

# EXECUTIVE SUMMARY

Glasford International<sup>®</sup>  
ITALY

## Fare Impresa nell'era dell'IA: leadership, innovazione e cultura organizzativa

### Premessa

L'avvento dell'Intelligenza Artificiale non rappresenta solo l'approssimarsi di un nuovo scenario tecnologico, ma una profonda evoluzione che potenzialmente promette di impattare sulle strategie d'impresa, e di farlo in modo molto rilevante.

Glasford International Italy è da sempre profondamente attenta all'analisi dell'evoluzione degli scenari economici e organizzativi, soprattutto perché consapevole che questi determinano le direttive su cui si incardinano le competenze e i fattori Human Capital necessari per poterne dirigere e gestire le traiettorie di sviluppo.

Ecco, quindi, il perché di un approfondimento collegato al "fare impresa nell'era dell'Intelligenza Artificiale", un momento necessario di comprensione dello scenario che si va velocemente presentando alle aziende di ogni dimensione e di ogni settore, coinvolgendo aspetti centrali quali leadership, innovazione e cultura organizzativa. Una riflessione volutamente concentrata sull'osservazione del fenomeno da molteplici angoli visuali e nata dalla condivisione di importanti e qualificate competenze di professionisti che rappresentano i punti di riferimento in materia.



**Davide Corradi**  
Senior Consultant  
Glasford International Italy



**Giovanni Rossi**  
Principal  
Glasford International Italy

# Keynote Speech

## Umanesimo e IA

Parlando di Intelligenza Artificiale in azienda, occorre precisare come si stia considerando una tecnologia che ha un impatto ben più ampio rispetto ai soli destinatari per i quali è stata concepita. Una tecnologia dalla portata così diffusa richiede **competenze multidisciplinari** in grado di integrare valutazioni diverse e complesse, con approcci che considerino dimensioni filosofiche, economiche, umaniste, tecniche. Un tema così complesso finisce inesorabilmente per influenzare la reputazione di impresa, già durante le fasi della sua implementazione, e richiede pertanto un approccio che tenga in considerazione una molteplicità di elementi.

L'Intelligenza Artificiale infatti necessita sostanzialmente di quattro elementi per potersi sviluppare: **dati, computer, algoritmi ed elemento umano**. E qui si demarca la prima importante differenza che emerge nel dibattito uomo-macchina. La macchina ha bisogno di dati o di regole, altrimenti non può compiere azioni. L'uomo invece può agire attraverso l'immaginazione, la premeditazione, le intuizioni. La capacità umana di premeditare è qualcosa di unico, che salva dalle paure di un futuro in cui la macchina sostituirà l'uomo, perché, mentre le macchine continueranno a fare transazioni, l'uomo saprà intessere relazioni. Tutto questo fa presumere che a scomparire saranno soprattutto i lavori meccanici e ripetitivi, dal momento che il progresso è legato alla capacità di lasciare alle macchine questo genere di occupazioni per dedicarsi ad altro. Lo scenario più plausibile ci dice però che non è vero che il lavoro verrà svolto solo dalla macchina o solo dall'uomo, ma si andrà verso una **collaborazione uomo-macchina**, in cui l'uomo sarà chiamato a decidere quando e come utilizzare la macchina. L'uomo continuerà a svolgere il proprio lavoro, trovandolo negli occhi dell'altro, in una relazione, nella coscienza e nel cervello. Contrariamente alla macchina, l'uomo è molto più dell'insieme delle singole parti che lo compongono.

Oggi più che mai è quindi necessaria una **cultura della macchina**. Non è sufficiente l'aggiornamento delle competenze, ma occorre formare una cultura, processo che richiede un percorso molto più lungo. Storicamente, le macchine hanno assunto alcune delle funzioni prima svolte dall'uomo, ma questa esternalizzazione delle competenze andrebbe guardata più da vicino, analizzando anche tecnologie che oggi non consideriamo più tali perché ritenute normali e assimilate all'ordinario.



**Massimo Chiriatti**  
Chief Technical & Innovation Officer  
Lenovo



**Stefano Moriggi**  
Professore di Cittadinanza Digitale  
Università di Modena e Reggio Emilia

In questa **ottica ecologica**, nel vero senso etimologico del termine, occorre appropriarsi di una cultura tecnologica diversa, che non affermi che "l'uomo è al centro", un pregiudizio con il quale si pretende di convincersi che l'uomo possa dominare le tecnologie come ha fatto con quelle passate, dimenticando che occorrono modalità di interazione diverse.

Un ulteriore elemento che riveste una grande importanza è **la velocità con la quale l'Intelligenza Artificiale si sta sviluppando**. Il tema centrale, ancora una volta, non è la rapidità con la quale si assiste a nuovi sviluppi tecnologici, bensì il portato etico che ne sta alla base. Stiamo assistendo ai grandi progressi dell'Intelligenza Artificiale generativa capace di produrre testi scritti, scrivere codice, disegnare. Uno dei rischi insiti in essa è la produzione di distorsioni, con – ad esempio – la replicazione e amplificazione di bias esistenti. Ma filtrare i risultati che la macchina può leggere è un tema controverso, poiché richiede di definire i valori ai quali ancorare questi filtri. Il punto centrale, pertanto, pare non essere tanto la velocità di sviluppo, bensì il modo in cui esso viene recepito e utilizzato.



**Pierpaolo Antonioli**  
CEO  
Punch Torino



**Fabio Ferrari**  
Founder & Chairman  
Ammagamma



**Licia Garotti**  
Partner  
Gattai, Minoli, Partners



**Valeria Lazzaroli**  
Chief Risk Officer  
ARISK



**Enrico Martines**  
Direttore Sviluppo e Innovazione sociale  
Hewlett Packard Enterprise



**Sofia Segre Reinach**  
Direttore Generale  
Bullone

L'uomo ha sempre ragionato in modo deterministico, inserendo i dati in equazioni e arrivando a un risultato. Al contrario, l'**Intelligenza Artificiale** arriva al risultato in **modo stocastico**, attraverso inferenze probabilistiche a partire dai dati, **in un modo non spiegabile attraverso equazioni**, ma giungendo a risultati più accurati rispetto a ciò che potrebbe fare l'uomo. Ciò che qui manca è la capacità di senso critico. Per comprendere il funzionamento dell'Intelligenza Artificiale, occorre operare una congiunzione di diversi linguaggi, non solo quello matematico, ma anche quello filosofico, sociologico: linguaggi "impalpabili" rispetto a quello più "pratico", proprio dei calcoli e degli algoritmi.

## FATTORE UMANO

Il fattore umano è perciò fondamentale, e ci sono competenze da cui le imprese non possono e non potranno prescindere. La storia insegna che la macchina serve per sostituire l'uomo in azioni ripetitive e poco creative, e inevitabilmente questo ha portato alla trasformazione di alcune professionalità. L'Intelligenza Artificiale generativa è stata una svolta in tal senso, agendo su attività finora considerate prettamente umane. **Permangono però capacità esclusivamente umane**, come il pensiero laterale, la capacità di correlare informazioni in modo creativo, il pensiero critico, la tendenza a dubitare e a porre domande di senso. Nessuna sostituzione all'orizzonte, quindi, ma un rapporto che rimarrà "umano su umano", dove chi non saprà utilizzare la tecnologia sarà sostituito da chi invece lo sa fare e sa unire le proprie competenze con le possibilità offerte da essa.



## INTELLIGENZA E INTELLETTO

Queste tecnologie producono importanti ricadute non solo sulle organizzazioni, ma anche sul loro rapporto con l'esterno e sulla loro interazione col mondo, ragionamento in cui gli aspetti connessi alla **proprietà intellettuale** rivestono un ruolo centrale. Da un lato esiste infatti la proprietà di chi crea i software o gli algoritmi che producono Intelligenza Artificiale, protetta dalla legge sul diritto d'autore e sui segreti commerciali, dall'altro la proprietà dei dati utilizzati per formare l'Intelligenza Artificiale, infine la proprietà dell'output. L'Italia è tra i primi Paesi a produrre un AI Act, ma la legge non interviene sul tema della proprietà intellettuale: segue infatti un principio antropocentrico, per il quale non può essere riconosciuta la paternità dell'opera o di un brevetto ad una macchina. In altri Paesi la direzione non è la medesima, con ordinamenti in cui si sono visti attribuire brevetti a una macchina; e occorre quindi ricercare soluzioni improntate ad una maggiore omogeneità.





## VISIONE GENERALE

Una visione generale sul contesto nazionale ci ricorda che l'Italia sconta ancora una importante **carenza sul trasferimento tecnologico**, pochi i grandi progetti che hanno generato reale valore. Il cambiamento deve partire dalle grandi aziende, dalla finanza e dalle assicurazioni, per promuovere iniziative volumetricamente e qualitativamente apprezzabili, e così capaci di riverberarsi sui quattro milioni di piccole imprese che spesso non hanno competenze e budget per agire in prima persona. Le "funzioni vitali" del Paese ancora non producono segnali di crescita in tal senso.

## COMPETIZIONE

A cambiare è anche il modo di competere delle imprese. Se mancano consapevolezza e cultura organizzativa, è difficile competere: L'AI Act risponderà anche a questo punto. Se le organizzazioni sapranno adeguarsi e adattarsi alle nuove regolamentazioni, prima ancora dell'immissione delle tecnologie sul mercato, diventeranno più efficienti e in questo senso più competitive.

## I DATI

A questi aspetti più umani, si affianca poi il "carburante" che fa funzionare gli strumenti basati sull'Intelligenza Artificiale: i dati. Le imprese di diversi settori e dimensioni spesso procedono a velocità diverse: alcune mantengono costantemente il passo con i nuovi aggiornamenti, altre scontano una maggiore carenza di maturità digitale. I mezzi di comunicazione procedono con una rapidità ancora diversa, presentando continuamente nuovi strumenti, e per questo spesso finiscono per generare confusione in chi è meno avvezzo a questi temi. Prevedere il futuro è impossibile, non si parla più solo di aziende data-driven, ma anche di **aziende AI-driven**: le nuove tecnologie stanno già soppiantando quelli basati sul machine learning e le aziende si chiedono a quali di questi strumenti trasmettere i propri dati, quali utilizzare nella propria infrastruttura. Una domanda non da poco, che coinvolge valutazioni strategiche profonde. Occorre infine ricordare che l'IA non è neutra, in quanto si modella sui dati: in tal senso l'Europa si sta focalizzando solo sulla gestione del dato, senza creare una cultura sul suo uso, atteggiamento frutto di un rincorrere le evoluzioni, che spiega l'azione volta a rendere il più possibile trasparente l'utilizzo dei dati.

## MANIFATTURA

Dal punto di vista organizzativo, un aspetto centrale nell'implementazione dell'Intelligenza Artificiale nell'ambito industriale non sembra risiedere nello sviluppo in sé, ma nel **saper utilizzare al meglio ciò che esiste già**. Questo è un aspetto culturale, legato alla comprensione delle potenzialità e delle possibili applicazioni: paradigmatico in questo senso è il tema dei dati: tutte le aziende ne dispongono, ma poche sanno utilizzarli. In campo industriale, ad esempio, è possibile pensare ad una maggiore diffusione della manutenzione predittiva e del controllo qualità attraverso processi automatizzati, azioni oggi svolte da esperti e potenzialmente delegabili a soluzioni tecnologiche.

## SOSTENIBILITÀ

L'Intelligenza Artificiale è un grande **abilitatore della sostenibilità**, nelle tre componenti ESG. Nella dimensione sociale, molti sono i casi in cui le tecnologie possono aiutare persone colpite da malattie o con disabilità, aiutandole a intraprendere percorsi di vita e di inclusione lavorativa migliorativi e maggiormente efficaci. In questi processi, occorre tenere sempre viva una cultura della fragilità, grazie alla quale rendersi conto che incertezza e difficoltà hanno insito un forte potere generativo. L'Intelligenza Artificiale diviene pertanto uno strumento potente, da utilizzare in modo costruttivo, ad esempio agevolando la comunicazione o la capacità di socializzare, riducendo le distanze tra le persone e favorendo la connessione con l'abbattimento di barriere limitanti. È solo comprendendo le fragilità e le loro caratteristiche che è possibile creare tecnologie realmente inclusive in grado di aiutare l'uomo ad evolvere.

## FUTURO ORGANIZZATIVO

Occorre definire un "futuro organizzativo" in grado di **coinvolgere le persone in azienda a tutti i livelli**. Il leader assume un ruolo centrale, perché la cultura aziendale e di conseguenza l'introduzione dei nuovi strumenti parte da lui. È il management ad essere chiamato a comprendere le opportunità che l'Intelligenza Artificiale e altre tecnologie possono avere su tutte le funzioni, trasmettendo questa cultura anche alle aree aziendali tradizionalmente meno avvezze all'utilizzo di tecnologie avanzate. Le soluzioni possono essere diverse, come la creazione di gruppi di lavoro interfunzionali, o dimostrazioni di quanto l'automazione possa facilitare alcune attività, senza sostituire la persona, ma consentendole di dedicarsi ad attività a maggior valore.



## UN MIGLIORAMENTO PER LA VITA

L'innovazione tecnologica può infine portare a un miglioramento della vita, sotto diversi aspetti – come quello lavorativo, medico, ambientale. In questo contesto, **gli interrogativi etici divengono centrali**, in particolare la dinamica dei bias perché, se i dati su cui si basa un'Intelligenza Artificiale sono viziati da pregiudizi, lo strumento li replicherà. Un secondo tema è quello correlato alla privacy e alla necessità di comprendere chi sia il detentore dell'informazione del dato. Vi è poi un tema importante di responsabilità, come ad esempio il comprendere chi sia il responsabile di un danno causato dall'Intelligenza Artificiale. Sono tutti elementi su cui occorre riflettere e assumere una posizione chiara e definita anche a livello legale, in quanto si possono potenzialmente produrre impatti importanti sulla società. L'utilizzo delle nuove tecnologie impone insomma all'uomo di mantenere un senso critico e di porsi domande di senso, e questa consapevolezza rafforza la coscienza di come l'Intelligenza Artificiale incarni sempre più un importante agente di cambiamento, molto più forte e pervasivo di quanto siano state altre tecnologie giunte sul mercato negli ultimi anni.

## PROSPETTIVE FUTURE

In questo scenario si stanno concretizzando alcuni **esperimenti virtuosi** che lasciano ben sperare per l'evoluzione dello scenario tecnologico legato all'Intelligenza Artificiale. Alcune aziende del mondo della finanza e delle assicurazioni hanno attivato sandbox grazie alle quali gli enti regolatori osservano l'evoluzione del mercato e definiscono come agire di conseguenza e in modo condiviso. Inoltre, sono in corso valutazioni per sottoporre gli algoritmi alla comunità scientifica al fine di capitalizzare la ricerca, migliorandone la qualità e consentendo di creare ecosistemi di innovazione. Spesso i grandi player tech in Italia faticano a fare sistema, quando invece questo è il modo migliore per valutare tutti i rischi in modo oggettivo e non empirico.



## Contatti

**Giovanni Rossi**, Principal Glasford International Italy

**Davide Corradi**, Senior Consultant Glasford International Italy

g.rossi@glasford.it

d.corradi@glasford.it

## Sedi

**Milano**, Palazzo Recalcati, Via Amedei 8 – 20123

**Padova**, Via Medoaco, 8 — 35135



#tobeEvolutioner

## Glasford International Italy

Glasford International Italy è una società di **consulenza direzionale** che opera ogni giorno per accompagnare le imprese verso il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati attraverso la valorizzazione del **Capitale Umano**. Cross-fertilization e co-progettazione sono alla base del nostro approccio, che ci vede disegnare e realizzare soluzioni altamente consulenziali che coinvolgono le tre Business Line — **Executive Search, Assessment Architecture & People Metrics e Talent Strategy & Employer Branding** — per essere al fianco delle imprese in momenti di discontinuità e cambiamento o di crescita e consolidamento. Dal 2021 parte di un gruppo più ampio insieme ad Eos Management Consulting, abbiamo ulteriormente accresciuto le nostre aree di expertise con l'obiettivo di supportare sinergicamente le imprese rispetto ai pilastri **Organizzazione, People ed Executive Search**. Crediamo nella centralità della **Persona** per la realizzazione di **modelli d'impresa funzionali alla generazione di valore nel tempo**: per questo agiamo secondo principi di **sostenibilità e valorizzazione dell'unicità**, con uno sguardo sempre attento alle evoluzioni in atto sul fronte economico, geopolitico e sociale a livello nazionale ed internazionale.

Credits Roberta Sciruicchio