delineate e allineamento agli obiettivi aziendali e ai principi etici. Il 54% si sta muovendo per costruirla. Gli altri, per ora, navigano a vista. Sul mercato del lavoro, nel frattempo, la pressione si fa sentire. Analizzando oltre 17 milioni di annunci pubblicati in Italia tra il 2019 e il 2025, l'Osservatorio ha rilevato che nel 2025 le competenze IA compaiono nel 93% di annunci in più rispetto all'anno precedente. Oggi il 76% delle offerte per profili white-collar ad alta qualificazione richiede competenze legate all'intelligenza artificiale. Non solo ruoli tecnici: l'IA appare nel 27% degli annunci per Chief Human Resources Officer e nel 12% di quelli per Chief Marketing Officer.

L'entusiasmo, però, deve fare i conti con alcune ombre strutturali. Giovanni Miragliotta, co-direttore dell'Osservatorio, indica tre sfide per il 2026: trovare un equilibrio tra aspettative e benefici reali, garantire la continuità della ricerca dopo la fine delle risorse Pnrr e affrontare la questione della sostenibilità finanziaria degli investimenti globali. «L'assenza di un piano strategico di finanziamento allo sviluppo dell'AI in Italia rischia di vanificare lo sviluppo degli scorsi anni», avverte. Una preoccupazione legittima, in un Paese che fatica storicamente a trasformare le politiche industriali in investimenti duraturi.



FOCUS

ECCO I PROFILI PIÙ RICHIESTI

L'intelligenza artificiale è la competenza più richiesta in quattro funzioni aziendali su cinque in Italia (vendite, formazione, sviluppo business e It), mentre nell'ingegneria si posiziona al secondo posto, secondo la prima edizione italiana dello studio "Skills on the Rise" di LinkedIn. Accanto all'IA crescono leadership strategica, comunicazione professionale e competenze data-driven: nelle funzioni Sales e Business Development emergono skill come creazione di report finanziari e analisi dei dati statistici, a conferma di una maggiore attenzione a ritorno sull'investimento e decisioni basate sui numeri. I percorsi professionali diventano sempre più ibridi e dinamici, con le competenze che superano i titoli formali come criterio di selezione nel mercato del lavoro.



L'OPINIONE

L'Italia è spaccata in tre: le grandi imprese che sperimentano, le pmi che osservano da lontano e chi non sa come misurare il valore di quello che sta facendo

Il problema non è capire se l'intelligenza artificiale cambierà il modo di lavorare delle aziende: qui, il dibattito è chiuso. La domanda che ancora non trova una risposta condivisa è concreta: quali processi vale la pena automatizzare oggi, con gli strumenti disponibili, per raggiungere risultati? Secondo le stime il 90% dei progetti IA aziendali fallisce. La trappola in cui cadono molte imprese è quella di voler fare troppo, troppo presto. Si discute di agenti autonomi, di modelli capaci di ragionare. Nel frattempo, in ufficio, qualcuno passa ore al giorno a copiare righe da una mail a un gestionale. «È lì che l'IA funziona davvero: nei processi ripetitivi, precisi, descrivibili, che consumano tempo senza produrre valore intellettuale. Partire dal più semplice, dal misurabile», commenta Luca Seu, ceo e fondatore di Noveo, software house italiana specializzata in soluzioni IA per le imprese. Non un principio teorico, ma il distillato di progetti già attivati con clienti che hanno scelto di non aspettare la rivoluzione e di migliorare ciò che già facevano. «Il primo esempio è l'acquisizione degli ordini, che abbiamo attivato, fra gli altri, col leader della frutta Noverasco. Un cliente invia un'email con la richiesta, un operatore la legge, cerca i codici articolo corrispondenti nel gestionale e inserisce manualmente l'ordine nel sistema Erp. Moltiplicato per centinaia di email, quel flusso diventa un collo di bottiglia invisibile ma costoso», spiega l'esperto. «Con la nostra soluzione, un sistema IA legge l'email, identifica i prodotti, li abbina ai codici articolo interni e propone una bozza d'ordine che l'operatore approva». I vantaggi sono tre: la velocità di risposta al cliente, la riduzione degli errori e la tracciabilità del processo commerciale. «Quest'ultima è importantissima, sebbene spesso sia sacrificata a favore della sola tracciabilità in fase produttiva», osserva Seu.

Il secondo caso riguarda la generazione di preventivi. La logica è identica: se un'azienda dispone di listini strutturati e riceve richieste di offerta, l'IA può leggere la richiesta, consultare il listino, costruire il preventivo e restituire una bozza pronta all'invio. Il tempo dell'operatore si concentra sulle eccezioni e sulle trattative.

Il terzo caso d'uso è la gestione dei reclami: l'IA classifica il reclamo, cerca i precedenti simili nel database aziendale e propone una risposta preconfezionata che l'operatore può modificare e inviare. «L'es-



IPROTAGONISTI



LUCA SEU

Ceo e fondatore di Noveo: "L'IA funziona nei processi ripetitivi, precisi, descrivibili, che consumano solo tempo"

CYBERSECURITY IN CRESCITA

In quattro anni, le pmi italiane che hanno adottato l'AI sono triplicate, passando dal 6% al 18%, secondo i dati Unioncamere elaborati dai Punti impresa digitale delle Camere di commercio. Anche la cybersecurity cresce, coinvolgendo oggi il 41% delle imprese rispetto al 35% del 2021. Tuttavia, permane una criticità: il phishing rappresenta ormai il 47% degli attacchi cyber, segno che il rischio si è spostato dalla tecnica al fattore umano. Le imprese rafforzano le difese infrastrutturali, ma sottovalutano comportamenti e competenze dei lavoratori.

sere umano resta centrale nella comunicazione con il cliente, ma il lavoro di ricerca e classificazione diventa quasi istantaneo», spiega Seu, che aggiunge: «Nel mercato del software la norma è vendere licenze: il cliente paga, installa e poi dipende dal fornitore per ogni modifica. Noveo ha scelto un modello diverso: sviluppiamo framework proprietari a partire dalle esigenze di ogni cliente e rilasciamo il codice sorgente: l'azienda lo possiede e può modificarlo».

C'è poi un problema tecnico che chi lavora con l'IA applicata ai documenti aziendali conosce bene: «I grandi modelli linguistici - spiega - faticano a gestire file Word, Pdf o Excel così come sono. E anche quando riescono a leggere il documento, non sanno indicare esattamente dove hanno trovato un'informazione». DocuCore, soluzione di Noveo in corso di brevettazione, nasce per risolvere questi limiti. Il sistema è in grado di identificare i segmenti di un documento che corrispondono a una determinata informazione estratta dall'IA. «Se il software ha letto un ordine allegato a un'email e ha proposto '20 sacchi di noci' - racconta il ceo - l'operatore può cliccare su quella voce nella sua interfaccia e il sistema fa automaticamente zoom sul punto esatto del originale dove quella quantità era indicata. Un approccio grafico, orientato all'utente, che riduce gli errori e velocizza il lavoro».

Ma se la tecnologia funziona perché nove progetti IA su dieci falliscono? «I clienti devono capire cosa è fattibile e cosa no. Il lavoro di chi spiega come funziona l'AI è fondamentale: non si tratta solo di tecnologia, ma di educazione». Quanto al futuro, Seu è cauto: «Chiunque faccia previsioni sbaglia, ma una cosa è certa: i sistemi diventeranno progressivamente più accurati, il controllo umano su ogni operazione si ridurrà e le aziende che avranno costruito i loro flussi automatizzati partiranno avvantaggiate. Non perché avranno saltato la curva di apprendimento, ma perché l'avranno percorsa un processo alla volta». Per un'azienda che voglia valutare l'adozione dell'AI, il punto di partenza non è scegliere la piattaforma ma mappare i processi e chiedersi: dove spendiamo tempo ogni giorno per fare cose che potrebbero essere descritte con regole precise? Dove i nostri collaboratori copiano-incollano, cercano, trascrivono? Quei punti sono la porta d'ingresso. - **g.cimp.**