NICOLA ARGELLI

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NEL TESSUTO SOCIO-ECONOMICO ROMAGNOLO

Uno studio sulle percezioni dei lavoratori, le sfide formative e le dinamiche generazionali

Homeless Book

Nicola Argelli

L'intelligenza artificiale nel tessuto socio-economico romagnolo

Uno studio sulle percezioni dei lavoratori, le sfide formative e le dinamiche generazionali

Collana Best Practices in Social Sciences n°27

La ricerca è stata realizzata grazie
all'impegno e al contributo
della Fondazione Giovanni Dalle Fabbriche - Multifor ETS
e de La BCC Credito Cooperativo ravennate
forlivese e imolese

www.dallefabbriche-multifor.it

L'intelligenza artificiale nel tessuto socio-economico romagnolo
Uno studio sulle percezioni dei lavoratori,
le sfide formative e le dinamiche generazionali

© 2025 Homeless Book®
www.homelessbook.it

ISBN: 978-88-3276-434-5 (eBook)

Pubblicato in luglio 2025

Indice

INTRODUZIONE 5

1. L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE 7

1.1 Definizione di Intelligenza Artificiale 7
1.2 IA e apprendimento:
opportunità e criticità per le nuove generazioni 8
1.3 Giovani, tecnologia e benessere cognitivo 9
1.4 IA e produttività: nuove efficienze, nuovi spazi di libertà 10
1.5 L'ingresso nel mondo del lavoro:
competenze digitali, nuove professioni e traiettorie ibride 11
1.6 Giovani e percezione dell'IA:
entusiasmo, cautela e nuove consapevolezze 12
1.7 Dipendenti di lunga data e intelligenza artificiale:
timori, resistenze e strategie di adattamento 13

2. METODOLOGIA DELLA RICERCA 15

2.1 Obiettivi e approccio 15
2.2 Il questionario 16

3. ANALISI DEL QUESTIONARIO 19

3.1 Domande a risposta multipla 19
3.2 Analisi Testuale della domanda aperta 45
3.3 Analisi delle percezioni dell'intelligenza artificiale
in base alla fascia di età e al ruolo aziendale 48
3.4 Analisi della visione in ambito formazione
sull'Intelligenza Artificiale in base alla fascia di età
e al ruolo aziendale 54
3.5 Verso un nuovo sistema di implementazione dell'IA 59

4. CONCLUSIONE 63

RINGRAZIAMENTI 67

BIBLIOGRAFIA 69

Introduzione

Questa ricerca nasce da un interesse professionale profondo, maturato nel corso di anni di studio e di attività sul campo, e si concentra su uno dei temi più rilevanti e strategici della contemporaneità: l'intelligenza artificiale. L'IA (così viene abbreviato il termine "intelligenza artificiale") rappresenta oggi una forza trasformativa capace di incidere in modo pervasivo su processi economici, sociali e culturali. Analizzarne gli effetti non è più una semplice opportunità teorica, ma una necessità concreta per chi opera a stretto contatto con le organizzazioni e con le persone che in esse lavorano.

Il valore distintivo di questa ricerca risiede nel punto di vista adottato: non quello, ormai ampiamente esplorato, dei decisori, dei manager o delle direzioni aziendali, ma quello – spesso trascurato – delle persone che costituiscono la spina dorsale quotidiana delle imprese. Ho scelto di dare voce ai dipendenti, in particolare a coloro che non ricoprono ruoli apicali, ma che sono tra i primi a confrontarsi con il cambiamento tecnologico, a interpretarlo, adattarlo e concretizzarlo nei processi reali.

Questa prospettiva è ancora più significativa se inserita nel contesto del territorio romagnolo, storicamente caratterizzato da un forte radicamento nel terzo settore, da una cultura della cooperazione e da un modello organizzativo che pone al centro le relazioni umane. In una realtà come la nostra, comprendere come le persone vivano l'introduzione dell'IA signifi-

ca interrogarsi su come mantenere l'essere umano al centro delle trasformazioni, anche e soprattutto quando queste assumono una velocità e una complessità senza precedenti.

Perché, come cercherò di evidenziare, l'intelligenza artificiale non deve essere interpretata come un'alternativa o un sostituto delle relazioni umane, bensì come un abilitatore: uno strumento capace di liberare tempo ed energie dalle attività più ripetitive e a basso valore aggiunto, restituendo alle persone la possibilità di concentrarsi su ciò che conta davvero. La vera sfida non è delegare alle macchine il rapporto umano, ma rafforzare la qualità del tempo e dell'attenzione che possiamo dedicare alle relazioni stesse. L'obiettivo non è "umanizzare la macchina", ma "potenziare l'umano", restituendogli spazio, centralità e dignità all'interno di sistemi organizzativi sempre più tecnologici.

La ricerca si apre con un capitolo introduttivo dedicato all'inquadramento dell'intelligenza artificiale e ai suoi effetti sulle nuove generazioni e sul mondo del lavoro. Segue una sezione empirica in cui vengono analizzate le percezioni, le aspettative e i timori dei lavoratori di tre realtà romagnole appartenenti a settori diversi. L'obiettivo è comprendere come queste persone stiano vivendo la transizione tecnologica e quali siano le opportunità di crescita e i bisogni formativi emergenti.

Infine, il mio contributo si concentra sull'individuazione di alcune buone pratiche per accompagnare questo cambiamento, affinché possa essere non solo gestito, ma anche vissuto come un'occasione per uscire più competenti e più consapevoli di prima.

1. L'intelligenza artificiale

L'intelligenza artificiale (IA) rappresenta oggi una delle tecnologie più trasformative del nostro tempo. Le sue applicazioni si estendono in modo trasversale a numerosi ambiti: dalla sanità all'industria manifatturiera, dai servizi finanziari alla pubblica amministrazione, fino all'istruzione e alla gestione delle risorse umane.

Sebbene nel linguaggio comune il termine possa evocare immagini fantascientifiche di robot pensanti, nella realtà l'IA consiste in sistemi informatici capaci di apprendere dall'esperienza, ragionare in base a dati complessi e prendere decisioni in modo autonomo o semi-autonomo. In questa sezione, si propone un inquadramento generale dell'intelligenza artificiale, seguito da un approfondimento sugli effetti che essa sta producendo sul modo in cui i giovani apprendono, lavorano e costruiscono il proprio futuro. Infine viene presentato un quadro sugli impatti dell'IA sulle aziende e sui lavoratori.

1.1 DEFINIZIONE DI INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Una delle definizioni più consolidate è quella proposta da Russell e Norvig (2020), secondo cui l'IA è la disciplina che studia sistemi in grado di svolgere compiti che, se svolti da esseri umani, richiederebbero intelligenza: riconoscimento visivo, comprensione del linguaggio naturale, risoluzione di problemi complessi, capacità di apprendere e di adattarsi.

Nella letteratura accademica, è consuetudine distinguere tra due tipologie:

- IA debole (Narrow AI): riguarda sistemi progettati per svolgere compiti specifici, come suggerire contenuti su una piattaforma streaming o rispondere a domande tramite chatbot.
- IA forte (General AI): ancora a livello teorico, sarebbe in grado di replicare e superare la gamma completa delle capacità cognitive umane.

Al momento, tutte le applicazioni diffuse nei contesti aziendali, educativi e domestici appartengono alla categoria dell'IA debole, sebbene con livelli di sofisticazione crescenti (Goodfellow et al., 2016).

1.2 IA E APPRENDIMENTO: OPPORTUNITÀ E CRITICITÀ PER LE NUOVE GENERAZIONI

L'IA sta contribuendo in modo decisivo alla trasformazione dei sistemi educativi. Secondo Brynjolfsson e McAfee (2017), l'integrazione di tecnologie intelligenti consente una personalizzazione su larga scala, adattando il ritmo e i contenuti dell'insegnamento al singolo studente. Algoritmi di apprendimento automatico possono analizzare il comportamento dell'utente, individuare aree di debolezza e suggerire contenuti mirati (Luckin, 2018).

Numerose piattaforme educative basate su IA – come i tutor digitali intelligenti o i sistemi adattivi – stanno già dimostrando la loro efficacia nel migliorare le performance scolastiche, soprattutto in contesti ad alto tasso di abbandono o con classi numerose (Holmes et al., 2019).

Tuttavia, non mancano le criticità. Selwyn (2019) avverte che un utilizzo eccessivo della tecnologia rischia di ridurre la capacità degli studenti di sviluppare il pensiero critico, la riflessione autonoma e la creatività. Quando ogni risposta viene suggerita da un algoritmo, si indebolisce il ruolo attivo dell'apprendente, trasformandolo in un fruitore passivo di contenuti.

A ciò si aggiunge il rischio di isolamento relazionale. Come evidenziato da Williamson e Eynon (2020), un sistema educativo basato solo sull'interazione uomo-macchina può compromettere lo sviluppo di competenze socio-emotive fondamentali, come la cooperazione, la negoziazione e l'empatia.

Infine, l'uso dell'intelligenza artificiale nella formazione solleva il problema dell'accesso equo alle tecnologie digitali. Alcuni studenti, infatti, rischiano di essere esclusi da queste innovazioni perché non dispongono di strumenti adeguati o di una connessione internet stabile: questa situazione è nota come "divario digitale" (Eynon, 2020).

1.3 GIOVANI, TECNOLOGIA E BENESSERE COGNITIVO

L'uso intensivo di dispositivi tecnologici ha effetti ambivalenti sul benessere cognitivo. Da un lato, la possibilità di apprendere in modo flessibile, efficiente e personalizzato rappresenta un vantaggio. Dall'altro, un'esposizione prolungata a stimoli digitali può compromettere la capacità di concentrazione, la memoria a lungo termine e la gestione autonoma del tempo (Greenfield, 2014; Carr, 2011).

Secondo Turkle (2015), le nuove generazioni rischia-

no di vivere in una condizione di "connessione continua", che però non corrisponde a una relazione significativa con l'altro. Il rapporto con la tecnologia, se non guidato, può sostituire – anziché integrare – il ruolo dell'insegnante, del gruppo e della comunità educante.

1.4 IA E PRODUTTIVITÀ: NUOVE EFFICIENZE, NUOVI SPAZI DI LIBERTÀ

L'introduzione dell'intelligenza artificiale nei processi formativi e lavorativi sta contribuendo a ridefinire il concetto stesso di produttività, soprattutto per le nuove generazioni. Se da un lato le tecnologie intelligenti permettono di risparmiare tempo e risorse, dall'altro stanno aprendo la strada a un uso più qualitativo e strategico delle capacità umane.

Nel contesto educativo, piattaforme basate su IA permettono agli studenti di personalizzare il percorso formativo, adattando tempi, contenuti e modalità di studio alle proprie esigenze. Questo si traduce in una maggiore efficienza nell'acquisizione delle conoscenze, con una riduzione significativa del tempo dedicato ad attività ripetitive e una maggiore focalizzazione su aspetti critici e interpretativi (Zawacki-Richter et al., 2019; Holmes et al., 2019).

Nel mondo del lavoro, l'IA agisce come leva di ottimizzazione operativa. Attività che richiedevano ore di lavoro umano possono essere eseguite in pochi secondi da sistemi automatizzati. Questo consente alle persone di concentrarsi su compiti che richiedono giudizio, creatività e interazione umana – ambiti in cui l'intelligenza artificiale, per ora, non può sostituire le competenze umane.

Secondo Susskind (2020), questo cambiamento rappresenta anche un'opportunità per ripensare il rapporto tra tempo di lavoro e tempo personale. L'automazione di processi standardizzati, se accompagnata da politiche organizzative adeguate, può contribuire a migliorare la qualità della vita lavorativa, riducendo lo stress da sovraccarico e favorendo una maggiore flessibilità. Da questo punto di vista, le nuove generazioni si trovano nella posizione di poter ridefinire le priorità: il tempo risparmiato grazie alla tecnologia può essere investito non solo nella produttività, ma anche nella formazione continua, nella cura di sé, nella sperimentazione creativa e in attività sociali.

1.5 L'INGRESSO NEL MONDO DEL LAVORO: COMPETENZE DIGITALI, NUOVE PROFESSIONI E TRAIETTORIE IBRIDE

L'intelligenza artificiale non sta solo trasformando le modalità con cui si lavora, ma anche i criteri con cui si accede al mercato del lavoro. Secondo Smith et al. (2021), la capacità di interagire con sistemi basati su IA rappresenta ormai una competenza trasversale richiesta in circa il 70% delle nuove posizioni, indipendentemente dal settore di riferimento. Le aziende stanno ridefinendo i propri processi di selezione, gestione e formazione del personale integrando strumenti intelligenti: sistemi di screening automatizzato dei CV, analisi predittiva delle performance, chatbot per il primo contatto con i candidati. Tuttavia, come avverte Binns (2018), esiste il rischio concreto di distorsioni algoritmiche, soprattutto se i dati utilizzati per addestrare gli algoritmi riflettono disuguaglianze preesistenti.

Un altro cambiamento strutturale riguarda la natura stessa delle competenze richieste. Mentre alcune mansioni tradizionali sono progressivamente automatizzate, emergono nuovi profili professionali ibridi che combinano conoscenze tecniche, capacità analitiche e competenze umane. Acemoglu e Restrepo (2020) parlano in questo senso di "ricomposizione delle mansioni", dove le persone non vengono necessariamente sostituite, ma chiamate a svolgere compiti diversi, più qualificati e spesso più soddisfacenti.

Tutto ciò rende l'apprendimento costante non più un'opzione ma una condizione essenziale di impiegabilità. Le nuove generazioni devono imparare a costruire carriere flessibili, aggiornabili, capaci di adattarsi ai cicli rapidi dell'innovazione (CEDEFOP, 2020).

Va infine segnalato che la presenza dell'IA nei luoghi di lavoro impone anche una riflessione sul piano etico e valoriale. Non si tratta solo di imparare ad usare gli strumenti intelligenti, ma anche di saperli valutare criticamente, capendone i limiti, i rischi e le implicazioni.

1.6 GIOVANI E PERCEZIONE DELL'IA: ENTUSIASMO, CAUTELA E NUOVE CONSAPEVOLEZZE

Il rapporto tra le nuove generazioni e l'intelligenza artificiale è complesso e in continua evoluzione. Secondo una ricerca di McKinsey & Company (2021), il 60% dei neolaureati e giovani professionisti percepisce l'IA come un'opportunità, soprattutto per alleggerire le attività ripetitive e focalizzarsi su compiti più stimolanti. Il restante 40% manifesta invece preoccupazioni legate alla possibile riduzione delle opportunità occupaziona-

li e alla perdita di centralità del lavoro umano.

Queste percezioni divergenti sono fortemente influenzate dal settore lavorativo di appartenenza. Nei comparti ad alto tasso di innovazione l'IA è spesso considerata un'alleata strategica. Al contrario, nei settori più esposti all'automazione il timore della sostituzione tecnologica è più marcato (Frey & Osborne, 2017).

Inoltre, la percezione dell'IA dipende anche dal grado di partecipazione al cambiamento. I giovani che hanno accesso a percorsi di formazione sull'uso consapevole dell'IA mostrano atteggiamenti più positivi (Brynjolfsson & McAfee, 2017; Bessen, 2019). Al contrario, nei casi in cui l'IA viene vissuta come una decisione calata dall'alto, prevale il senso di incertezza o di estraneità.

Un altro fattore importante riguarda il ruolo dell'identità professionale. Le tecnologie intelligenti obbligano molti giovani a rivedere l'idea stessa di professione, spostandola da un concetto statico a uno dinamico, flessibile e in continua ridefinizione.

1.7 DIPENDENTI DI LUNGA DATA E INTELLIGENZA ARTIFICIALE: TIMORI, RESISTENZE E STRATEGIE DI ADATTAMENTO

Per una parte significativa della forza lavoro – in particolare i dipendenti con maggiore anzianità aziendale – l'IA è spesso percepita come una minaccia all'identità professionale, alla sicurezza occupazionale e al proprio ruolo nell'organizzazione.

Studi recenti evidenziano che l'introduzione di tecnologie intelligenti nei contesti lavorativi può generare spaesamento, soprattutto tra coloro che hanno costruito la propria carriera su pratiche consolidate (Bessen,

2019; Acemoglu & Restrepo, 2020). Il lavoratore esperto può sentirsi superato da strumenti digitali o da colleghi più giovani, spesso percepiti come nativi tecnologici.

Frey e Osborne (2017) mostrano che i lavoratori più esperti tendono a considerare l'IA come una forza esogena, difficilmente controllabile. Nei settori a bassa intensità tecnologica, l'automazione viene associata alla perdita di mansioni e alla svalutazione dell'esperienza.

Turkle (2015) parla in questo senso di una "rottura generazionale": i giovani si muovono con familiarità nel digitale, mentre i lavoratori più anziani faticano a trovare un proprio spazio di legittimità. Brynjolfsson e McAfee (2017) sottolineano che il problema non è l'età, ma l'assenza di percorsi di accompagnamento.

L'automazione di attività consolidate può comportare una forma di perdita identitaria. Molti lavoratori vedono il proprio mestiere come parte della propria identità personale. L'idea che una macchina possa svolgere il loro compito genera un senso di svalutazione simbolica (Davis et al., 2021).

Tuttavia, la letteratura evidenzia anche strategie positive. Dufva et al. (2021) mostrano che i lavoratori più esperti, se coinvolti, possono diventare traduttori culturali tra vecchi e nuovi modelli. La complementarietà uomo-macchina è la chiave: l'automazione supporta, l'esperienza guida (Davenport & Kirby, 2016; Susskind, 2020).

Johnson e Miller (2022) concludono che la trasparenza è fondamentale: i lavoratori di lunga data accettano meglio l'IA se comprendono le motivazioni, vengono coinvolti e hanno accesso a strumenti di aggiornamento progressivo.

2. Metodologia della ricerca

2.1 OBIETTIVI E APPROCCIO

L'obiettivo principale di questa ricerca è comprendere come i lavoratori di diversi settori del territorio romagnolo percepiscano l'intelligenza artificiale, quali conoscenze abbiano a riguardo e quali timori, aspettative o bisogni esprimano rispetto alla sua introduzione nei contesti aziendali. A partire da questi dati, la ricerca mira anche a identificare strategie efficaci per progettare percorsi di formazione e sistemi di incentivazione che aiutino le aziende a introdurre l'IA in modo sostenibile e condiviso.

Per raggiungere questi obiettivi, è stata adottata una metodologia mista di tipo qualitativo e quantitativo.

Il percorso si è articolato in due fasi:

1. **Interviste qualitative**: sono stati intervistati quattro manager e imprenditori del territorio romagnolo, operanti in ambiti differenti, con l'obiettivo di raccogliere informazioni sulle strategie di adozione dell'IA, sulle barriere organizzative e sulle percezioni interne all'organizzazione. Le interviste sono state condotte in modalità semi-strutturata, attraverso domande aperte. Questa fase esplorativa è stata fondamentale per identificare le aree critiche e le principali preoccupazioni all'interno delle aziende, fornendo così una base empirica per la progettazione del questionario.

2. **Somministrazione di un questionario anonimo ai dipendenti** di tre organizzazioni appartenenti a settori distinti (bancario, manifatturiero e dei servizi).

Questa selezione ha permesso di ottenere una rappresentazione eterogenea del contesto produttivo romagnolo e di confrontare le percezioni dell'IA tra settori caratterizzati da diverse modalità operative e strutture organizzative.

2.2 IL QUESTIONARIO

Il questionario è stato strutturato per indagare in maniera rigorosa il livello di conoscenza, l'esperienza diretta, le percezioni e i bisogni formativi dei lavoratori rispetto all'intelligenza artificiale. È composto da 22 domande, articolate in cinque sezioni tematiche principali:

1. **Profilo sociodemografico e professionale**: raccolta di informazioni relative ad età, genere, titolo di studio, settore di appartenenza, anzianità lavorativa e ruolo in azienda.
2. **Conoscenza e consapevolezza dell'IA**: verifica del grado di familiarità con l'intelligenza artificiale, delle fonti informative utilizzate e del riconoscimento di eventuali applicazioni di IA già presenti nella propria realtà lavorativa.
3. **Esperienza diretta con strumenti intelligenti**: analisi dell'utilizzo di strumenti basati su IA nella quotidianità lavorativa e nella sfera privata, con attenzione al livello di autonomia percepito e al supporto ricevuto.

4. **Percezioni e atteggiamenti verso l'IA**: esplorazione delle opinioni riguardo l'impatto dell'IA sul proprio lavoro e sull'organizzazione, dei timori legati all'automazione, nonché della predisposizione al cambiamento tecnologico.
5. **Formazione e supporto**: indagine sull'interesse e sulla disponibilità a intraprendere percorsi di aggiornamento professionale sull'IA, sulle modalità formative preferite (es. corsi pratici, lezioni frontali, tutorial digitali), e raccolta di osservazioni personali attraverso una domanda aperta.

Il questionario è stato compilato in forma anonima, al fine di garantire l'autenticità delle risposte e favorire un'espressione libera da condizionamenti. La partecipazione è avvenuta su base volontaria.

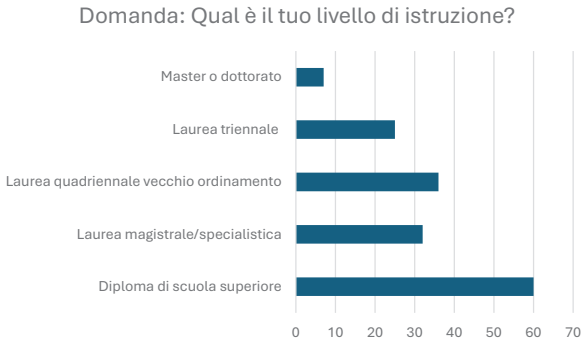
La struttura del questionario è stata concepita per produrre dati sia quantitativi sia qualitativi, consentendo un'analisi comparata tra i diversi settori coinvolti. I risultati emersi dall'elaborazione dei dati saranno analizzati e discussi nel capitolo successivo.

3. Analisi del questionario

In questo capitolo andiamo ad analizzare le risposte al questionario per trarre delle conclusioni utili sul campione preso in esame.

3.1 DOMANDE A RISPOSTA MULTIPLA

Livello di istruzione del campione



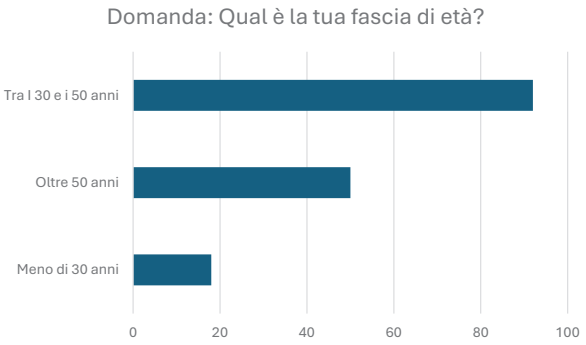
L'analisi del livello di istruzione dei rispondenti evidenzia una composizione del campione caratterizzata da una presenza di titoli variegati. La qualifica più diffusa è il diploma di scuola superiore, con 60 risposte, seguito da una distribuzione piuttosto equilibrata tra i diversi percorsi universitari. In particolare:

- 36 rispondenti hanno dichiarato di possedere una laurea quadriennale del vecchio ordinamento;
- 32 hanno conseguito una laurea magistrale o specialistica;
- 25 hanno indicato una laurea triennale;

- 7 hanno completato un master universitario o un dottorato di ricerca.

Questi dati mostrano come, pur con una forte presenza di diplomati, una parte consistente del campione sia costituita da soggetti con un profilo universitario articolato, e in alcuni casi avanzato. La distribuzione suggerisce quindi la possibilità di differenziare i contenuti formativi proposti sull'IA, calibrandoli in base al grado di tecnicità compatibili con i diversi livelli di istruzione. In particolare, i percorsi di formazione destinati a chi possiede un titolo universitario potrebbero includere moduli specialistici e riferimenti teorici più articolati, mentre per i diplomati si potrebbe prediligere un approccio più orientato all'operatività e all'applicazione pratica.

Fascia di età dei rispondenti

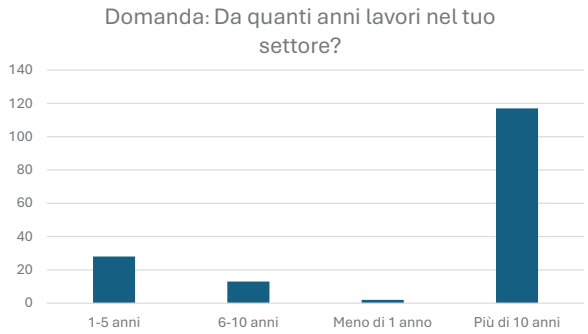


La suddivisione anagrafica dei partecipanti al questionario evidenzia una predominanza di lavoratori nella fascia intermedia. In particolare, 92 rispondenti (su un totale di 160) si collocano tra i 30 e i 50 anni,

rappresentando la componente più numerosa e centrale del campione. Seguono i lavoratori over 50, pari a 50 unità, mentre la fascia under 30 è rappresentata da 18 rispondenti.

Questa distribuzione permette di osservare con buona affidabilità i fenomeni generazionali legati all'adozione dell'intelligenza artificiale in ambito lavorativo. La prevalenza di soggetti nella fascia 30-50 anni fornisce una base solida per interpretare le tendenze del gruppo maggiormente esposto all'evoluzione tecnologica in corso, ma ancora con una prospettiva lavorativa sufficientemente ampia da motivare l'investimento in formazione e aggiornamento. La presenza consistente di lavoratori over 50 consente inoltre di cogliere le specifiche esigenze e le eventuali criticità di una fascia che, pur prossima alla fine della carriera lavorativa, ha ancora un ruolo attivo nelle dinamiche aziendali. Infine, la componente più giovane, sebbene meno numerosa, offre uno sguardo sulle aspettative delle nuove generazioni e sul loro rapporto nativo con la tecnologia.

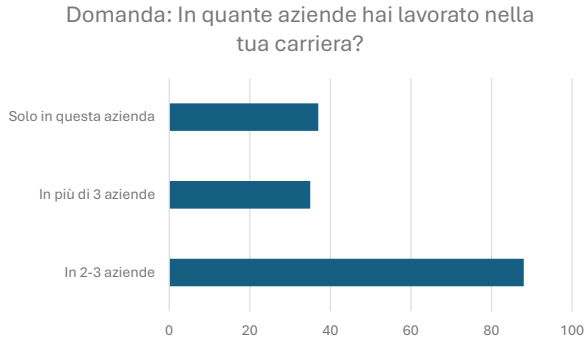
Anzianità lavorativa nel settore



La variabile relativa agli anni di esperienza nel proprio settore evidenzia una forte concentrazione nel segmento più esperto. La grande maggioranza dei rispondenti, pari a 117 persone, ha dichiarato di lavorare nel proprio ambito da più di 10 anni. Le altre fasce risultano decisamente meno rappresentate: 28 persone indicano un'esperienza compresa tra 1 e 5 anni, 13 tra 6 e 10 anni, mentre soltanto 2 rispondenti sono attivi da meno di un anno.

Questa distribuzione mostra un campione fortemente caratterizzato dalla stabilità professionale e dalla lunga permanenza all'interno dello stesso settore. Tale dato assume particolare rilevanza nell'interpretazione delle risposte legate all'introduzione dell'intelligenza artificiale, poiché suggerisce un rapporto profondo con le pratiche consolidate e, potenzialmente, una maggiore resistenza al cambiamento tecnologico. Allo stesso tempo, l'esperienza accumulata può rappresentare una risorsa importante per l'adozione consapevole dell'IA, a condizione che venga accompagnata da strategie formative mirate a valorizzare il bagaglio di conoscenza esistente integrandolo con nuove competenze.

Mobilità professionale: numero di aziende in cui si è lavorato



Alla domanda "In quante aziende hai lavorato nella tua carriera?", il campione mostra una moderata mobilità professionale. La maggior parte dei rispondenti, 88 su 160, ha dichiarato di aver lavorato in 2-3 aziende nel corso della propria carriera. 35 persone riferiscono un'esperienza in più di 3 aziende, mentre 37 indicano di aver lavorato solo nell'azienda attuale.

Questa distribuzione suggerisce che una parte consistente dei partecipanti ha avuto modo di confrontarsi con realtà organizzative differenti, acquisendo così una visione più articolata dei processi lavorativi e, potenzialmente, anche delle tecnologie impiegate. Tuttavia, il dato rilevante è rappresentato dal gruppo di coloro che hanno avuto un'unica esperienza lavorativa: circa un quarto del campione si identifica con un percorso professionale fortemente radicato in una sola organizzazione. Questo può implicare sia una maggiore fidelizzazione e integrazione nei processi interni, sia una possibile minore esposizione a pratiche digitali o innovative sviluppate altrove.

La mobilità aziendale rappresenta quindi una variabile utile per comprendere il grado di apertura e familiarità con il cambiamento. Chi ha sperimentato contesti lavorativi diversi potrebbe essere più predisposto ad accogliere l'introduzione dell'intelligenza artificiale come parte di una normale evoluzione professionale; al contrario, per chi ha conosciuto un solo ambiente di lavoro, il cambiamento può apparire più destabilizzante e richiedere maggior accompagnamento.

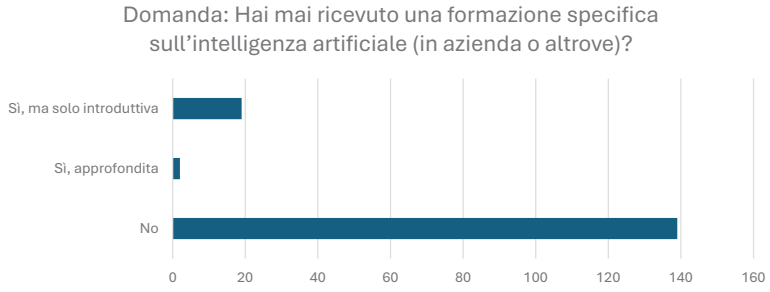
Tipologia contrattuale

Alla domanda "Il tuo contratto di lavoro è a tempo:", la stragrande maggioranza dei rispondenti ha indicato di essere assunta con contratto a tempo indeterminato (148 risposte), mentre una quota molto più esigua ha dichiarato di avere un contratto a tempo determinato (10 risposte). Residuali risultano invece i contratti di collaborazione e di somministrazione, con un solo caso ciascuno.

Questo dato offre un'indicazione importante sulla stabilità occupazionale del campione analizzato: la presenza massiccia di contratti stabili suggerisce un tessuto lavorativo consolidato, in cui i dipendenti hanno una relazione di lungo periodo con l'azienda. In un contesto simile se dovessimo seguire la teoria economica, l'introduzione dell'intelligenza artificiale potrebbe essere vissuta meno come una minaccia diretta alla sicurezza del posto di lavoro, ma più come una sfida culturale e organizzativa, legata alla necessità di aggiornare competenze e processi consolidati.

Tuttavia, per le forme contrattuali meno stabili, seppur minoritarie, è plausibile ipotizzare un atteggiamento più cauto o critico nei confronti delle tecnologie emergenti, soprattutto se percepite come potenzialmente sostitutive del lavoro umano. Per queste figure, l'IA può rappresentare una variabile di rischio in un contesto professionale già caratterizzato da incertezza.

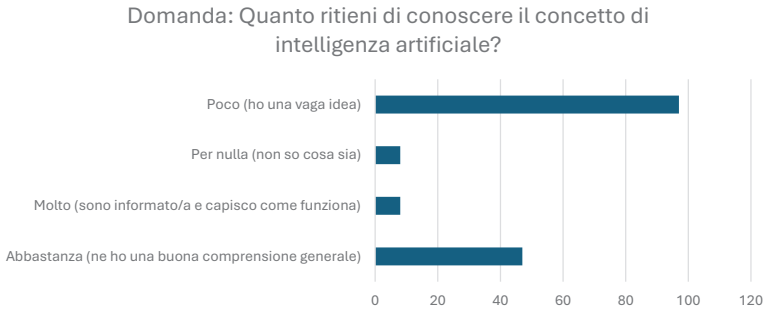
Esperienze pregresse di formazione sull'intelligenza artificiale



Alla domanda "Hai mai ricevuto una formazione specifica sull'intelligenza artificiale (in azienda o altrove)?", il campione ha evidenziato una netta carenza di esperienze formative. Ben 139 rispondenti su 160 (circa l'87%) hanno dichiarato di non aver mai ricevuto alcuna formazione sull'argomento. Soltanto 2 persone hanno indicato di aver seguito una formazione approfondita, mentre 19 hanno riferito di aver avuto accesso a un'introduzione generale, non sufficiente a sviluppare competenze operative consolidate.

Questo dato assume un significato particolarmente rilevante alla luce del forte interesse e della percezione dell'importanza della formazione, emersi in precedenza. La discrepanza tra il bisogno percepito e le opportunità formative realmente sperimentate evidenzia un importante margine di intervento per le aziende. La quasi totale assenza di percorsi formativi strutturati segnala la necessità di avviare politiche di aggiornamento e ricollocamento delle competenze sistematiche, accessibili e differenziate per livello di preparazione e ruolo professionale.

Conoscenza percepita dell'intelligenza artificiale

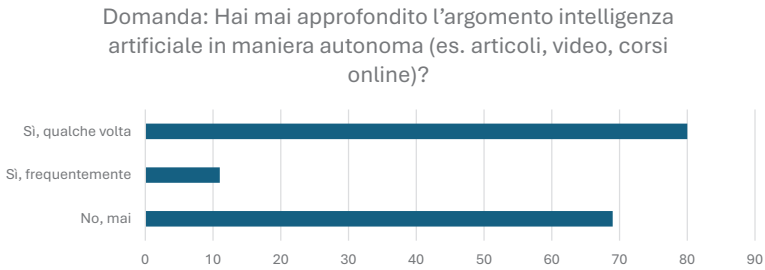


Alla domanda "Quanto ritieni di conoscere il concetto di intelligenza artificiale?", il campione mostra un livello di familiarità ancora limitato. La maggioranza relativa dei rispondenti (97 su 160) afferma di avere solo una vaga idea del concetto, mentre 47 dichiarano di possedere una buona comprensione generale. Soltanto 8 persone si definiscono informate e in grado di comprendere il funzionamento dell'IA, mentre altre 8 ammettono di non sapere affatto di cosa si tratti.

Questi dati segnalano una conoscenza percepita bassa o superficiale nella maggior parte del campione, coerente con la scarsità di esperienze formative precedentemente evidenziata. Sebbene l'IA sia oggi un tema centrale nel dibattito pubblico e professionale, essa risulta ancora poco compresa nei suoi aspetti più operativi e tecnici. Il dato interessante è che una quota non trascurabile (circa il 30%) ha comunque una certa familiarità teorica con l'argomento, suggerendo che vi sia una base informativa su cui costruire percorsi di formazione più approfonditi.

Nel complesso, la percezione soggettiva della propria conoscenza dell'IA suggerisce la necessità di avviare azioni di alfabetizzazione tecnologica, puntando a colmare il gap tra la conoscenza superficiale diffusa e la comprensione operativa necessaria a un utilizzo consapevole nei contesti aziendali.

Approfondimento autonomo sull'intelligenza artificiale



Alla domanda "Hai mai approfondito l'argomento intelligenza artificiale in maniera autonoma (es. articoli, video, corsi online)?", le risposte evidenziano una moderata attivazione personale sul tema. 80 rispondenti dichiarano di essersi informati qualche volta, mentre 11 lo fanno frequentemente. Tuttavia, una porzione consistente del campione – 69 persone, pari a oltre il 43% – afferma di non aver mai approfondito l'argomento in autonomia.

Questo dato conferma una tendenza già emersa in precedenza: se da un lato esiste curiosità e interesse teorico, dall'altro manca spesso l'iniziativa o il tempo per un impegno sistematico nell'autoformazione. Le motivazioni potrebbero essere diverse: mancanza di tempo, percezione di scarsa utilità pratica, difficoltà di accesso a contenuti formativi adeguati, oppure un'idea dell'IA ancora troppo astratta.

La presenza di un gruppo significativo che ha già iniziato ad approfondire il tema, seppur sporadicamente, rappresenta una base fertile su cui costruire percorsi formativi più strutturati. Offrire contenuti curati e ac-

cessibili, magari a partire da ciò che queste persone già leggono o guardano, potrebbe agevolare la transizione da una curiosità passiva a una formazione attiva.

Percezione della presenza dell'intelligenza artificiale nella vita quotidiana

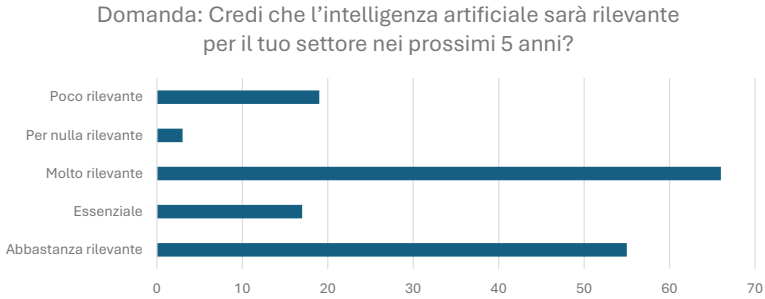
Alla domanda "Quanto pensi che l'intelligenza artificiale sia già presente nella tua vita quotidiana (lavorativa e personale)?", le risposte indicano un discreto livello di consapevolezza rispetto all'influenza dell'IA nella sfera quotidiana. In particolare, 83 rispondenti considerano l'IA "abbastanza presente", mentre 18 la percepiscono come "molto presente". 57 persone, invece, la ritengono "poco presente" e soltanto 2 dichiarano che per loro è "per nulla presente".

Questi dati suggeriscono che la maggior parte dei partecipanti è almeno parzialmente consapevole della diffusione dell'IA nei contesti quotidiani, anche se tale consapevolezza non sempre si traduce in conoscenza tecnica o in esperienze formative strutturate. È interessante osservare come, pur in assenza di una formazione

formale o di un approfondimento autonomo diffuso, la percezione della pervasività dell'IA sia comunque presente e in crescita.

Questo elemento può rappresentare una leva importante per le attività di formazione e sensibilizzazione: fare leva sull'esperienza già vissuta, anche se inconsapevole, dell'intelligenza artificiale (es. nei motori di ricerca, nelle piattaforme di streaming o negli strumenti digitali d'ufficio) può aiutare i dipendenti a riconoscere la rilevanza pratica del tema e ad avvicinarsi con maggiore disponibilità ai percorsi di aggiornamento.

Rilevanza futura dell'intelligenza artificiale nel settore

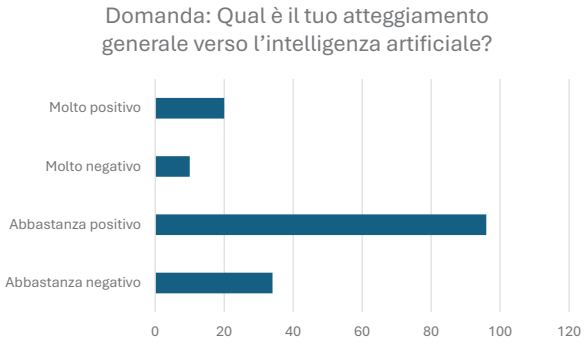


La risposta alla domanda "Credi che l'intelligenza artificiale sarà rilevante per il tuo settore nei prossimi 5 anni?" evidenzia un forte ottimismo rispetto all'impatto futuro della tecnologia. La maggior parte dei rispondenti, pari a 66 persone, considera l'IA "molto rilevante", e 55 rispondenti la ritengono "abbastanza rilevante". Anche chi percepisce l'IA come essenziale è una parte consistente, con 17 risposte a favore.

Pochi, però, sembrano avere dubbi sull'impatto della tecnologia: 3 persone ritengono che l'IA non avrà alcuna rilevanza nel loro settore, mentre 19 la considerano solo poco rilevante.

I risultati dimostrano un'aspettativa generale che l'IA giocherà un ruolo sempre più importante nei prossimi anni. Questo dato è coerente con la percezione che l'intelligenza artificiale non sia solo una tendenza, ma un cambiamento strutturale che interesserà profondamente i vari settori professionali, e che quindi sarà fondamentale iniziare a prepararsi attraverso formazione e aggiornamenti.

Atteggiamento generale verso l'intelligenza artificiale



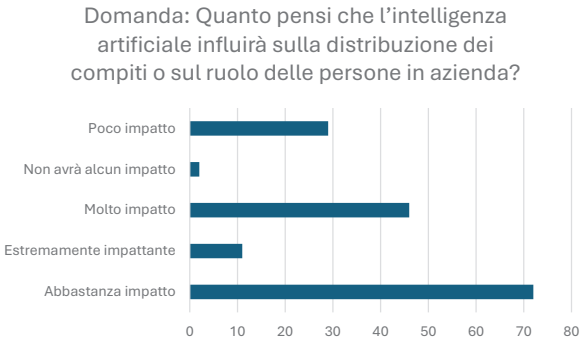
Alla domanda "Qual è il tuo atteggiamento generale verso l'intelligenza artificiale?", emerge una prevalenza di opinioni favorevoli. In particolare, 96 rispondenti si dichiarano abbastanza positivi, mentre 20 adottano una posizione molto positiva. In totale, quindi, circa il 72%

del campione manifesta un orientamento favorevole nei confronti dell'IA.

Di contro, 34 persone esprimono un atteggiamento abbastanza negativo, e 10 si dichiarano molto negativi. Si tratta comunque di una minoranza significativa (circa il 28% complessivo), che merita attenzione per comprendere le motivazioni sottostanti e per orientare eventuali interventi di accompagnamento al cambiamento.

Il quadro complessivo suggerisce una buona apertura nei confronti dell'innovazione tecnologica, ma anche la presenza di una componente critica o timorosa, probabilmente legata a timori di sostituzione lavorativa, alla mancanza di competenze, o a una percezione ancora confusa degli scopi e dei limiti dell'IA. Questo indica che la diffusione dell'intelligenza artificiale nelle aziende deve avvenire attraverso un percorso graduale, trasparente e partecipato, capace di rafforzare la fiducia nei benefici reali della tecnologia e ridurre il senso di minaccia percepito da una parte dei lavoratori.

Percezione dell'impatto dell'intelligenza artificiale sulla distribuzione dei compiti e sui ruoli organizzativi



Alla domanda "Quanto pensi che l'intelligenza artificiale influirà sulla distribuzione dei compiti o sul ruolo delle persone in azienda?", le risposte mostrano un'elevata consapevolezza del potenziale trasformativo dell'IA rispetto all'organizzazione del lavoro. I dati raccolti indicano:

- 72 rispondenti ritengono che l'impatto sarà "abbastanza" significativo.
- 46 lo considerano "molto" rilevante.
- 11 parlano addirittura di un impatto "estremamente impattante".
- Solo 29 lo ritengono "poco" influente e 2 dichiarano che non avrà alcun impatto.

Nel complesso, circa l'80% del campione riconosce che l'intelligenza artificiale modificherà in modo sostanziale l'allocazione dei compiti e le mansioni lavorative, anche se con diversi gradi di intensità.

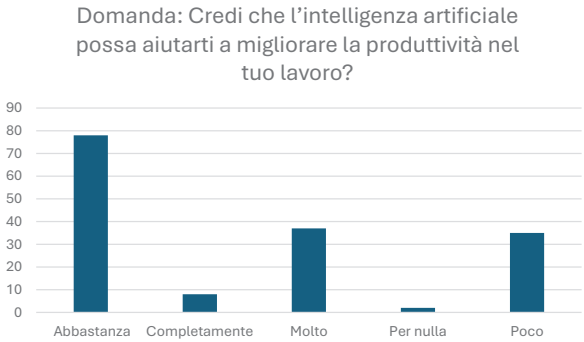
Questo dato suggerisce una percezione piuttosto chiara del cambiamento organizzativo in atto, che va oltre il semplice supporto tecnologico e si estende al modo in cui il lavoro è strutturato e distribuito. Le persone sembrano consapevoli che l'adozione dell'IA non riguarderà solo gli strumenti operativi, ma ridefinirà i ruoli professionali, l'autonomia decisionale e la responsabilità individuale.

Il 20% del campione che esprime invece scetticismo o minimizza l'impatto può essere interpretato in vari modi: da una parte può riflettere una limitata esposizione ai contesti in cui l'IA è già operativa, dall'altra può segnalare una mancanza di comunicazione interna sulle trasformazioni in corso, o una

sottovalutazione del potenziale di cambiamento dei processi.

Nel loro insieme, questi dati confermano l'urgenza di affiancare all'implementazione tecnologica un lavoro approfondito di cambiamento organizzativo, volto a gestire le aspettative.

Percezione dell'IA come strumento di supporto alla produttività



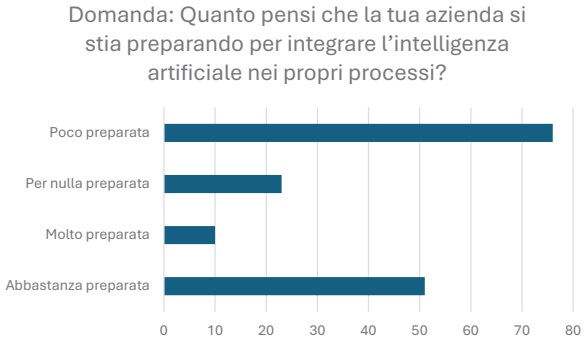
Alla domanda "Credi che l'intelligenza artificiale possa aiutarti a migliorare la produttività nel tuo lavoro?", la maggioranza dei rispondenti mostra un atteggiamento favorevole. 78 persone ritengono che l'IA possa abbastanza migliorare la produttività, mentre 37 la considerano molto utile in tal senso. Solo 8 dichiarano che l'IA possa completamente migliorare il loro rendimento, un dato che potrebbe riflettere una visione ancora cauta o una limitata esperienza diretta.

D'altro lato, 35 persone rispondono poco, e 2 dichiarano che non potrà aiutare per nulla. Questo indica che

una parte non trascurabile del campione ha ancora dubbi sull'effettivo valore dell'IA come strumento di lavoro, forse per mancanza di esempi concreti, conoscenze o formazione.

In sintesi, il dato suggerisce un ampio potenziale di accettazione e adozione, ma anche l'esigenza di mostrare con maggiore evidenza casi d'uso e benefici reali legati all'introduzione dell'IA nei processi quotidiani.

Percezione della preparazione aziendale all'integrazione dell'intelligenza artificiale



Alla domanda "Quanto pensi che la tua azienda si stia preparando per integrare l'intelligenza artificiale nei propri processi?", le risposte indicano un certo scetticismo diffuso rispetto al livello di prontezza percepito all'interno delle organizzazioni. La maggior parte dei rispondenti ritiene infatti che la propria azienda sia poco preparata (76 risposte), e 23 la giudicano addirittura per nulla preparata.

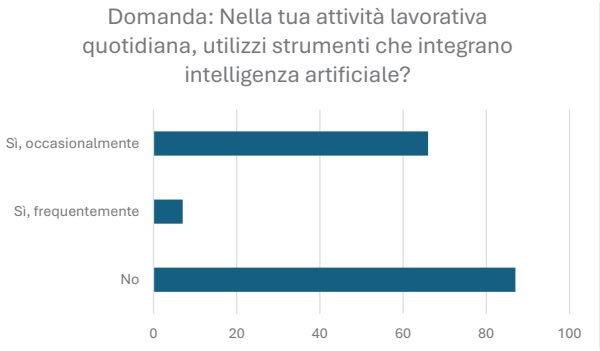
Soltanto una minoranza valuta positivamente il grado di preparazione: 51 persone indicano che l'azienda è ab-

bastanza preparata, mentre solo 10 si dichiarano convinti che la propria realtà sia molto preparata a questo tipo di cambiamento.

Questo dato suggerisce un disallineamento tra la consapevolezza individuale del cambiamento tecnologico e le strategie organizzative percepite. In altre parole, i lavoratori mostrano di essere coscienti del potenziale impatto dell'IA e della sua importanza, ma faticano a riconoscere nelle proprie aziende segnali concreti di preparazione o investimento strutturato in tal senso.

L'implicazione è chiara: le imprese devono rafforzare la comunicazione interna, esplicitare le strategie di trasformazione e avviare percorsi formativi visibili, non solo per dotarsi di competenze, ma anche per alimentare un clima di fiducia e di partecipazione nei confronti dell'innovazione.

Utilizzo quotidiano di strumenti che integrano intelligenza artificiale



Alla domanda "Nella tua attività lavorativa quotidiana, utilizzi strumenti che integrano intelligenza artificiale?", emerge un quadro ancora poco maturo nell'adozio-

ne operativa dell'IA. Ben 87 rispondenti dichiarano di non utilizzare strumenti basati su IA, mentre 66 affermano di farlo occasionalmente e solo 7 lo fanno frequentemente.

Questi dati mostrano chiaramente che, nonostante la percezione dell'importanza strategica dell'intelligenza artificiale, l'integrazione concreta nei processi quotidiani di lavoro risulta ancora limitata e non sistematica. Ciò potrebbe essere dovuto a diversi fattori: mancanza di strumenti realmente intelligenti nei contesti aziendali, assenza di formazione per riconoscerne e sfruttarne le funzionalità, o una scarsa comunicazione interna su quali tecnologie siano effettivamente supportate dall'IA.

L'interpretazione di questi numeri sottolinea la necessità di rafforzare la connessione tra innovazione dichiarata e innovazione vissuta: le aziende devono non solo dotarsi di strumenti evoluti, ma anche investire nel farli conoscere e utilizzare dai dipendenti, supportando il passaggio da un uso episodico a uno diffuso e consapevole.

Consapevolezza dell'uso dell'intelligenza artificiale negli strumenti di lavoro

Alla domanda "Quanto sei consapevole dell'uso di intelligenza artificiale negli strumenti o software che utilizzi al lavoro?", emergono dati che evidenziano una discrepanza significativa tra la presenza potenziale dell'IA negli ambienti lavorativi e la consapevolezza effettiva del personale.

- La maggioranza assoluta, 91 rispondenti, ha dichiarato di non essere consapevole che gli strumenti utilizzati siano basati su intelligenza artificiale.
- 62 persone affermano di sapere che alcuni strumenti integrano IA, ma di non sfruttarli appieno.
- Solo 7 rispondenti dichiarano di essere consapevoli e di utilizzare questi strumenti in modo intenzionale.

Questo quadro suggerisce che, anche nei casi in cui l'IA è già operativa all'interno dei sistemi aziendali, manca una comprensione diffusa e strutturata delle sue funzionalità e del suo potenziale. La consapevolezza è limitata, spesso superficiale, e quasi mai accompagnata da un utilizzo pieno e consapevole delle tecnologie disponibili.

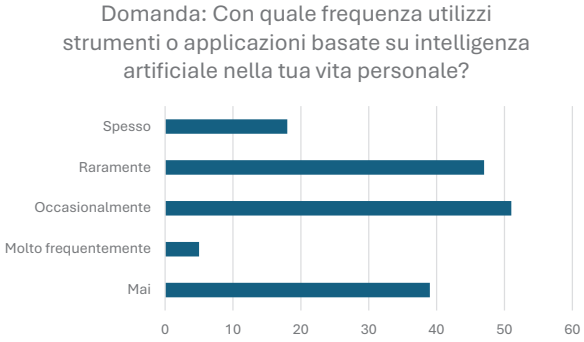
Le ragioni possono essere molteplici: dalla mancanza di comunicazione interna sulle caratteristiche dei software in uso, alla scarsa trasparenza dei fornitori tecnologici, fino alla difficoltà oggettiva di riconoscere l'intelligenza artificiale in strumenti che la integrano in modo implicito.

Questi risultati pongono con urgenza il tema della formazione interna orientata alla "cultura dell'IA", non solo come conoscenza tecnica, ma anche come al-

fabetizzazione funzionale. È infatti fondamentale che i lavoratori possano identificare le opportunità offerte dall'intelligenza artificiale nei loro strumenti quotidiani, capirne le logiche di funzionamento e agire di conseguenza per sfruttarne il potenziale.

In sintesi, l'adozione tecnologica non basta se non è accompagnata da una matura consapevolezza d'uso: la tecnologia è presente, ma resta invisibile o sottoutilizzata senza un'adeguata comprensione da parte di chi la utilizza.

Frequenza di utilizzo di strumenti basati su IA nella vita personale



Alla domanda "Con quale frequenza utilizzi strumenti o applicazioni basate su intelligenza artificiale nella tua vita personale?", i risultati mostrano una distribuzione eterogenea, che riflette l'ampia variabilità nei comportamenti individuali e nei livelli di familiarità con la tecnologia.

In particolare:

- 51 rispondenti dichiarano di utilizzare strumenti basati su IA occasionalmente, mentre
- 47 li usano raramente.
- 18 persone indicano di farne uso spesso,
- solo 5 affermano di farlo molto frequentemente.
- ben 39 dichiarano di non usarli affatto.

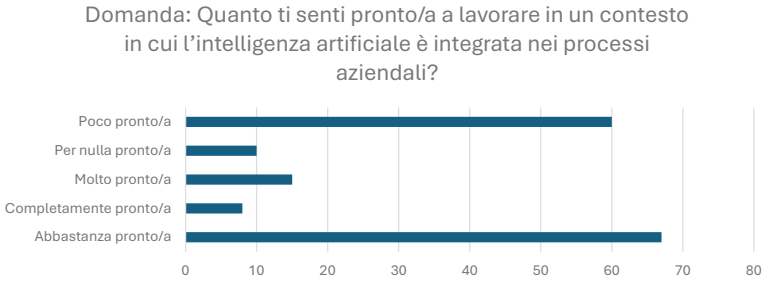
Questi dati evidenziano che l'intelligenza artificiale è presente nelle vite personali di molti, ma non in maniera sistematica. L'utilizzo è spesso episodico e legato a contesti specifici (come assistenti vocali, suggerimenti sui social media o algoritmi nei servizi di streaming), più che a una scelta consapevole o a un'effettiva integrazione nella quotidianità.

L'alto numero di rispondenti che affermano di non utilizzare l'IA, o di farlo raramente, suggerisce una possibile sottovalutazione o non riconoscimento degli strumenti che già la impiegano. Questo fenomeno si collega a quanto emerso in altre risposte del questionario: l'IA è spesso invisibile all'utente finale, integrata in strumenti d'uso comune ma non sempre percepita come tale.

Questa consapevolezza intermittente limita le possibilità di trasferire competenze d'uso dal contesto personale a quello professionale. Inoltre, conferma la necessità di un percorso educativo che aiuti le persone a identificare l'IA anche al di fuori del contesto tecnico, comprendendone meglio il funzionamento, le implicazioni e le opportunità.

In sintesi, anche nella sfera privata l'IA è presente, ma più subita che governata: una tecnologia che c'è, ma che raramente viene gestita in modo consapevole o strategico.

Prontezza percepita a lavorare in un contesto aziendale in cui l'IA è integrata



Alla domanda "Quanto ti senti pronto/a a lavorare in un contesto in cui l'intelligenza artificiale è integrata nei processi aziendali?", le risposte mostrano un quadro complesso, segnato da incertezze e divari nella percezione della propria preparazione.

I dati parlano chiaro:

- 67 rispondenti si dichiarano abbastanza pronti,
- 15 si sentono molto pronti e solo 8 completamente pronti.
- Al contrario, 60 persone si sentono poco pronte e 10 addirittura per nulla.

Questa distribuzione evidenzia un equilibrio instabile tra chi si percepisce in grado di affrontare un ambiente di lavoro in cui l'IA è già operativa, e chi, invece, si sente inadeguato o impreparato. Sommando le tre categorie positive si arriva a 90 rispondenti su 160, ma il fatto che oltre un terzo si collochi nelle fasce più basse di prontezza dovrebbe preoccupare.

Non è solo una questione tecnica: la prontezza percepita è un indicatore culturale, che riflette la familiarità con il cambiamento, la fiducia nella propria capacità di adattamento, e il tipo di esperienza maturata finora. Non a caso, il dato è coerente con altri risultati emersi dal questionario, in cui molti dichiarano di non aver mai ricevuto formazione specifica sull'IA, o di non utilizzarne consapevolmente gli strumenti.

In questo scenario, la prontezza non può essere data per scontata. Anzi, dovrebbe essere oggetto di un intervento mirato: non bastano le tecnologie, serve un ecosistema formativo che rafforzi la fiducia dei dipendenti nella propria capacità di navigare un contesto sempre più automatizzato. Le aziende devono intercettare questo bisogno non espresso, trasformandolo in azioni concrete di accompagnamento e valorizzazione delle competenze.

Percezione dell'importanza della formazione sull'intelligenza artificiale

Alla domanda "Quanto pensi che sia importante ricevere una formazione mirata sull'utilizzo dell'intelli-

genza artificiale per il tuo lavoro?", emerge un quadro netto e inequivocabile: il tema della formazione è sentito come prioritario dalla stragrande maggioranza dei rispondenti.

I dati sono eloquenti:

- 56 persone giudicano la formazione come molto importante;
- 54 la considerano abbastanza importante;
- 39 addirittura la ritengono essenziale.

Ciò significa che 149 su 160 rispondenti (oltre il 93%) esprimono un bisogno formativo marcato, riconoscendo nella conoscenza dell'IA una competenza ormai imprescindibile per affrontare le trasformazioni in atto nei contesti lavorativi.

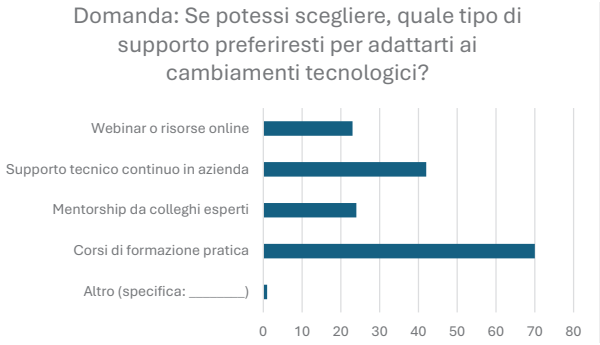
Le risposte "Poco importante" (10) e "Per nulla importante" (1) rappresentano una frangia residuale, che potrebbe essere legata a fattori specifici, come la percezione di distanza dell'IA dal proprio ruolo, una certa disillusione tecnologica o un gap informativo.

Nel complesso, il dato conferma che non ci troviamo più di fronte a un tema di nicchia o di interesse per pochi, ma a un'esigenza trasversale, che attraversa ruoli, anzianità e livelli di responsabilità. La richiesta di formazione non è solo una domanda tecnica, ma anche una domanda di senso: i lavoratori vogliono essere accompagnati nella comprensione di come e perché l'IA sta trasformando il loro mestiere, e desiderano farlo in modo guidato, strutturato e accessibile.

Questo risultato dovrebbe orientare in modo chiaro le strategie aziendali: non è più sufficiente offrire strumenti intelligenti, serve costruire cultura. E per farlo

servono percorsi didattici su misura, che sappiano rispondere a diversi livelli di partenza, integrando teoria e pratica, tecnologie e casi d'uso, riflessione e sperimentazione.

Preferenze sul tipo di supporto per affrontare i cambiamenti tecnologici



Alla domanda "Se potessi scegliere, quale tipo di supporto preferiresti per adattarti ai cambiamenti tecnologici?", le risposte delineano un orientamento molto chiaro: il supporto più richiesto è di tipo esperienziale, pratico e continuativo.

70 lavoratori indicano i "corsi di formazione pratica" come lo strumento preferito per affrontare l'evoluzione tecnologica. Questo dato sottolinea la volontà di "mettere le mani in pasta", di apprendere non solo i concetti ma anche la loro applicabilità concreta nella routine lavorativa. Si avverte un bisogno di allenamento operativo, non solo di teoria.

Segue il supporto tecnico continuo in azienda (42 risposte), che rivela una seconda esigenza cruciale: non basta imparare una volta sola, ma occorre poter contare su figure di riferimento anche dopo l'introduzione delle nuove tecnologie. Il cambiamento non è un evento, ma un processo: avere qualcuno che accompagni questa transizione, che risponda ai dubbi, che intervenga nei momenti critici è percepito come un elemento rassicurante e abilitante.

Più distaccate, ma comunque significative, le richieste di affiancamento da colleghi esperti (24) e di webinar o risorse online (23). Il primo suggerisce l'efficacia dell'apprendimento peer-to-peer, meno formale ma spesso più efficace nel quotidiano; il secondo riflette la comodità e l'accessibilità del digitale, anche se probabilmente considerato meno incisivo rispetto a un percorso strutturato in presenza o a supporti continuativi.

Nel complesso, queste risposte mostrano che, per essere davvero efficaci, i piani di aggiornamento tecnologico dovrebbero puntare su formazione esperienziale, presenza costante di facilitatori interni e modelli di apprendimento progressivo, capaci di adattarsi nel tempo ai bisogni dei lavoratori. L'investimento sulla competenza, in altre parole, deve essere anche un investimento sulla continuità e sull'accompagnamento, non solo sul contenuto.

3.2 ANALISI TESTUALE DELLA DOMANDA APERTA

Per questa analisi, abbiamo utilizzato strumenti di analisi del sentiment basati sull'intelligenza artificiale (Ex. MonkeyLearn), che permettono di ottenere informazioni preziose da dati testuali disorganizzati trasfor-

mandoli in una tabella in cui più le parole sono scritte in un carattere grande e più sono presenti nelle risposte. Questi strumenti analizzano il testo per identificare e classificare le emozioni espresse, fornendo una panoramica dettagliata delle opinioni presenti.

3.2.2 RISULTATI DELL'ANALISI

Dall'analisi del testo emergono tre categorie principali di sentimenti:

1. Positivi: Alcuni partecipanti vedono l'IA come un'opportunità per migliorare l'efficienza lavorativa, automatizzare compiti ripetitivi e liberare tempo per attività più creative e strategiche.

Ad esempio:
"L'IA ha il vantaggio di togliere le emozioni da certe scelte e può essere un vantaggio in termini di efficienza nel lavoro."

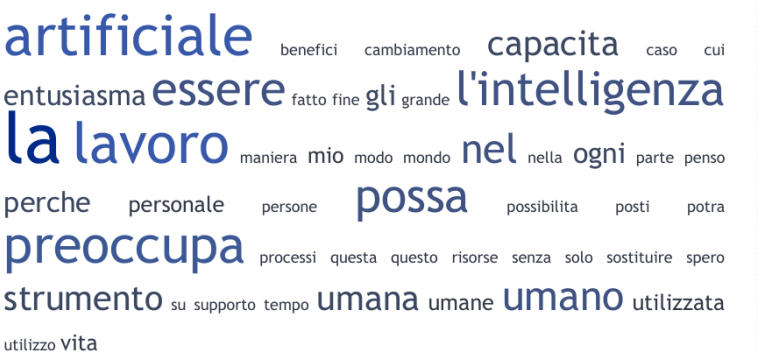
2. Negativi: Altri esprimono preoccupazione riguardo alla possibile perdita di posti di lavoro, alla diminuzione dell'interazione umana e ai rischi etici associati all'adozione dell'IA.

Ad esempio:
"Mi preoccupa perdere umanità, occorre prestare molta attenzione per non diventare umani artificiali."

3. Neutri o Bilanciati: Alcuni riconoscono sia i benefici che i rischi dell'IA, sottolineando la necessità di un approccio equilibrato e regolamentato.

Ad esempio:
"Ogni cambiamento radicale porta con sé, inevitabilmente, entusiasmo e preoccupazione."

Analizzando la frequenza delle parole nel testo, emergono termini ricorrenti che riflettono le principali preoccupazioni e aspettative dei partecipanti. Ecco una rappresentazione grafica delle parole più utilizzate:



Nota: La nuvola di parole sopra rappresentata evidenzia le parole più frequenti nel testo analizzato, con dimensioni proporzionali alla loro occorrenza.

L'analisi rivela una polarizzazione nelle opinioni riguardo all'introduzione dell'IA. Mentre alcuni individui sono entusiasti delle potenzialità offerte dall'automazione e dall'efficienza migliorata, altri temono le implicazioni etiche, la perdita di posti di lavoro e la diminuzione dell'interazione umana. Questa dicotomia sottolinea l'importanza di implementare l'IA in modo responsabile, con regolamentazioni adeguate e programmi di formazione per preparare la forza lavoro alle nuove realtà tecnologiche. L'introduzione dell'in-

telligenza artificiale rappresenta una trasformazione significativa nel panorama lavorativo e sociale. Comprendere i sentimenti e le percezioni delle persone è cruciale per guidare questa transizione in modo etico e sostenibile. L'analisi del sentimento fornisce strumenti preziosi per cogliere le sfumature delle opinioni pubbliche e per sviluppare strategie che affrontino sia le opportunità che le sfide presentate dall'IA.

3.3 ANALISI DELLE PERCEZIONI DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE IN BASE ALLA FASCIA DI ETÀ E AL RUOLO AZIENDALE

3.3.1 METODOLOGIA DELL'ANALISI INCROCIATA

Al fine di comprendere meglio come la percezione dell'intelligenza artificiale vari in base alle caratteristiche individuali dei lavoratori, sono state effettuate analisi incrociate tra:

- La variabile fascia di età (con le modalità: *Meno di 30 anni*, *Tra i 30 e i 50 anni*, *Oltre 50 anni*)
- La variabile ruolo aziendale attuale (normalizzata in tre macro-categorie: *Dirigenza e responsabilità di area*, *Impiegati*, *Consulenti e specialisti tecnici*)
- Le principali domande chiuse del questionario relative alla conoscenza, all'utilizzo e alle percezioni dell'intelligenza artificiale in ambito lavorativo.

Le frequenze di risposta sono state calcolate per ciascun sottogruppo e successivamente normalizzate in percentuale, così da evidenziare le tendenze percettive prevalenti all'interno di ciascuna fascia di età e categoria professionale.

3.3.2 RISULTATI PER FASCIA DI ETÀ

Meno di 30 anni

La fascia anagraficamente più giovane rappresenta una componente minoritaria all'interno del campione, ma si caratterizza per un atteggiamento prevalentemente orientato alla fiducia nei confronti dell'intelligenza artificiale. I lavoratori under 30 tendono a percepire l'IA come una risorsa utile per alleggerire il carico di lavoro ripetitivo e migliorare l'efficienza operativa, favorendo la concentrazione su attività a più alto contenuto creativo e strategico. Questa disponibilità al cambiamento tecnologico si accompagna, tuttavia, ad alcune criticità già evidenti. Una parte dei rispondenti ha espresso timori legati alla possibile perdita di autonomia decisionale, in particolare nei contesti in cui l'adozione dell'IA non è accompagnata da processi trasparenti e condivisi. Sono stati sollevati anche dubbi sulla capacità dei sistemi intelligenti di operare in modo equo, soprattutto quando impiegati in ambiti valutativi o gestionali. Nonostante la dimestichezza generale con gli strumenti digitali, emerge chiaramente l'esigenza di percorsi formativi più strutturati, volti a tradurre l'interesse e la curiosità in competenze operative applicabili nel contesto aziendale.

Tra i 30 e i 50 anni

Questa fascia costituisce il segmento numericamente più consistente della popolazione coinvolta nella rilevazione. L'atteggiamento prevalente può

essere definito come pragmatico, con una coesistenza tra apertura verso le opportunità offerte dall'IA e consapevolezza dei rischi connessi a un suo utilizzo non governato. Numerosi rispondenti riconoscono il potenziale dell'intelligenza artificiale in termini di miglioramento dell'efficienza, riduzione degli errori e maggiore tempestività nelle decisioni operative. Parallelamente, non mancano preoccupazioni riguardanti il possibile impatto negativo sull'evoluzione delle carriere professionali, con particolare riferimento alla mobilità interna e alla possibilità che l'adozione della tecnologia accentui le differenze tra lavoratori con livelli diversi di competenza digitale. È diffusa, in questa fascia, la richiesta di strumenti chiari, accessibili e continuativi di aggiornamento, nonché di iniziative che favoriscano una partecipazione attiva dei dipendenti nei processi di adozione tecnologica. L'interesse verso l'IA appare dunque legato alla disponibilità dell'azienda a investire nella formazione e nella comunicazione delle soluzioni implementate.

Oltre i 50 anni

I lavoratori con maggiore anzianità anagrafica ed esperienza professionale esprimono una posizione mediamente più cauta e, in alcuni casi, apertamente scettica nei confronti dell'intelligenza artificiale. Le principali preoccupazioni emerse riguardano la sostituzione del lavoro umano da parte dei sistemi automatizzati, la difficoltà ad adattarsi alle nuove tecnologie e il rischio di marginalizzazione professionale. Un altro tema ri-

corrente è quello dell'impoverimento della componente relazionale del lavoro, che viene vista come elemento fondamentale dell'identità professionale e come possibile vittima di un'eccessiva digitalizzazione. Nonostante ciò, è possibile rilevare all'interno di questa fascia una certa apertura tra coloro che hanno già avuto esperienze, anche parziali, con strumenti basati su IA, come ad esempio assistenti virtuali o sistemi gestionali avanzati. In questi casi, l'atteggiamento risulta più favorevole, soprattutto se l'introduzione della tecnologia è stata graduale e accompagnata da percorsi di formazione mirati. Appare quindi fondamentale, per questa categoria, un approccio formativo accessibile, progressivo e costruito su esempi concreti, al fine di ridurre il divario percepito tra l'innovazione e le pratiche lavorative consolidate.

3.3.3 RISULTATI PER RUOLO AZIENDALE

Per uniformare l'analisi, i 101 ruoli distinti indicati dai rispondenti sono stati raggruppati in tre macro-categorie:

1. Dirigenza e responsabilità di area – includendo Direzione, Responsabili di funzione, Preposti e Vice responsabili.
2. Impiegati – includendo operatori sportello, impiegati amministrativi, commerciali, IT, paghe, segreteria.
3. Consulenti e specialisti tecnici – includendo consulenti esterni e profili specialistici ad alto contenuto tecnico.

Dirigenza e responsabilità

I dirigenti mostrano una visione dell'IA principalmente strategica e organizzativa. Nei loro commenti prevale la consapevolezza che l'intelligenza artificiale può:

- Ottimizzare i processi decisionali, velocizzando l'analisi dei dati.
- Rendere più efficienti le strutture, riducendo i costi e standardizzando alcune funzioni.

Tuttavia, esprimono anche riserve etiche e operative, ponendo l'accento su:

- La necessità di governance trasparente per le tecnologie adottate.
- L'importanza di mantenere un equilibrio tra automazione e controllo umano.

Impiegati

Questo gruppo, che rappresenta la maggioranza assoluta del campione, manifesta le maggiori preoccupazioni circa l'impatto dell'IA sul futuro lavorativo:

- Il timore di una sostituzione parziale o totale delle mansioni.
- Il dubbio sull'effettiva utilità percepita dell'IA per le attività quotidiane.
- La richiesta di maggiore informazione e coinvolgimento nei processi di adozione.

Tuttavia, tra coloro che hanno già sperimentato stru-

menti IA nel lavoro quotidiano, l'atteggiamento si fa più positivo, a condizione che siano garantiti supporto, affiancamento e chiarezza sugli obiettivi aziendali.

Consulenti e specialisti tecnici

I profili tecnici o consulenziali sono in media più preparati sul tema dell'IA e manifestano un atteggiamento tendenzialmente curioso, costruttivo e propositivo. Riconoscono le potenzialità dell'IA per:

- Alleggerire i carichi di lavoro ripetitivo.
- Espandere le possibilità di personalizzazione dei servizi.
- Offrire nuove modalità di interazione uomo-macchina.

Tuttavia, segnalano un problema rilevante: la disomogeneità di competenze all'interno dell'organizzazione, che rende spesso difficile implementare strategie IA su larga scala. Inoltre, sottolineano la necessità di formazione continua per restare aggiornati sulle evoluzioni tecnologiche.

3.4 ANALISI DELLA VISIONE IN AMBITO FORMAZIONE SULL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE IN BASE ALLA FASCIA DI ETÀ E AL RUOLO AZIENDALE

3.4.1 INTRODUZIONE DELLA FORMAZIONE AZIENDALE

L'introduzione dell'intelligenza artificiale nei contesti aziendali implica un inevitabile processo di apprendimento e adattamento da parte dei lavoratori. Le differenze di età, ruolo e familiarità con le tecnologie digitali influiscono in modo significativo sulle percezioni e sui bisogni formativi. Per questo motivo, è necessario un approccio differenziato, che tenga conto delle caratteristiche anagrafiche e professionali dei dipendenti.

3.4.2 ANALISI PER FASCE DI ETÀ

Tra i lavoratori under 30, il dato più evidente riguarda la scarsissima incidenza di percorsi formativi già svolti, sia in azienda sia su iniziativa personale. Solamente una minima parte ha ricevuto formazione specifica sull'intelligenza artificiale, mentre la maggioranza ha dichiarato di non aver approfondito il tema nemmeno in autonomia. Si tratta tuttavia di una fascia che mostra un buon livello di apertura verso la tecnologia e una generale fiducia nelle sue potenzialità. Il problema, dunque, non è tanto la resistenza quanto l'assenza di percorsi che traducano l'interesse in competenze concrete. Per questa categoria appare utile un'offerta formativa che combini aspetti teorici e applicazioni pratiche, includendo workshop, simulazioni e attività di gruppo orientate a casi aziendali reali.

I lavoratori nella fascia compresa tra i 30 e i 50 anni si distinguono per una maggiore eterogeneità. Molti di loro, pur non avendo seguito corsi formali, hanno dichiarato di aver approfondito l'argomento in autonomia tramite articoli, video o contenuti digitali. Allo stesso tempo, la maggior parte riconosce che nei prossimi cinque anni l'intelligenza artificiale avrà un impatto rilevante nel proprio settore, ma una quota significativa non si sente ancora pronta a lavorare in un contesto aziendale tecnologicamente avanzato. Questa contraddizione mette in luce il bisogno di programmi formativi solidi, accessibili e ritagliati sulla realtà quotidiana del lavoro. La formazione per questa fascia dovrebbe essere progressiva e costruita attorno a esempi concreti, evidenziando i vantaggi operativi dell'adozione dell'IA. È inoltre importante che venga garantita la continuità nel tempo: aggiornamenti periodici, occasioni di confronto, sessioni di approfondimento tematico possono contribuire a rafforzare il senso di competenza e controllo.

Infine, i lavoratori over 50 rappresentano la categoria in cui si concentrano le maggiori difficoltà. Solo una piccola parte ha avuto esperienze formative pregresse o ha cercato in autonomia di approfondire l'argomento. La percezione dell'IA in questo gruppo è più spesso legata a timori di esclusione, perdita di rilevanza professionale o difficoltà di adattamento. Inoltre, la scarsa familiarità con il linguaggio tecnico può rendere anche i contenuti più semplici percepiti come inaccessibili. Per questo segmento di popolazione aziendale, la formazione dovrebbe essere costruita in modo estremamente inclusivo: un linguaggio chiaro, esempi tratti dal lavoro quotidiano, presenza di formatori empatici e, soprattut-

to, affiancamento costante. L'obiettivo non deve essere semplicemente l'alfabetizzazione tecnica, ma la ricostruzione della fiducia in sé stessi come soggetti capaci di affrontare il cambiamento.

3.4.3 ANALISI PER RUOLO AZIENDALE

Le differenze emerse in relazione al ruolo sono altrettanto significative. I dirigenti e i responsabili di area si sono mostrati generalmente più consapevoli del valore strategico dell'intelligenza artificiale e più inclini a riconoscerne l'importanza per il futuro dell'azienda. Tuttavia, questo non si traduce automaticamente in un alto livello di preparazione operativa. Alcuni di loro hanno dichiarato di non sentirsi completamente pronti a operare in contesti tecnologicamente avanzati e di non disporre di riferimenti chiari su come guidare la transizione digitale all'interno dei propri team. Per questi profili, la formazione dovrebbe includere componenti di benchmarking (analisi di casi di successo in aziende simili), occasioni di confronto con esperti del settore e moduli centrati sulla governance dell'innovazione, sulla gestione del cambiamento e sull'impatto organizzativo delle tecnologie intelligenti.

Gli impiegati – in particolare nelle aree amministrative, contabili e operative – manifestano il maggior bisogno di accompagnamento. La loro esperienza diretta con l'IA è spesso limitata o indiretta (es. utilizzo di software che integrano algoritmi, ma senza piena consapevolezza del loro funzionamento). La disponibilità ad apprendere è presente, ma fortemente condizionata dalla chiarezza delle proposte formative e dalla vicinanza dei contenuti alla propria realtà lavorativa. Le attività più efficaci in

questo contesto sono le dimostrazioni pratiche, le esercitazioni guidate, le sessioni di affiancamento con esperti e l'integrazione dell'IA nei flussi di lavoro già esistenti.

I consulenti interni ed esterni, insieme agli specialisti tecnici, rappresentano il segmento più autonomo e informato. Molti hanno già approfondito la tematica in autonomia e una parte consistente si sente preparata a gestire ambienti di lavoro automatizzati. Tuttavia, anche in questo caso emerge una richiesta chiara: la necessità di restare aggiornati, di poter sperimentare nuove soluzioni e di avere accesso a contenuti avanzati e altamente specializzati. Per loro, l'azienda potrebbe attivare percorsi di certificazione, collaborazioni con università, laboratori di ricerca e occasioni di apprendimento alla pari come riunioni tecniche interne.

3.4.4 LE PREFERENZE DI SUPPORTO: UN INDICATORE CHIAVE PER PROGETTARE LA FORMAZIONE

Una delle domande del questionario riguardava le modalità di supporto preferite dai dipendenti per affrontare i cambiamenti tecnologici. Le risposte a questa domanda si sono distribuite su cinque categorie principali: corsi di formazione pratica, affiancamento da colleghi esperti, supporto tecnico continuo in azienda, webinar o risorse online, e "altro".

L'opzione più selezionata è stata quella dei corsi di formazione pratica. Questa modalità è apprezzata trasversalmente a tutte le fasce di età e ruoli, confermando che la componente esperienziale e operativa è considerata fondamentale per apprendere davvero. Si tratta di una preferenza che richiama l'importanza della concre-

tezza e della pertinenza: apprendere l'intelligenza artificiale non come concetto astratto, ma come strumento utile per migliorare il proprio lavoro quotidiano.

La mentorship, ovvero l'affiancamento da parte di colleghi esperti, è stata particolarmente valorizzata dagli impiegati delle aree operative e dai lavoratori senior. Questo suggerisce che i processi di apprendimento non sono soltanto individuali, ma anche relazionali: il confronto tra pari, la possibilità di porre domande in un contesto informale, l'osservazione diretta del lavoro altrui sono strumenti preziosi di inclusione digitale.

Il supporto tecnico continuo, inteso come presenza stabile di figure interne capaci di risolvere dubbi, configurare strumenti e monitorare l'adozione dell'IA, è stato indicato da molti impiegati e responsabili. Questa preferenza segnala la necessità di non limitare l'azione formativa a singoli eventi, ma di strutturare un vero e proprio ecosistema di apprendimento diffuso.

Le risorse online e i webinar sono risultati più popolari tra i profili giovani e tecnici, che apprezzano la flessibilità e l'accesso asincrono ai contenuti. Tuttavia, questa modalità rischia di essere inefficace se non accompagnata da tutoraggio, verifica dell'apprendimento e contesto applicativo.

Infine, seppur in numero limitato, alcune persone hanno espresso preferenze "altre", come il desiderio di ricevere linee guida scritte, schede sintetiche, o momenti di confronto individuale. Anche queste richieste, pur marginali, evidenziano la necessità di un approccio pluralistico, che non imponga un unico modello ma offra possibilità diverse, in grado di intercettare i molteplici stili di apprendimento presenti in azienda.

3.5 VERSO UN NUOVO SISTEMA DI IMPLEMENTAZIONE DELL'IA

Dalla ricerca emerge con chiarezza che la formazione rappresenta la leva fondamentale per guidare in modo sostenibile e inclusivo l'introduzione dell'intelligenza artificiale nelle imprese del territorio romagnolo. Tuttavia, non può trattarsi di un approccio generico: occorre strutturare percorsi formativi differenziati per livello e funzione, coerenti con le specificità produttive e organizzative di ciascuna realtà aziendale.

In primo luogo, è necessario colmare il fabbisogno di alfabetizzazione tecnologica di base, fornendo ai lavoratori strumenti utili a comprendere i principi logici che governano il funzionamento delle applicazioni IA e la natura delle risposte che tali sistemi sono in grado di generare. Questa fase iniziale è indispensabile per costruire un linguaggio comune e favorire un dialogo più consapevole all'interno delle organizzazioni.

Un secondo livello riguarda la formazione applicativa, orientata alle singole funzioni aziendali. In questo ambito, le imprese possono strutturare percorsi formativi su misura divisi per funzioni. Per esempio, per l'amministrazione è necessario implementare corsi su strumenti di archiviazione automatica dei documenti, gestione intelligente delle fatture elettroniche e classificazione automatica delle email. Utilizzo dell'AI per velocizzare i processi di approvazione e ridurre gli errori manuali. Per la finanza utilizzare moduli su software di previsione dei flussi di cassa, analisi automatizzata dei bilanci, sistemi AI per il monitoraggio dei KPI finanziari e strumenti predittivi per la valutazione del rischio di credito o di investimento. Infine per la produzione

è necessaria una formazione pratica su manutenzione predittiva basata su sensori e IA, controllo qualità visivo tramite visione artificiale, ottimizzazione dei turni e dei flussi produttivi con algoritmi adattivi, oltre alla gestione dei magazzini con logiche guidate dall'IA.

Per progettare interventi efficaci, le aziende non solo devono implementare sistemi di formazione efficace, ma devono anche esplicitare le proprie priorità strategiche, rendendo trasparenti i programmi di sviluppo che intendono attivare in ambito IA. Questo permette di calibrare la formazione su scenari realistici e utili, riducendo il rischio di disallineamento tra teoria e pratica.

In quest'ottica si rende necessario un livello formativo orientato agli obiettivi aziendali. A questo livello si distinguono due modelli di impiego tecnologico:

- Il modello "execute decisions", in cui l'IA prende decisioni autonome entro parametri prestabiliti, senza ulteriore intervento umano;
- Il modello "propose decisions", in cui l'IA propone scenari o soluzioni, lasciando tuttavia la decisione finale alla persona.

Questa distinzione, apparentemente tecnica, ha ricadute organizzative profonde. Si pensi, ad esempio, al caso di una richiesta di finanziamento in ambito bancario: in un sistema "propose decisions", l'algoritmo può suggerire l'approvazione o il rifiuto di un prestito in base ai dati disponibili, ma l'ultima parola spetta all'operatore, che può tenere conto di variabili contestuali o relazionali. In un sistema "execute decisions", invece, la decisione è presa direttamente dall'algoritmo e comunicata al cliente senza mediazioni: la valutazione è au-

tomatica, l'esito è vincolato. Questo tipo di automazione comporta una serie di implicazioni – tecniche, etiche e comunicative – che richiedono competenze elevate, soprattutto in relazione alla qualità e accessibilità dei dati, alla governance algoritmica, alla cybersicurezza e alla responsabilità operativa e giuridica dei soggetti coinvolti.

In tale contesto, si rende imprescindibile un lavoro preliminare da parte delle organizzazioni volto a stabilire criteri chiari e condivisi su dove la decisione possa essere totalmente delegata all'IA e dove, invece, sia necessario preservare il giudizio umano. Non tutte le decisioni, infatti, possono essere affidate a un algoritmo, per quanto evoluto: esistono ambiti in cui l'interpretazione del contesto, l'empatia, la valutazione delle conseguenze a lungo termine e il bilanciamento tra regole e eccezioni richiedono ancora l'intervento di una persona, guidata non solo dalla razionalità, ma anche dal buon senso e dalla responsabilità etica.

Al contrario, vi sono settori o task operativi ben strutturati, ripetitivi e regolati da parametri oggettivi in cui la delega all'IA risulta non solo sostenibile, ma anche desiderabile, in termini di efficienza, tempestività e riduzione del margine di errore. La capacità delle imprese di definire e aggiornare questi confini sarà uno degli elementi decisivi per un'implementazione efficace e sostenibile dell'intelligenza artificiale nei processi decisionali.

4. Conclusione

Questa ricerca nasce dal desiderio di comprendere, prima ancora che spiegare. Di ascoltare le persone che ogni giorno vivono il cambiamento sul campo, con una grande capacità di adattamento, intuizione e senso pratico. Nel corso di questo lavoro, ho avuto la conferma di quanto sia fondamentale mettere al centro proprio loro: i dipendenti, in tutte le loro diversità generazionali e professionali.

Quello che emerge – nei questionari, nei commenti, nei segnali meno espliciti – è un bisogno chiaro e diffuso di capire meglio cosa sia davvero l'intelligenza artificiale e come possa diventare qualcosa di utile, non di astratto. I lavoratori più giovani, abituati a convivere con le tecnologie digitali, sentono l'esigenza di strumenti pratici, di esempi concreti, di sapere "come si fa". Chi ha più esperienza lavorativa alle spalle, invece, ha bisogno di un quadro più solido e ragionato, per poi trovare da sé – con la competenza maturata negli anni – il modo di tradurre l'IA nel proprio contesto. Due approcci diversi, ma ugualmente legittimi, che richiedono percorsi su misura, non standardizzati.

Ma ciò che mi ha colpito di più è la consapevolezza diffusa che serve formarsi, serve essere accompagnati, che l'intelligenza artificiale non è un fenomeno passeggero, né un tema per pochi "esperti", ma qualcosa che riguarda tutti. E proprio per questo, la formazione non può ridursi a qualche corso spot o a slide condivise in fretta. Deve diventare una parte integrante della cultura aziendale. Un'occasione per superare paure, abbatte-

re pregiudizi, e sentirsi meno soli di fronte alla novità.

Molti dipendenti, infatti, si sentono pronti a intraprendere questo percorso. Ma spesso faticano a trovare le opportunità. Le aziende, da parte loro, hanno l'occasione di cogliere questo segnale con coraggio. Non si tratta solo di "insegnare l'IA", ma di creare le condizioni perché le persone possano familiarizzare con essa, vederne i vantaggi, e iniziare a sperimentare. Anche iniziative semplici, come affiancare chi ha già qualche competenza a chi ne ha meno, possono fare una grande differenza. E aiutano a costruire fiducia, cooperazione, spirito di squadra.

Il timore che l'IA possa "rubare il lavoro" esiste, certo, ma non è la voce dominante. Al contrario, in molti vedono un'opportunità: quella di liberarsi da compiti ripetitivi, di lavorare meglio, con più efficienza, e magari di scoprire anche nuove mansioni, nuove strade, nuovi talenti. L'IA può aiutarci a lavorare diversamente, non necessariamente di meno o di più, ma meglio.

E se guardiamo un po' più in profondità, ci accorgiamo che proprio l'elemento umano può trovare nuova forza. Perché se le macchine gestiscono le operazioni standard, noi possiamo tornare a concentrarci su ciò che ci rende davvero unici: la creatività, il pensiero critico, le relazioni. In fondo, il tempo che si libera può diventare tempo per le cose importanti.

In un territorio come il nostro, dove il lavoro è sempre stato intrecciato con i valori della cooperazione e dell'attenzione alla persona, tutto questo assume un significato ancora più profondo. La Romagna può diventare un laboratorio vivo di innovazione consapevole, a patto che si investa davvero nelle persone. Non come

costo, ma come risorsa. Non per obbligo, ma per visione. Perché alla fine, la tecnologia più potente resta sempre quella che sappiamo mettere a servizio dell'intelligenza umana, delle relazioni, e della voglia di crescere insieme.

Ringraziamenti

Voglio ringraziare con sincera gratitudine la Fondazione Giovanni Dalle Fabbriche per la preziosa guida e il costante supporto ricevuto durante tutte le fasi di questa ricerca. In particolare, desidero esprimere la mia riconoscenza al presidente Edo Miserocchi, ad Antonella Como e Tiziano Conti per la loro disponibilità e competenza. Senza di loro non sarei potuto entrare in contatto con così tante realtà del tessuto locale.

Un sentito ringraziamento va a chi ha collaborato attivamente nella fase di raccolta dei questionari: Emanuele Tarroni, dirigente della Banca di Credito Cooperativo Ravennate Forlivese e Imolese, Monica Cavalieri di Flamigni S.r.l. e Simone Ferri di Linker Romagna. Senza il loro impegno diretto sul campo, il lavoro non avrebbe potuto raggiungere questa profondità.

Un ringraziamento speciale a tutti coloro che hanno offerto la propria disponibilità per le interviste, condividendo tempo, idee e riflessioni. In particolare, ringrazio Gianni Lombardi, Vice-Presidente della Banca di Credito Cooperativo Ravennate Forlivese e Imolese, Daniele Diversi titolare dell'agenzia di comunicazione "Progetto Aroma" ed ancora una volta Emanuele Tarroni, che in veste anche di "organizzatore" ha aiutato a raccogliere più di 100 questionari.

Infine, desidero esprimere la mia più profonda gratitudine allo sponsor che ha reso possibile questa ricerca: la Banca di Credito Cooperativo Ravennate Forlivese e Imolese. Il suo sostegno a tante ricerche portate avanti dai giovani, testimonia un impegno autentico verso lo

sviluppo del territorio, la valorizzazione delle nuove generazioni e l'innovazione inclusiva. In un mondo che cambia rapidamente, questa banca continua a crescere e a rinnovarsi, restando fedele alla propria missione di prossimità e cooperazione.

Bibliografia

- Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2020). *The wrong kind of AI? Artificial intelligence and the future of labour demand*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Bessen, J. E. (2019). *AI and jobs: The role of demand*. NBER Working Paper No. 24235.
- Binns, R. (2018). Fairness in machine learning: Lessons from political philosophy. *Proceedings of the 2018 Conference on Fairness, Accountability and Transparency*, 149–159.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. New York: W. W. Norton & Company.
- Carr, N. (2011). *The shallows: What the Internet is doing to our brains*. New York: W. W. Norton & Company.
- CEDEFOP. (2020). *Empowering adults through upskilling and reskilling pathways*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Davenport, T. H., & Kirby, J. (2016). *Only humans need apply: Winners and losers in the age of smart machines*. New York: Harper Business.
- Davis, G. F., De Meyer, A., & Hirst, G. (2021). *Reimagining work: Strategies for automation and inclusion*. Sloan Management Review.
- Dufva, M., Koivisto, R., Ilmola-Sheppard, L., & Junno, S. (2021). *Learning to live with AI: Human-centred approaches for the digital transformation*. Futures, 132, 102798.

- Eynon, R. (2020). *The digital disconnect: The social causes and consequences of digital inequalities*. Bristol: Policy Press.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). *The future of employment: How susceptible are jobs to computerization?* Technological Forecasting and Social Change, 114, 254–280.
- Goodfellow, I., Bengio, Y., & Courville, A. (2016). *Deep learning*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Greenfield, P. M. (2014). Mind and media: The effects of television, video games, and computers. *Psychology Press*.
- Holmes, W., Bialik, M., & Fadel, C. (2019). *Artificial intelligence in education: Promises and implications for teaching and learning*. Boston: Center for Curriculum Redesign.
- Johnson, H., & Miller, K. (2022). Transparency and trust: How organizations can support older workers in the age of AI. *Journal of Organizational Change Management, 35*(4), 589–604.
- Luckin, R. (2018). *Machine learning and human intelligence: The future of education for the 21st century*. London: UCL IOE Press.
- McKinsey & Company. (2021). *The future of work after COVID-19*. McKinsey Global Institute.
- Russell, S. J., & Norvig, P. (2020). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Selwyn, N. (2019). *Should robots replace teachers? AI and the future of education*. Cambridge: Polity Press.

- Smith, E., Anderson, J., & Rainie, L. (2021). *The future of jobs in the era of AI*. Pew Research Center.
- Susskind, D. (2020). *A world without work: Technology, automation, and how we should respond*. New York: Metropolitan Books.
- Turkle, S. (2015). *Reclaiming conversation: The power of talk in a digital age*. New York: Penguin Press.
- Williamson, B., & Eynon, R. (2020). Historical threads, missing links, and future directions in AI in education. *Learning, Media and Technology, 45*(3), 223–235.
- Zawacki-Richter, O., Marín, V. I., Bond, M., & Gouverneur, F. (2019). Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education – where are the educators? *International Journal of Educational Technology in Higher Education, 16*(1), 39.