



AI⁴
The Italian Institute of
Artificial Intelligence

PRESENTAZIONE DELL'AI MANAGEMENT INDEX (AIMI)

Stefano Martinazzi, PhD
Head of Strategic Planning, Evaluation, and Control, AI⁴I

Roma
Camera dei Deputati
Aula dei Gruppi Parlamentari
10 giugno 2026



Profilo del campione

Genere (Q07)

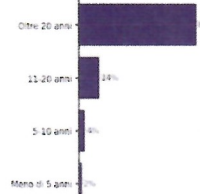
Distribuzione rispondenti,
n=1.740

Maschile **70%**
n=1.219

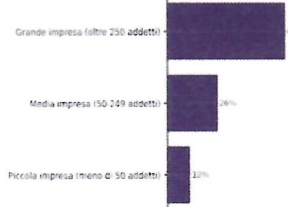
Femminile **29%**
n=511

Altro / NR **1%**
n=10
Altro/NR include non risposta.

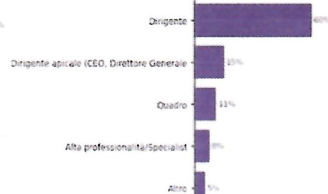
Seniority manageriale (Q08)



Dimensione organizzazione (Q13)



Ruolo (Q10)

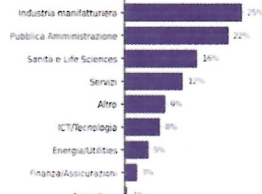


Tipo organizzazione (Q15)

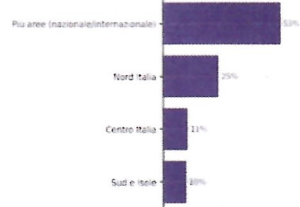


Profilo del campione (n=1.740)

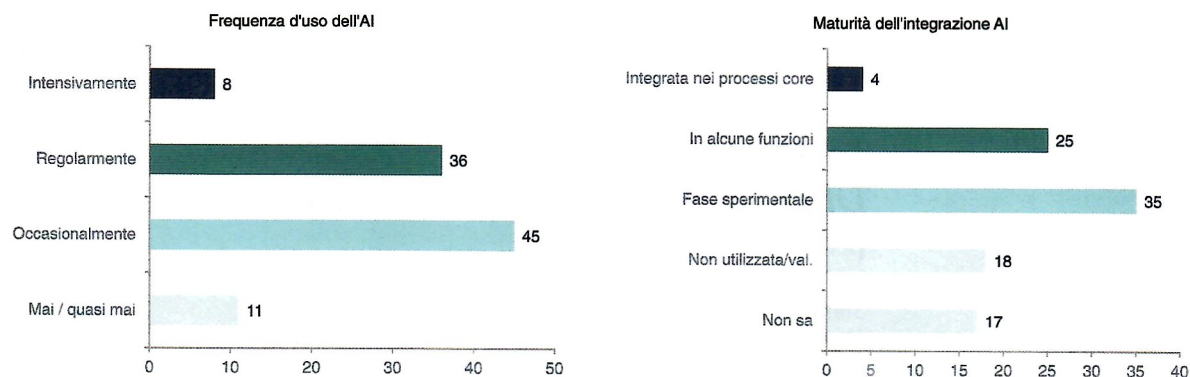
Settore (Q12)



Area geografica (Q14)



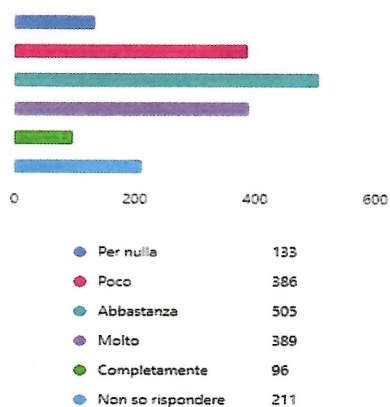
L'89% usa l'AI, il 29% la integra nei processi e il 35% la sperimenta



"L'AI è usata spesso in modo individuale, sperimentale, non sistematico. Come se ogni manager stesse costruendo il suo laboratorio privato."

— Sintesi risposte aperte — D.33

L'AI apporta miglioramenti tangibili



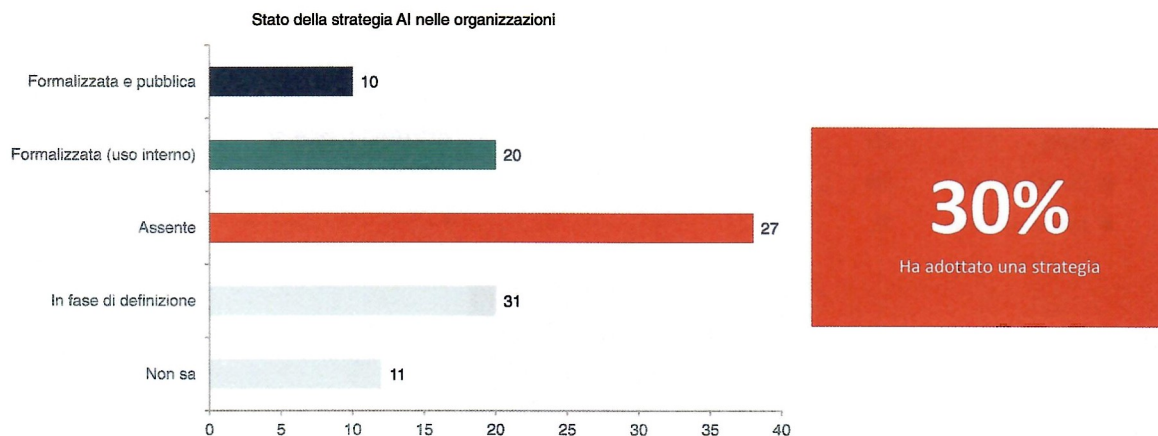
57%

Rileva una riduzione del tempo dedicato
ad attività ripetitive

"Automatizzare il 'basso valore' per permettere alle persone di dedicarsi a operazioni complesse e strategiche."

— Sintesi risposte aperte — D.35

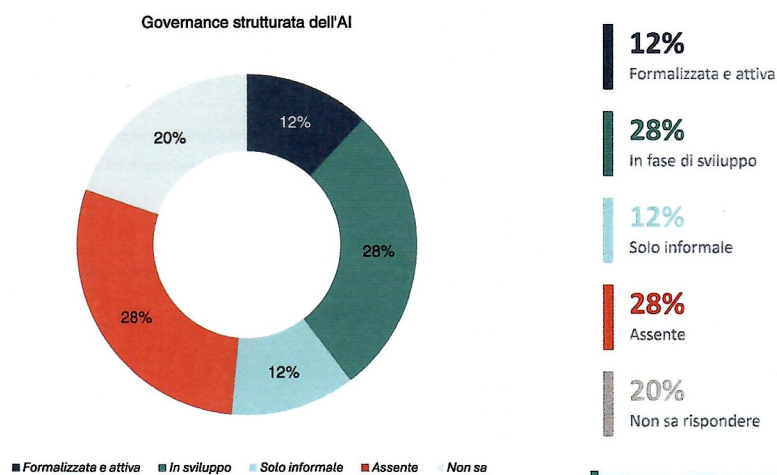
La mancanza di strategia è un problema



"L'AI si sta diffondendo rapidamente nelle organizzazioni, ma la definizione di una strategia condivisa procede con tempi diversi e non sempre riesce ancora a guidarne l'evoluzione."

— Sintesi risposte aperte — D.33

La governance è ancora un cantiere aperto



12%

Formalizzata e attiva

28%

In fase di sviluppo

12%

Solo informale

28%

Assente

20%

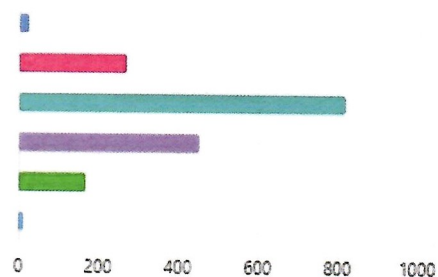
Non sa rispondere

"Molti progetti sovrapposti, iniziative decentrate e una generale proliferazione di software senza un coordinamento centrale."

— Sintesi risposte aperte — D.33

82% comprende i rischi e i limiti dell'AI

● Per nulla	22
● Poco	267
● Abbastanza	817
● Molto	451
● Completamente	166
● Non so rispondere	10



82%

comprende i rischi

"l'AI funge da "consulente" che fornisce analisi predittive e di scenario. Il leader umano mantiene la responsabilità finale (accountability) e il pensiero critico."

— Sintesi risposte aperte — D.49

I rischi percepiti: quattro aree di preoccupazione dal campo

01

Allucinazioni e affidabilità

Output che sembrano corretti nella forma ma sono scientificamente o normativamente sbagliati. In sanità, il rischio assume carattere critico.

02

Delega acritica e atrofia del giudizio

«Appiattimento del pensiero», assuefazione a far decidere la macchina, perdita di competenze di base. Il professionista ridotto a trascrittore.

03

Responsabilità e privacy

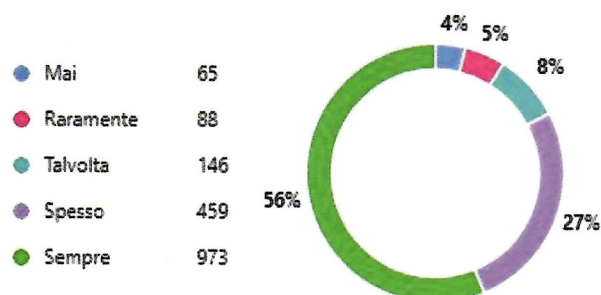
Chi risponde se l'AI sbaglia? Esfiltrazione di dati sensibili, vuoto di responsabilità professionale, incertezza normativa.

04

Impatto sul capitale umano

Non solo la perdita di posti di lavoro, ma la sostituzione del rapporto umano. In sanità: la relazione con il paziente.

L'AI può supportare la decisione, ma non sostituire il giudizio. La responsabilità non si automatizza: si concentra.



"Il manager non viene ridotto dall'AI. Viene esposto: deve validare, interpretare, decidere, spiegare e rispondere."

— Analisi dati survey

"La diffidenza che emerge non va interpretata come resistenza irrazionale. In molti casi è prudenza professionale."

— Analisi dati survey

"L'AI può supportare la decisione, ma non sostituire il giudizio. La responsabilità non si automatizza: si concentra."

— Analisi dati survey

Le competenze su cui investire: non tecnologia, ma giudizio

01 AI Literacy e pensiero critico

- Saper usare l'AI ma soprattutto non subirla
- Data literacy, riconoscimento di bias e allucinazioni
- Prompt engineering e verifica degli output
- «Umanesimo dell'AI»: l'uomo al centro della decisione

02 Governance, etica e compliance

- Conoscenza dell'AI Act e delle normative
- Cybersecurity e protezione dei dati sensibili
- Comitati etici aziendali
- Definizione chiara di ruoli e responsabilità

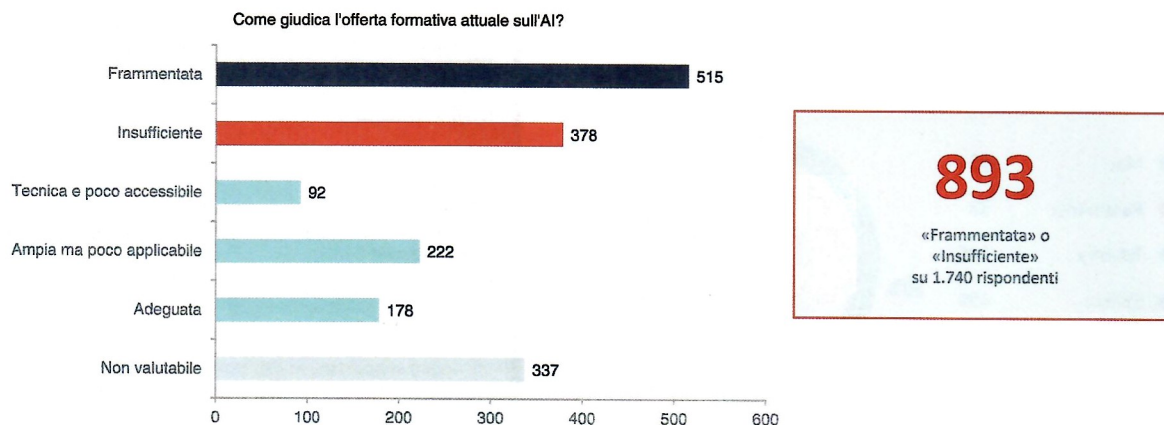
03 Change management e leadership

- Guidare la trasformazione organizzativa
- Motivare il personale, abbattere le resistenze
- Decision making in sistemi complessi
- Saper lavorare anche senza AI in caso di necessità

04 Competenze avanzate (per funzioni dedicate)

- Progettazione di agenti operativi verticali
- Integrazione tra sistemi informativi
- Analisi dati e automazione di processo
- Soluzioni specifiche per settore (sanità, PA, industria)

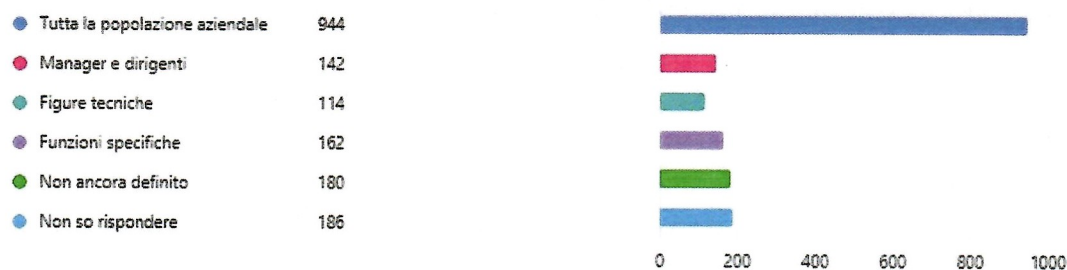
La formazione manca ma è avvertita come fondamentale



“Non esiste offerta formativa in azienda. E quella disponibile è disconnessa dalla governance.”

— Sintesi risposte aperte — D.47

A chi deve essere rivolta la formazione?



“La formazione deve partire dalla dirigenza (“formare i capi”) per poi scendere a tutto il personale.”

— Sintesi risposte aperte — D.34

I manager non chiedono più corsi: chiedono apprendimento calato nei processi

Laboratori pratici

Non seminari astratti. Workshop su strumenti specifici, esercitazioni di prompting, casi d'uso calati nel proprio settore professionale.

Mentoring e affiancamento

Tutoring da esperti, confronto diretto, formazione in presenza per controllare gli output insieme. Non e-learning isolato.

Pensiero critico

Imparare a non subire l'AI. Riconoscere bias, allucinazioni, limiti. Esercizi guidati di verifica delle fonti e degli output.

Tempo come risorsa

«Manca il tempo per formarsi.» L'alfabetizzazione AI non può essere lasciata alla buona volontà: deve entrare nell'organizzazione del lavoro.

Partire dai vertici

«Formare i capi per primi.» Il management deve studiare lo strumento prima di diffonderlo. L'esempio viene dall'alto.

Continuità e pianificazione

Non corsi spot. Una programmazione stabile, con visione su quali competenze serviranno davvero nei prossimi anni.

Fonte: sintesi risposte aperte — D.47 «Nell'offerta formativa attuale sull'AI ciò che manca maggiormente è:»

Il management che serve: supervisore, filtro etico, guida al cambiamento

I Leadership strategica

L'AI non deve essere confinata come «progetto IT». Deve diventare una leva organizzativa trasversale. Il manager è l'orchestratore della trasformazione.

“Da supervisore dell'urgenza a leader capace di una visione d'insieme.”

II Filtro etico e garante della qualità

La supervisione umana non è un dettaglio tecnico: è una responsabilità manageriale. Il manager verifica, definisce i limiti d'uso, presiede i rischi.

“Il manager deve svolgere il ruolo di «traduttore» tra ciò che la tecnologia può fare e ciò che è utile per il business.”

III Guida al cambiamento

L'adozione dell'AI è un percorso culturale che parte dai vertici. Il manager si forma per primo, promuove, condivide conoscenza, abbate resistenze.

“Formarsi per primi. Essere d'esempio. Abbattere la cultura dell'orticello.”

Fonte: sintesi risposte aperte — D.57 «Quale ruolo dovrebbe avere il management per guidare questa trasformazione?»

I 5 pilastri dell'AIMI



Strategy & Leadership

Visione strategica, allineamento al business, formalizzazione



Adoption & Integration

Uso reale dell'AI nei processi, dalla sperimentazione al core



Governance & Ethics

Human oversight, ruoli dedicati, governance formalizzata, ROI



Human-AI Skills

Quota di personale con competenze, qualità e fit della formazione



Awareness, Trust & Outcome

Familiarità, comprensione, fiducia, effetti percepiti (produttività, qualità)

Misurazione dei pilastri

1

Item survey → 0-100

Ogni risposta è normalizzata sui bound teorici della scala

2

Pilastro = media semplice degli item

Gli item dello stesso ambito sono aggregati in uno score di pilastro.

3

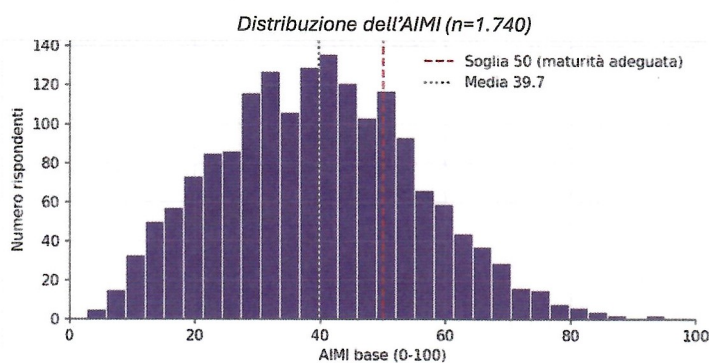
AIMI individuale

Calcolato per rispondente con media geometrica

$$AIMI_i = (S_i \times A_i \times G_i \times H_i \times W_i)^{(1/5)}$$

Nota: Data & Infrastructure non entra nello scenario base; i "Non so" su budget e processi sono analizzati separatamente con Expected Knowledge Gap.

Distribuzione AIMI: il 73% sotto la soglia 50 di maturità



39,7

AIMI medio (su 100)

14,2

Deviazione standard

73,6%

sotto la soglia 50

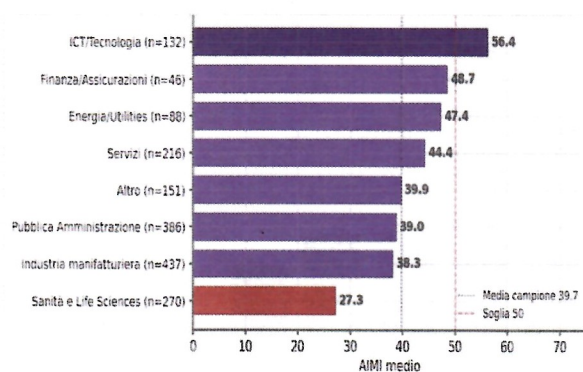
3,5%

sopra 70 (alta o molto alta)

La distribuzione è leggermente asimmetrica a destra. Pochissime organizzazioni raggiungono valori "alti" o "molto alti".

AI per settore

AIMI medio per settore di appartenenza



Da considerare

ICT 56,4

Aspettativa confermata

Sanità 27,3

~30 punti sotto ICT, controintuitivo: tanti casi d'uso, scarsa governance

PA 39,1

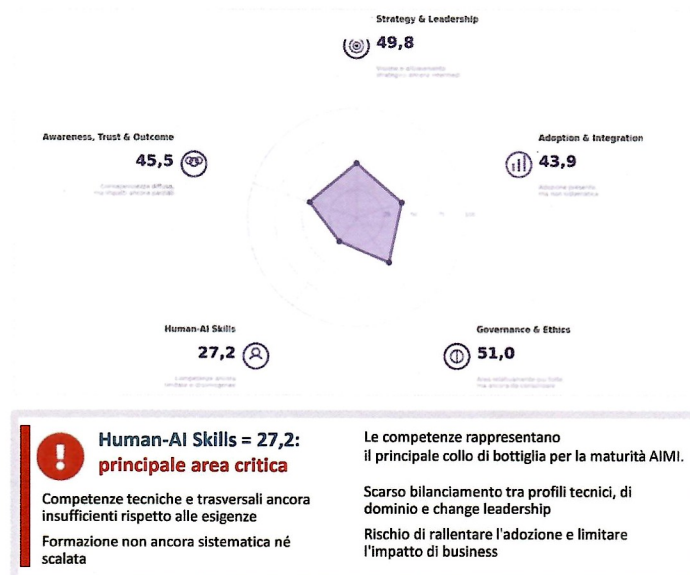
Sotto media campione (39,7); 9 punti sotto le imprese private

Industria 38,3

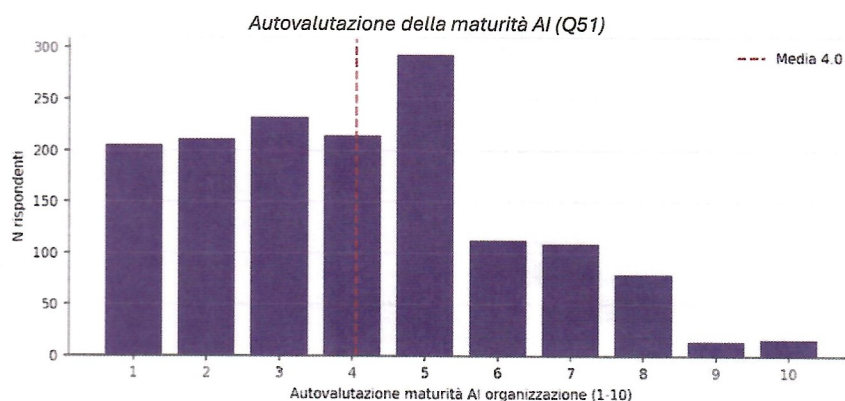
Vicina alla media, ma con grande varianza interna

Il dato della Sanità (27,3, il più basso) riflette la distanza tra adozione locale di casi d'uso clinici e governance/strategia/competenze a livello d'organizzazione.

Dove l'AI è forte e dove è più debole



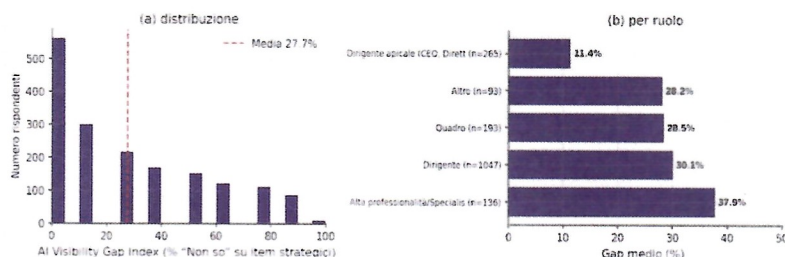
Profilo del campione



AI Visibility Gap Index: la visibilità manageriale dell'AI

Visibility gap

AI Visibility Gap Index: distribuzione e segmentazione per ruolo

**11,4%**

Gap visibilità dirigenti apicali

37,9%

Gap visibilità alte professionalità

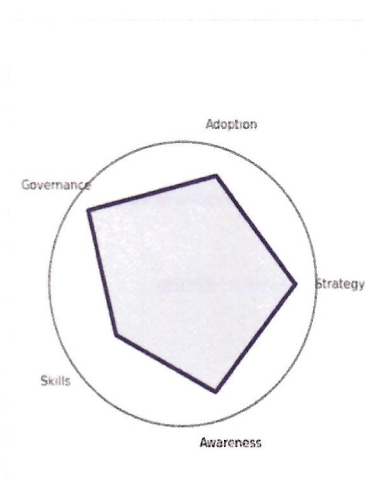
-26,5 pp

Gap di visibilità manageriale

Una aggiunta originale

Esiste un gradiente netto di visibilità sull'AI lungo la scala gerarchica: gli apicali vedono budget, strategia, governance e ROI; i livelli intermedi e specialist no. Il salto tra apicali (11.4%) e dirigenti (30.1%) è di quasi 19 punti. La trasparenza interna è una leva di policy disponibile a basso costo.

Profilo 1 di 4: Leadership trasformativa



INNOVATORI

AIMI

62.5

Leadership trasformativa

Direzione Innovazione / Chief Innovation Officer

Industria ICT • Gruppo internazionale • Oltre 20 anni di esperienza

"Spostare l'AI da progetto IT a leva organizzativa."% campione: **19,8%**Gap visibilità: **12.0%**

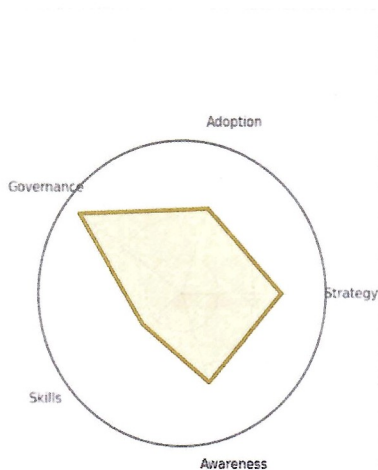
TRATTI DISTINTIVI

- Settore: ICT/Tecnologia 23% (3= campione)
- Funzione: Innovazione/IT/Digitale 25%
- Grande impresa multi-area 66%
- Usa AI regolarmente/intensivamente 88%
- Verifica sempre gli output 68%

Linguaggio: ROI, scalabilità, integrazione cross-funzionale

● Leadership trasformativa ● Presidio della conformità ● Dirigenza in transizione ● Gestione opaca

Profilo 2 di 4: Presidio della conformità



ATTENTI ALLA GOVERNANCE

AIMI

44.3

Presidio della conformità

Dirigenza PA / Responsabilità Risk & Compliance

Ente pubblico o gruppo regolamentato • Oltre 20 anni di esperienza

"Servono indicazioni chiare sui limiti gestionali."% campione: **22,5%**Gap visibilità: **24.8%**

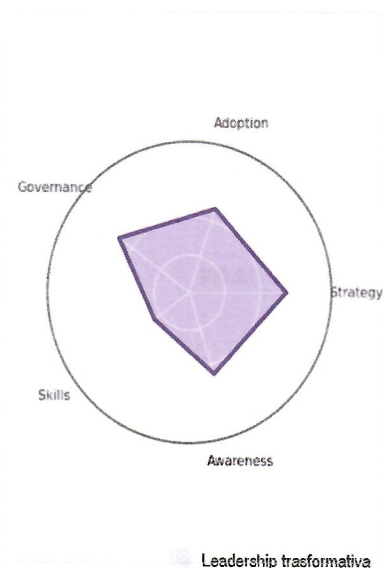
TRATTI DISTINTIVI

- Settore: PA 32% (lift 1,4x)
- Dirigenza 71% • Gov. "in sviluppo" 62%
- Verifica sistematica output 67%
- Skills sotto 10% nel 52% dei casi
- Gap Governance-Skills: 43,6 punti

Linguaggio: Conformità, audit trail, AI Act, ISO 42001

● Leadership trasformativa ● Presidio della conformità ● Dirigenza in transizione ● Gestione opaca

Profilo 3 di 4: Dirigenza in transizione



ADOTTATORI

AIMI

38.6

Dirigenza in transizione

Direzione Generale di PMI

Industria manifatturiera • Nord Italia • Media-grande impresa

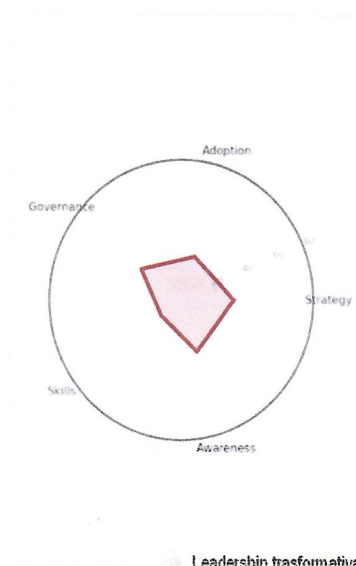
"Serve un approccio integrato, non solo teoria tecnica."% campione: **27,1%**Gap visibilità: **20.2%**

TRATTI DISTINTIVI

- Settore: Industria manifatturiera 35%
- Funzione: Direzione Generale 23%
- Strategia AI "in fase di definizione" 38%
- Governance assente/informale 72%
- Skills sotto 10% nel 63% dei casi

Linguaggio: Casi d'uso, ROI concreto, peer learning tra PMI

Profilo 4 di 4: Gestione con visibilità limitata



RITARDATARI

AIMI

22.7

Gestione con visibilità limitata

Direzione Sanitaria / Dirigenza PA

Sanità e Life Sciences • PA • Funzioni non IT

"Formazione estesa e obbligatoria per tutti."% campione: **30,6%**Gap visibilità: **46.7%**

TRATTI DISTINTIVI

- Settore: Sanità 34% (2,2*) o PA 23%
- Tipo: PA 58% (1,6*)
- Strategia 50% "No" • Gov. 43% "Assente"
- Gap di visibilità quasi doppio del campione
- Skills 14,6 — valore più basso del campione

Linguaggio: Trasparenza interna, dashboard, accessibilità