

AI ACT, INTELLIGENZA ARTIFICIALE E TRASFORMAZIONE STRUTTURALE DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE EUROPEO.

WHITE PAPER 2026–2028.



LETTURA SISTEMICA A CURA DI STUDIO ZAMBONI (CONSULENZE SARDEGNA)



STUDIO ZAMBONI | DAVIDE PASQUALE ZAMBONI | 18 GIUGNO 2026

WHITE PAPER 2026–2028.

Sassari il, 18 giugno 2026

Studio Zamboni – Consulenze Sardegna

Il presente White Paper 2026–2028 rappresenta una lettura sistemica delle trasformazioni in corso nel rapporto tra intelligenza artificiale, regolazione europea e architetture organizzative delle imprese.

L'obiettivo del documento non è fornire un'interpretazione normativa né una guida applicativa alla conformità, ma delineare un quadro analitico delle dinamiche strutturali che stanno ridefinendo il funzionamento dei sistemi economici europei sotto l'effetto combinato della diffusione dell'intelligenza artificiale e dell'evoluzione del quadro regolatorio dell'Unione Europea.

L'analisi si colloca all'intersezione tra economia dei sistemi complessi, trasformazione digitale e governance organizzativa, con particolare attenzione agli effetti indiretti delle normative europee sulla struttura decisionale delle imprese.

In questo senso, il documento deve essere inteso come strumento di lettura evolutiva dei sistemi produttivi, utile a comprendere le traiettorie di trasformazione in corso nel periodo 2026–2028, piuttosto che come rappresentazione statica di uno stato di fatto.

INDICE

BLOCCO 1 — Fondazioni sistemiche: AI Act e ridefinizione della razionalità economica;

BLOCCO 2 — Impatto sulle imprese europee e italiane: frammentazione e costi di transizione;

BLOCCO 3 — Differenziazione settoriale e ristrutturazione del valore economico;

BLOCCO 4 — Trasformazione del lavoro e polarizzazione cognitiva;

BLOCCO 5 — Scenari 24–36 mesi: rischio regolatorio e selezione delle imprese;

BLOCCO 6 — Sintesi sistemica e trasformazione del modello europeo.

BIBLIOGRAFIA E FONTI DI RIFERIMENTO

Normativa europea

- *Regolamento (UE) 2024/1689;*
- *Artificial Intelligence Act (AI Act) Regolamento (UE) 2016/679;*
- *General Data Protection Regulation (GDPR) Regolamento (UE) 2023/2854;*
- *Data Act Regolamento (UE) 2022/868;*
- *Data Governance Act Direttiva (UE) 2022/2555;*
- *NIS2 Directive Regolamento (UE) 2024/2847 ;*
- *Cyber Resilience Act.*

Fonti istituzionali e analitiche

- *European Commission;*
- *Artificial Intelligence Policy Framework (2024–2025) OECD;*
- *Artificial Intelligence and the Future of Work (2023–2025) World Economic Forum;*
- *Future of Jobs Report (2025) Eurostat;*
- *Digital Economy and Society Statistics ISTAT;*
- *ICT e digitalizzazione delle imprese italiane (edizioni recenti).*

Fonti di contesto sistemico

Analisi e report su trasformazione digitale, governance dei dati e impatti dell'intelligenza artificiale nei sistemi economici avanzati pubblicati da organismi europei e internazionali di policy economica e tecnologica.

NOTA DI ATTRIBUZIONE E COPYRIGHT

Il presente White Paper è stato redatto dal Dott. Davide Pasquale Zamboni, Senior Advisor dello Studio Zamboni – Consulenze Sardegna, nell'anno 2026.

Nota: Il documento è da intendersi come elaborazione originale a carattere analitico e interpretativo.

© 2026 Studio Zamboni – Tutti i diritti riservati.

WHITE PAPER 2026–2028

AI ACT, INTELLIGENZA ARTIFICIALE E TRASFORMAZIONE STRUTTURALE DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE EUROPEO.

Lettura sistemica a cura di Studio Zamboni (Consulenze Sardegna)

BLOCCO 1 — FONDAZIONI SISTEMICHE DELLA TRASFORMAZIONE: AI ACT, ARCHITETTURA NORMATIVA EUROPEA E RIDEFINIZIONE DELLA RAZIONALITÀ ECONOMICA

L'entrata in applicazione progressiva dell'Artificial Intelligence Act (Regolamento UE 2024/1689) deve essere letta come un punto di discontinuità nella storia della regolazione economica europea, non perché introduca un nuovo insieme di obblighi tecnici per i sistemi di intelligenza artificiale, ma perché modifica la natura del rapporto tra decisione economica, responsabilità organizzativa e infrastruttura digitale. Il passaggio che si sta verificando non riguarda la semplice regolazione di una tecnologia emergente, ma la progressiva istituzionalizzazione di un principio più profondo: la decisione automatizzata diventa un oggetto giuridico ed economico governabile, e quindi strutturalmente verificabile all'interno dei sistemi produttivi.

Per comprendere la portata di questo cambiamento è necessario uscire da una lettura lineare della normativa e ricostruire il modo in cui l'Unione Europea ha progressivamente costruito un sistema integrato di governo dell'informazione. Il GDPR (Regolamento UE 2016/679) rappresenta il primo livello di questo sistema, in quanto introduce una disciplina organica sul dato personale e sulla sua circolazione economica, stabilendo che l'informazione non è una risorsa neutra ma un elemento soggetto a diritti, obblighi e responsabilità.

Tuttavia, il GDPR rimane ancora confinato al livello della gestione del dato come entità statica o semi-statica, senza intervenire in modo diretto sul modo in cui tale dato viene trasformato in decisione.

Il passaggio successivo è rappresentato dal Data Governance Act (Regolamento UE 2022/868) e dal Data Act (Regolamento UE 2023/2854), che introducono una trasformazione qualitativa: il dato non è più soltanto un oggetto da proteggere, ma diventa una risorsa da rendere accessibile, interoperabile e circolante all'interno di ecosistemi economici complessi. Questo spostamento è rilevante perché modifica la funzione economica del dato, che da elemento di protezione giuridica diventa componente attiva della produzione di valore. In parallelo, la Direttiva NIS2 (UE 2022/2555) e il Cyber Resilience Act (Regolamento UE 2024/2847) introducono un secondo asse di trasformazione, che riguarda la sicurezza sistemica delle infrastrutture digitali e la resilienza dei prodotti connessi, estendendo la logica della responsabilità dal dato e dall'organizzazione al livello infrastrutturale.

L'AI Act si colloca esattamente all'intersezione di queste traiettorie normative, ma con un salto qualitativo: non disciplina più il dato né l'infrastruttura, bensì il momento in cui il dato, attraverso sistemi computazionali, si trasforma in decisione operativa. Questo spostamento è decisivo perché segna il passaggio da una regolazione dell'informazione a una regolazione della razionalità economica automatizzata. In altri termini, ciò che viene regolato non è più soltanto ciò che le imprese fanno, ma il modo in cui ciò che fanno viene tradotto in azione.

Questa trasformazione produce un effetto strutturale sui sistemi organizzativi: la distinzione tradizionale tra input informativo, processo decisionale e output operativo tende a perdere chiarezza analitica. Nei sistemi basati su intelligenza artificiale, soprattutto nei modelli predittivi e generativi integrati nei processi aziendali, la produzione della decisione diventa un processo distribuito tra componenti umane e non umane, in cui la responsabilità non è più localizzabile in un singolo punto della catena decisionale, ma deve essere ricostruita a posteriori attraverso la tracciabilità del sistema.

È proprio su questo punto che l'AI Act interviene in modo più profondo rispetto alle normative precedenti. La classificazione dei sistemi in base al rischio (inaccettabile, alto rischio, rischio limitato e minimo) non è semplicemente un criterio amministrativo, ma un dispositivo che ridefinisce la soglia di legittimità dell'automazione decisionale. Nei sistemi ad alto rischio, infatti, l'utilizzo dell'intelligenza artificiale non è subordinato alla sola qualità del risultato prodotto, ma alla capacità dell'organizzazione di garantire la ricostruibilità completa del processo decisionale, includendo la provenienza dei dati, la logica di funzionamento del modello, le modalità di supervisione umana e i meccanismi di monitoraggio continuo.

Questo implica una trasformazione radicale del concetto di compliance. La conformità normativa non può più essere intesa come un insieme di controlli esterni applicati a un sistema già funzionante, ma diventa una proprietà intrinseca del sistema stesso. In altre parole, un sistema di intelligenza artificiale non è conforme perché viene verificato, ma perché è progettato fin dall'origine per essere verificabile. Questo spostamento ha conseguenze dirette sulla struttura delle imprese, poiché introduce la necessità di integrare la dimensione regolatoria all'interno dell'architettura tecnica e organizzativa dei processi decisionali.

Da un punto di vista economico, questo passaggio determina un cambiamento nella natura stessa del rischio aziendale. Il rischio non è più soltanto associato all'errore operativo o alla inefficienza gestionale, ma alla non governabilità dei sistemi decisionali automatizzati. La capacità di un'impresa di utilizzare l'intelligenza artificiale diventa quindi direttamente proporzionale alla sua capacità di rendere espliciti, documentabili e controllabili i propri processi decisionali interni.

Questa evoluzione normativa e tecnologica produce un effetto di secondo ordine particolarmente rilevante: la comparsa di una nuova forma di trasparenza organizzativa non volontaria. Le imprese non sono più chiamate soltanto

a dichiarare ciò che fanno, ma a rendere tecnicamente dimostrabile il modo in cui lo fanno. Ciò comporta una trasformazione profonda della struttura informativa interna, che deve passare da sistemi frammentati e funzionali a sistemi integrati e tracciabili.

In questo quadro, la regolazione europea non agisce come vincolo esterno alla dinamica economica, ma come meccanismo che esplicita la struttura reale dei sistemi produttivi. L'AI Act, insieme alle normative su dati e cybersecurity, non introduce semplicemente nuove regole, ma rende osservabili e quindi governabili dinamiche organizzative che in molti casi erano rimaste implicite o distribuite in modo non formalizzato.

Il risultato complessivo è la definizione di un nuovo paradigma economico europeo, in cui la competitività delle imprese non dipende più soltanto dall'accesso alla tecnologia o alla quantità di dati disponibili, ma dalla capacità di costruire architetture decisionali coerenti, tracciabili e integrabili con il quadro normativo esistente. In questo senso, la regolazione non è un elemento accessorio rispetto al mercato, ma una componente strutturale del modo in cui il mercato stesso viene organizzato e reso operativamente funzionante.

BLOCCO 2 — IMPATTO STRUTTURALE SULLE IMPRESE EUROPEE E ITALIANE: FRAMMENTAZIONE ORGANIZZATIVA, COSTI DI TRANSIZIONE E NUOVA FUNZIONE DELLA GOVERNANCE

L'effetto dell'AI Act e dell'intero ecosistema normativo europeo sulla struttura delle imprese non può essere compreso attraverso categorie tradizionali di "adeguamento regolatorio", perché ciò presupporrebbe una separazione tra sistema normativo e sistema produttivo che, nella fase attuale, non esiste più in forma netta. La regolazione interviene infatti direttamente sulla struttura dei processi decisionali, rendendo osservabile ciò che nelle imprese è spesso distribuito, implicito e non formalizzato.

Nel contesto europeo, e con particolare intensità nel sistema italiano, il primo elemento strutturale rilevante è la disomogeneità dell'architettura informativa delle imprese. Molte organizzazioni hanno attraversato negli ultimi due decenni un processo di digitalizzazione incrementale, guidato da esigenze funzionali locali più che da una progettazione sistemica complessiva. Il risultato è una stratificazione di sistemi informativi non pienamente integrati, in cui convivono ERP, CRM, strumenti dipartimentali, soluzioni cloud isolate e, sempre più frequentemente, applicazioni di intelligenza artificiale introdotte in modo puntuale e non coordinato.

Questa configurazione produce un effetto che diventa centrale nell'interazione con l'AI Act: la decisione aziendale non è più riconducibile a un singolo sistema o a un singolo processo, ma emerge come risultato di interazioni tra sistemi eterogenei. In assenza di una governance unificata dei dati e dei flussi informativi, la responsabilità decisionale diventa difficilmente tracciabile a posteriori. Questo elemento, che in un contesto pre-IA poteva essere gestito attraverso approssimazioni organizzative, diventa critico nel momento in cui la normativa richiede la ricostruibilità del processo decisionale automatizzato.

L'introduzione di sistemi di intelligenza artificiale in questo tipo di ambiente non produce automaticamente una razionalizzazione dei processi, ma tende piuttosto a sovrapporsi alla struttura esistente, amplificandone le caratteristiche. In sistemi altamente frammentati, l'IA non agisce come fattore di unificazione, ma come moltiplicatore della complessità informativa. Questo avviene perché i modelli di intelligenza artificiale operano sulla base dei dati disponibili e della loro struttura, senza la capacità intrinseca di correggere disallineamenti organizzativi che non sono esplicitati nei dati stessi.

Ne deriva un fenomeno rilevante dal punto di vista economico e organizzativo: la divergenza tra efficienza locale e coerenza sistemica. Le imprese possono osservare miglioramenti significativi in singole funzioni — come marketing,

customer service, analisi dati o supporto decisionale — senza che questo si traduca in un miglioramento equivalente della performance complessiva dell'organizzazione. Questo accade perché l'ottimizzazione avviene a livello di micro-processi, mentre la struttura decisionale complessiva rimane non integrata.

L'AI Act introduce un elemento di pressione su questa configurazione, perché rende necessario esplicitare la catena decisionale sottostante l'uso dell'intelligenza artificiale. Nei sistemi ad alto rischio, la semplice efficacia operativa non è sufficiente: è richiesta la capacità di dimostrare la coerenza del processo che ha generato l'output.

Questo comporta un cambiamento profondo nella natura della governance aziendale, che non può più limitarsi a controlli ex post, ma deve essere incorporata ex ante nella progettazione dei sistemi.

Da questo deriva un aumento strutturale dei costi di transizione, che non sono riconducibili soltanto all'adeguamento tecnologico o alla formazione del personale, ma soprattutto alla ricostruzione dell'architettura informativa interna. In molti casi, il vero costo non è l'adozione dell'intelligenza artificiale, ma la riorganizzazione dei sistemi esistenti per renderli compatibili con un modello di tracciabilità continua. Questo elemento è particolarmente rilevante per le imprese di piccola e media dimensione, dove la separazione tra livelli operativi e livelli decisionali è spesso meno formalizzata rispetto alle grandi organizzazioni.

In parallelo, si osserva una trasformazione della funzione della governance aziendale. La governance non è più soltanto un livello di supervisione strategica, ma diventa un elemento operativo della struttura informativa. La necessità di monitorare, documentare e controllare i sistemi di intelligenza artificiale introduce una continuità tra decisione strategica e implementazione operativa che tende a ridurre la distanza tra direzione e processo.

Questo fenomeno produce una riconfigurazione della responsabilità organizzativa. La responsabilità non è più associata esclusivamente al risultato finale, ma si estende alla struttura del processo che lo genera. In termini pratici, ciò significa che la capacità di un'impresa di utilizzare sistemi di intelligenza artificiale diventa direttamente legata alla sua capacità di formalizzare e rendere verificabili le proprie catene decisionali interne.

Nel caso italiano, questa dinamica assume caratteristiche particolarmente evidenti a causa della combinazione tra elevata specializzazione settoriale e limitata integrazione dei sistemi informativi. In molti contesti produttivi, la digitalizzazione è avvenuta per strati successivi, senza una progettazione unitaria dell'architettura dei dati. Questo rende più complessa l'adozione di sistemi di intelligenza artificiale conformi ai requisiti dell'AI Act, poiché la fase di tracciabilità non può essere ricostruita retroattivamente senza interventi strutturali sui sistemi esistenti.

Nel medio periodo, questa configurazione produce una polarizzazione tra imprese in grado di costruire architetture informative integrate e imprese che utilizzano l'intelligenza artificiale in modo frammentato.

Tale polarizzazione non riguarda soltanto la performance economica, ma anche il livello di esposizione al rischio regolatorio, poiché la non conformità non deriva necessariamente dall'uso della tecnologia, ma dalla sua collocazione in sistemi non governabili.

In questo scenario, l'adozione dell'intelligenza artificiale non può essere interpretata come un semplice processo di innovazione tecnologica, ma come una trasformazione dell'intero modello organizzativo dell'impresa.

La tecnologia diventa il punto di emersione di limiti strutturali preesistenti, mentre la regolazione europea agisce come acceleratore di questa emersione, rendendo tali limiti economicamente e giuridicamente rilevanti.

BLOCCO 3 — DIFFERENZIAMENTO SETTORIALE E RISTRUTTURAZIONE DEL VALORE: FINANZA, MANIFATTURA, SERVIZI E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

L'impatto combinato dell'AI Act e dell'ecosistema regolatorio europeo sull'intelligenza artificiale non si distribuisce in modo uniforme tra i settori economici, ma segue linee di frattura già presenti nella struttura produttiva europea, amplificandole. La variabile decisiva non è la presenza o assenza di tecnologie di intelligenza artificiale, ma il grado di strutturazione dei dati, la formalizzazione dei processi decisionali e la capacità di integrazione tra sistemi informativi e governance organizzativa.

Nei settori ad alta intensità regolatoria e informativa, come il sistema finanziario e assicurativo, l'impatto dell'AI Act si innesta su infrastrutture già fortemente normate e caratterizzate da elevata tracciabilità dei processi. In questo contesto, l'intelligenza artificiale viene progressivamente incorporata come estensione dei sistemi di risk management, credit scoring e compliance automatizzata. Tuttavia, anche in questo caso, la trasformazione non è lineare.

L'elemento critico non è la capacità di utilizzare modelli predittivi, ma la loro spiegabilità e la loro integrazione nei processi di audit interno ed esterno.

Il settore finanziario rappresenta quindi un caso di avanzata maturità tecnologico-regolatoria, ma allo stesso tempo evidenzia una tensione crescente tra sofisticazione dei modelli e rigidità delle esigenze di accountability.

L'AI Act rafforza questa tensione introducendo requisiti espliciti di trasparenza algoritmica e supervisione umana, che rendono più complessa l'adozione di sistemi black-box nei processi decisionali ad alto impatto economico.

Nel settore manifatturiero, la dinamica è differente. Qui l'intelligenza artificiale si inserisce prevalentemente nei processi di ottimizzazione produttiva, manutenzione predittiva, supply chain management e controllo qualità. Tuttavia, la struttura tipica della manifattura europea, e in particolare italiana, è caratterizzata da una forte eterogeneità dimensionale e tecnologica tra imprese.

Coesistono sistemi altamente automatizzati e realtà produttive ancora fortemente dipendenti da processi semi-manuali o digitalizzati in modo parziale.

In questo contesto, l'AI Act agisce indirettamente come fattore di selezione tecnologica. Le imprese con sistemi dati integrati possono incorporare l'intelligenza artificiale come leva di efficienza incrementale e sistemica, mentre le imprese con architetture frammentate si trovano a fronteggiare una doppia difficoltà: da un lato l'integrazione tecnologica, dall'altro la necessità di costruire una base informativa coerente per soddisfare requisiti di tracciabilità e controllo.

Questo genera una divergenza crescente nella capacità competitiva, che non dipende più solo dalla dimensione o dal settore, ma dalla qualità dell'infrastruttura informativa interna.

Un ulteriore livello di complessità emerge nei servizi professionali e nelle attività knowledge-intensive, dove l'intelligenza artificiale incide direttamente sulla produzione e trasformazione del contenuto informativo. In questo ambito, l'effetto principale non è la sostituzione del lavoro umano, ma la trasformazione del perimetro delle attività a valore aggiunto. Le attività standardizzabili vengono progressivamente automatizzate, mentre il valore si sposta verso funzioni di interpretazione, validazione e integrazione contestuale.

L'AI Act introduce qui un elemento particolarmente rilevante: la necessità di garantire supervisione umana significativa nei processi decisionali automatizzati.

Questo principio non riguarda soltanto la dimensione tecnica, ma incide direttamente sulla struttura del lavoro professionale, poiché rende formalmente necessaria una figura responsabile della validazione dei processi generati da sistemi di intelligenza artificiale.

Ne deriva una riconfigurazione della catena del valore nei servizi professionali, con un aumento della rilevanza delle funzioni di controllo, audit e governance rispetto alle attività puramente produttive.

Nel caso della pubblica amministrazione, l'impatto è ancora più strutturale. L'introduzione dell'intelligenza artificiale nei processi pubblici si confronta con sistemi caratterizzati da forte stratificazione normativa, elevata complessità procedurale e spesso limitata interoperabilità dei sistemi informativi. L'AI Act, in questo contesto, non agisce solo come vincolo, ma come acceleratore della necessità di integrazione dei sistemi decisionali pubblici.

La criticità principale non riguarda l'adozione tecnologica in sé, ma la capacità di rendere trasparenti e verificabili i processi decisionali automatizzati che incidono su diritti, accesso a servizi e allocazione di risorse pubbliche. Questo introduce un livello ulteriore di complessità, poiché la pubblica amministrazione opera già in un contesto fortemente regolato, ma spesso non completamente digitalizzato in modo coerente.

Trasversalmente ai settori, emerge un elemento comune: la crescente importanza della struttura dei dati come fattore produttivo primario. L'intelligenza artificiale non agisce infatti come tecnologia neutra applicata a processi esistenti, ma come sistema che richiede una precondizione strutturale: la disponibilità di dati coerenti, integrati e governati.

Ne deriva una trasformazione profonda del concetto stesso di competitività settoriale. Nei cicli economici precedenti, la competitività era principalmente legata a capitale, lavoro e tecnologia. Nel ciclo attuale, si aggiunge una quarta variabile strutturale: la qualità dell'architettura informativa e della sua governabilità.

L'AI Act, in questo senso, non uniforma i settori, ma li differenzia ulteriormente. I settori già strutturati vengono rafforzati nella loro capacità di controllo e scalabilità dei sistemi decisionali, mentre i settori caratterizzati da frammentazione informativa subiscono un incremento della complessità organizzativa che può tradursi in rallentamento dell'adozione o in implementazioni parziali e non coerenti.

BLOCCO 4 — TRASFORMAZIONE DEL LAVORO, POLARIZZAZIONE COGNITIVA E RIDEFINIZIONE DEL VALORE UMANO NEI SISTEMI PRODUTTIVI

L'introduzione diffusa dell'intelligenza artificiale nei sistemi economici avanzati non produce un effetto lineare di sostituzione del lavoro umano, ma una trasformazione più complessa e meno immediatamente visibile, che riguarda la redistribuzione interna delle funzioni cognitive lungo le catene del valore. L'errore interpretativo più frequente consiste nel leggere questo processo come una dinamica binaria tra automazione e occupazione, mentre ciò che sta emergendo è una riconfigurazione della struttura del lavoro cognitivo stesso, con effetti differenziati a seconda del livello di formalizzazione dei processi e del grado di integrazione dei sistemi informativi.

Nei contesti organizzativi in cui le attività lavorative sono altamente standardizzate e basate su regole esplicite, l'intelligenza artificiale tende a sostituire progressivamente le funzioni di produzione informativa primaria. Questo riguarda attività come generazione di testi standard, analisi descrittive ripetitive, gestione di richieste strutturate, classificazione di informazioni e supporto decisionale di primo livello. Tuttavia, questa sostituzione non elimina la funzione lavorativa, ma la ricolloca su livelli superiori della catena cognitiva, in particolare nelle attività di supervisione, validazione e contestualizzazione degli output generati dai sistemi.

Questo spostamento produce un primo effetto strutturale: la riduzione della rilevanza del lavoro come produzione diretta di contenuto e l'aumento della rilevanza del lavoro come controllo di coerenza. In altri termini, il valore economico del lavoro si sposta dalla generazione dell'informazione alla sua verifica e integrazione.

Questo fenomeno è particolarmente rilevante nei settori knowledge-intensive, dove una parte crescente dell'attività professionale non consiste più nella produzione ex novo di analisi o contenuti, ma nella valutazione della loro affidabilità, coerenza e applicabilità contestuale.

In parallelo, si osserva un fenomeno di polarizzazione cognitiva che tende a intensificarsi nei sistemi produttivi avanzati. Da un lato si collocano le attività ad alta intensità di automazione, caratterizzate da forte compressione del lavoro umano diretto; dall'altro emergono funzioni a elevata complessità interpretativa, legate alla progettazione dei sistemi, alla governance dei modelli e alla gestione dei rischi algoritmici.

Tra questi due poli si crea una fascia intermedia di attività professionali che rischia una progressiva erosione di valore economico, in quanto né sufficientemente standardizzabile per essere completamente automatizzata, né sufficientemente complessa da mantenere un vantaggio cognitivo stabile rispetto ai sistemi di intelligenza artificiale.

Questa dinamica non deve essere interpretata come una semplice sostituzione occupazionale, ma come una riconfigurazione del contenuto del lavoro.

La funzione lavorativa non scompare, ma cambia natura: da produzione autonoma di decisioni e contenuti a intermediazione tra sistemi automatici e contesti organizzativi. In questo senso, il lavoro umano diventa sempre più una funzione di integrazione tra livelli di astrazione differenti, in cui la componente decisiva non è la velocità di produzione informativa, ma la capacità di interpretare sistemi complessi e di gestire ambiguità operative.

L'AI Act introduce in questo contesto un elemento strutturale che agisce indirettamente sulla trasformazione del lavoro. Il principio di supervisione umana significativa nei sistemi ad alto rischio implica che una parte delle decisioni automatizzate debba essere sempre riconducibile a una responsabilità umana identificabile.

Questo principio ha effetti rilevanti sull'organizzazione del lavoro, perché formalizza la necessità di una funzione di controllo che non è più accessoria, ma costitutiva del processo produttivo.

Di conseguenza, emergono nuove figure professionali non tanto definite da competenze tecniche tradizionali, quanto dalla capacità di governare sistemi ibridi uomo-macchina.

Tali figure operano in un'area intermedia tra tecnologia, organizzazione e regolazione, dove il valore non risiede nella produzione diretta di output, ma nella capacità di garantire coerenza, tracciabilità e conformità dei processi decisionali distribuiti.

Un ulteriore elemento di trasformazione riguarda la produttività. L'intelligenza artificiale introduce una distinzione sempre più netta tra produttività locale e produttività sistemica.

La prima riguarda il miglioramento di singole attività o funzioni; la seconda riguarda la capacità dell'intero sistema organizzativo di generare decisioni coerenti, integrate e scalabili. In molti casi, l'adozione dell'IA produce un aumento significativo della produttività locale senza un corrispondente miglioramento della produttività sistemica, soprattutto in assenza di una revisione dell'architettura informativa complessiva.

Questo disallineamento ha conseguenze dirette sul mercato del lavoro. Le organizzazioni tendono a premiare sempre più le competenze legate alla governance dei sistemi informativi e decisionali, mentre si riduce il valore relativo delle competenze puramente esecutive o produttive non integrate. In questo contesto, il capitale umano non viene devalorizzato in termini assoluti, ma ricalibrato in funzione della capacità di interazione con sistemi complessi e automatizzati.

Nel caso italiano, queste dinamiche si inseriscono in un mercato del lavoro caratterizzato da una forte segmentazione tra settori ad alta qualificazione e settori a minore intensità di competenze richieste, con una fascia intermedia

particolarmente esposta alla compressione del valore professionale. La diffusione dell'intelligenza artificiale tende quindi a rafforzare tendenze già esistenti, accelerando processi di polarizzazione che non sono esclusivamente tecnologici, ma anche organizzativi e istituzionali.

In prospettiva 2026–2028, il fattore critico non sarà tanto la perdita netta di occupazione, quanto la redistribuzione qualitativa delle funzioni lavorative. Le organizzazioni che riusciranno a integrare efficacemente intelligenza artificiale e governance dei processi potranno assorbire questa trasformazione attraverso una riconfigurazione interna delle competenze. Al contrario, le organizzazioni che adotteranno la tecnologia senza una revisione strutturale dei propri modelli decisionali tenderanno a sperimentare tensioni crescenti tra automazione locale e inefficienza sistemica.

BLOCCO 5 — SCENARI 24–36 MESI: TRAIETTORIE DI MERCATO, RISCHIO REGOLATORIO E SELEZIONE STRUTTURALE DELLE IMPRESE

L'orizzonte temporale dei prossimi ventiquattro-trentasei mesi rappresenta una fase di transizione critica nella quale la diffusione dell'intelligenza artificiale e l'entrata progressiva a regime dell'AI Act produrranno effetti non omogenei, ma profondamente selettivi sul tessuto imprenditoriale europeo. Non si tratta di un periodo di semplice adattamento regolatorio, bensì di una fase in cui si ridefiniscono simultaneamente le condizioni di accesso alla competitività, le architetture organizzative interne e la struttura stessa del rischio economico.

In questa fase emergono tre dinamiche interdipendenti.

La prima riguarda la formalizzazione progressiva dei requisiti di governance dell'intelligenza artificiale all'interno delle imprese. Ciò implica che l'adozione dell'IA non potrà più essere trattata come una decisione puramente tecnologica o dipartimentale, ma dovrà essere integrata in un quadro di responsabilità organizzativa esplicita, con definizione di ruoli, processi e sistemi di controllo.

Questo passaggio trasforma l'intelligenza artificiale da strumento operativo a infrastruttura organizzativa regolata.

La seconda dinamica riguarda l'emersione del rischio regolatorio non come evento straordinario, ma come condizione strutturale. Nei sistemi ad alto e medio impatto, la non conformità non deriva necessariamente da comportamenti esplicitamente scorretti, ma dalla mancanza di capacità sistemica di documentare e ricostruire i processi decisionali automatizzati. In altri termini, il rischio regolatorio si sposta dal piano dell'errore al piano della struttura: non è più legato a singole violazioni, ma alla qualità complessiva dell'architettura informativa dell'impresa.

La terza dinamica riguarda la differenziazione crescente tra imprese in grado di integrare l'intelligenza artificiale in modo sistemico e imprese che la adottano in modo frammentato.

Questa distinzione non coincide con la dimensione aziendale, ma con il grado di maturità dei sistemi informativi e decisionali. Imprese di grandi dimensioni con sistemi legacy non integrati possono risultare meno pronte di organizzazioni più piccole ma strutturalmente coerenti dal punto di vista dei dati e dei processi.

Nel corso del periodo considerato, questa differenziazione tende a produrre una selezione naturale del mercato basata non sulla capacità di innovazione dichiarata, ma sulla capacità di governare la complessità introdotta dall'innovazione stessa. Le imprese che riescono a costruire architetture dati coerenti, sistemi decisionali tracciabili e modelli di supervisione integrati tenderanno a beneficiare di un effetto cumulativo positivo, in cui l'adozione dell'intelligenza artificiale rafforza la coerenza interna dell'organizzazione. Al contrario, le imprese che adottano soluzioni IA senza una

revisione strutturale dei propri sistemi informativi tenderanno a sperimentare un aumento della complessità gestionale non accompagnato da un corrispondente incremento di efficienza sistemica.

Un elemento particolarmente rilevante riguarda la temporalità dell'adattamento regolatorio. L'implementazione dell'AI Act non produce un impatto uniforme e immediato, ma introduce una progressiva stratificazione di obblighi che diventano progressivamente più stringenti in relazione alla classificazione del rischio dei sistemi utilizzati.

Questo significa che il mercato attraversa una fase in cui la conformità non è un punto di arrivo, ma un processo continuo di riallineamento tra tecnologia, organizzazione e regolazione.

In questo contesto, il concetto di compliance perde la sua natura tradizionale di attività difensiva e diventa una funzione evolutiva dell'organizzazione. Le imprese non si limitano più a rispettare requisiti esterni, ma devono incorporare la capacità di adattamento regolatorio come parte della propria struttura operativa.

Ciò determina una trasformazione del ciclo decisionale aziendale, che diventa più lento nella fase iniziale, ma potenzialmente più stabile e scalabile nel medio periodo.

Dal punto di vista del mercato, si osserva inoltre una crescente asimmetria tra settori ad alta intensità di dati e settori tradizionali.

I primi tendono a beneficiare in modo accelerato dell'integrazione dell'intelligenza artificiale, poiché dispongono già di infrastrutture informatiche strutturate e di processi decisionali digitalizzati. I secondi, invece, affrontano un doppio vincolo: la necessità di digitalizzazione profonda e la contemporanea introduzione di requisiti regolatori più complessi.

Questa asimmetria produce un effetto di polarizzazione economica che non si manifesta esclusivamente tra imprese, ma anche all'interno degli stessi settori.

La distanza competitiva non è più determinata soltanto dall'accesso alla tecnologia, ma dalla capacità di trasformare la tecnologia in un sistema organizzativo coerente. In questo senso, la fase 2026–2028 può essere interpretata come una fase di ristrutturazione silenziosa del capitale organizzativo delle imprese europee.

Un ulteriore elemento critico riguarda la natura del vantaggio competitivo. Nei cicli economici precedenti, il vantaggio competitivo era spesso legato a fattori esterni come scala produttiva, accesso ai mercati o differenziazione di prodotto.

Nel ciclo attuale, il vantaggio competitivo tende a dipendere sempre più da fattori interni, in particolare dalla qualità dell'integrazione tra dati, processi e sistemi decisionali. L'intelligenza artificiale agisce quindi come acceleratore di differenze organizzative preesistenti, più che come livellatore tecnologico.

Infine, la combinazione tra pressione regolatoria e adozione tecnologica genera un fenomeno di riallocazione del rischio sistemico.

Le imprese non sono più esposte soltanto al rischio di mercato o di prodotto, ma anche al rischio di architettura informativa, inteso come incapacità strutturale di governare sistemi decisionali complessi in modo conforme, tracciabile e sostenibile nel tempo.

BLOCCO 6 — SINTESI SISTEMICA E CHIUSURA: RICONFIGURAZIONE DEL MODELLO EUROPEO TRA REGOLAZIONE, INTELLIGENZA ARTIFICIALE E NUOVA ARCHITETTURA DELLA COMPETITIVITÀ

L'insieme delle dinamiche analizzate nei blocchi precedenti converge verso un risultato strutturale unitario: l'intelligenza artificiale, nel contesto europeo, non rappresenta semplicemente una tecnologia abilitante, ma un fattore di ristrutturazione dell'ordine economico basato sulla crescente integrazione tra sistemi decisionali, infrastrutture digitali e architetture regolatorie. L'**AI Act**, insieme al **GDPR**, al **Data Act**, al **Data Governance Act**, alla **NIS2** e al **Cyber Resilience Act**, costituisce un sistema coerente che non si limita a disciplinare l'innovazione, ma definisce le condizioni attraverso cui l'innovazione può essere resa economicamente e organizzativamente governabile.

Il punto di arrivo di questa traiettoria non è la standardizzazione della tecnologia, ma la standardizzazione della verificabilità dei processi decisionali. Questo passaggio è rilevante perché sposta il baricentro della competitività economica da una logica di accesso alle risorse tecnologiche a una logica di architettura dei sistemi organizzativi. In altri termini, il vantaggio competitivo non dipende più principalmente da ciò che le imprese utilizzano, ma da come ciò che utilizzano è integrato, tracciato e reso coerente all'interno dei propri processi decisionali.

Da questa prospettiva, la regolazione europea non appare come un vincolo esterno all'innovazione, ma come una forma di infrastruttura istituzionale che rende possibile l'uso scalabile e controllabile dell'intelligenza artificiale nei sistemi economici complessi. L'**AI Act**, in particolare, non introduce soltanto obblighi di conformità, ma stabilisce un principio di progettazione implicita dei sistemi: la necessità che ogni decisione automatizzata possa essere ricostruita, giustificata e sottoposta a supervisione umana significativa.

Questo principio produce una conseguenza sistemica rilevante: l'intelligenza artificiale non può più essere considerata un layer tecnologico indipendente rispetto all'organizzazione, ma deve essere integrata all'interno della struttura stessa dell'impresa.

La distinzione tra sistema informatico e sistema decisionale tende progressivamente a dissolversi, dando origine a un'unica architettura sociotecnica in cui dati, modelli e responsabilità organizzativa sono elementi inseparabili.

In questo quadro, il sistema economico europeo si trova a operare in una condizione di tensione strutturale tra tre dimensioni.

La prima è la crescente sofisticazione tecnologica dei sistemi di intelligenza artificiale, sviluppati in gran parte al di fuori del perimetro europeo.

La seconda è la crescente densità regolatoria interna, che impone standard elevati di trasparenza, sicurezza e responsabilità.

La terza è la disomogeneità strutturale dei sistemi produttivi, caratterizzati da livelli molto diversi di maturità digitale e integrazione organizzativa.

L'interazione tra queste tre dimensioni produce un effetto non lineare: la competitività non dipende più dalla semplice adozione della tecnologia, ma dalla capacità di assorbire simultaneamente innovazione, regolazione e ristrutturazione organizzativa senza generare instabilità sistemica.

Le imprese che riescono a gestire questa integrazione tendono a sviluppare un vantaggio competitivo cumulativo, basato sulla coerenza interna dei sistemi decisionali.

Al contrario, le imprese che affrontano questi processi in modo frammentato sperimentano un aumento della complessità gestionale che non si traduce necessariamente in un miglioramento delle performance economiche.

Nel caso europeo, e in modo particolarmente accentuato nel sistema italiano, questo processo assume la forma di una ristrutturazione progressiva del capitale organizzativo.

Le differenze tra imprese non si giocano più soltanto su variabili tradizionali come dimensione, settore o accesso al capitale finanziario, ma sulla qualità dell'architettura informativa interna e sulla capacità di renderla coerente con un quadro regolatorio in continua evoluzione.

Un ulteriore elemento di sintesi riguarda la natura stessa della trasformazione in corso.

L'intelligenza artificiale, all'interno del quadro normativo europeo, non agisce come fattore di discontinuità esterna, ma come elemento che rende esplicite le discontinuità interne già presenti nei sistemi economici. In questo senso, la tecnologia non crea nuove fratture, ma rende osservabili quelle esistenti, trasformandole in variabili rilevanti per la competitività e la sopravvivenza organizzativa.

Da ciò deriva una ridefinizione complessiva del concetto di efficienza economica.

L'efficienza non è più misurabile esclusivamente in termini di output per unità di input, ma deve essere estesa alla capacità di mantenere coerenza tra sistemi informativi, processi decisionali e requisiti regolatori.

La dimensione organizzativa diventa quindi parte integrante della funzione produttiva, e non un livello separato di gestione.

In conclusione, il sistema economico europeo entra in una fase in cui la regolazione, la tecnologia e l'organizzazione convergono in un unico spazio operativo.

L'AI Act rappresenta uno degli elementi centrali di questa convergenza, non perché definisca il futuro dell'intelligenza artificiale in senso tecnico, ma perché definisce le condizioni attraverso cui l'intelligenza artificiale può essere incorporata nei sistemi economici senza comprometterne la governabilità.

Il risultato complessivo è la progressiva affermazione di un modello economico in cui la competitività delle imprese dipende dalla capacità di costruire sistemi decisionali verificabili, integrati e adattivi, in grado di operare all'interno di un ambiente regolatorio e tecnologico in continua evoluzione.

In questo modello, la distinzione tra innovazione tecnologica e trasformazione organizzativa perde progressivamente significato, poiché entrambe diventano aspetti di un unico processo di ristrutturazione sistemica del capitalismo europeo contemporaneo.

CONCLUSIONI FINALI

Studio Zamboni – Consulenze Sardegna

Il quadro analitico sviluppato nel presente White Paper evidenzia una trasformazione strutturale del sistema economico europeo, in cui l'intelligenza artificiale non rappresenta un fattore tecnologico isolato, ma un elemento di riconfigurazione dell'intero sistema decisionale delle imprese.

L'interazione tra AI Act e più ampio ecosistema normativo europeo determina uno spostamento progressivo del baricentro della competitività economica dalla dimensione puramente tecnologica alla dimensione organizzativa e sistemica.

In questo nuovo contesto, la capacità delle imprese di integrare dati, processi e responsabilità diventa una variabile primaria di sostenibilità competitiva.

Le evidenze analitiche indicano che il processo in corso non è uniforme, ma caratterizzato da forti asimmetrie tra settori, dimensioni aziendali e livelli di maturità digitale. Tale eterogeneità produce un effetto di selezione progressiva che tenderà a consolidarsi nel medio periodo, con una crescente differenziazione tra sistemi organizzativi coerenti e sistemi frammentati.

Dal punto di vista sistemico, la principale evidenza emersa riguarda la convergenza tra regolazione, tecnologia e organizzazione in un unico spazio operativo. In tale spazio, la distinzione tra innovazione tecnologica e trasformazione dei modelli decisionali tende progressivamente a dissolversi, dando origine a un'unica dinamica di ristrutturazione del capitalismo europeo contemporaneo.

In questa prospettiva, il periodo 2026–2028 deve essere interpretato come una fase di consolidamento strutturale, nella quale le imprese saranno progressivamente chiamate a ridefinire non soltanto i propri strumenti tecnologici, ma l'architettura complessiva dei propri processi decisionali e dei propri sistemi di governance.

Il presente documento si configura pertanto come una lettura evolutiva di tale processo, utile a comprendere le traiettorie di trasformazione in atto e le implicazioni sistemiche che ne derivano per il tessuto economico europeo e italiano.

Dott. Davide Pasquale Zamboni



Via Perantoni Satta, 14 – 07100 Sassari

www.consulenzesardegna.com

consulenzesardegna@pec - direzione@consulenzesardegna.com