

MANIFESTO UMBRO 2025

Terni, 11 ottobre 2025

INTRODUZIONE

L'Artificial Intelligence (AI) apre scenari di cambiamento pervasivo e persistente che reclamano politiche e azioni idonee ad accompagnare cittadinanza e comunità, lavoro e impresa, amministrazione pubblica e istituzioni nell'uso responsabile delle tecnologie digitali, presenti e future, così come a orientare verso benefici effetti per uno sviluppo economico e sociale ispirato a principi etici condivisi.

L'impatto dell'AI, in particolare nelle sue versioni più innovative del sistema economico e sociale, è in continuo avanzamento. Quell'impatto è sostanziale, in quanto non muta semplicemente i processi e le abitudini ma costruisce ex novo dinamiche di funzionamento della forma sociale del lavoro e persino della politica.

Questo Manifesto, a 5 anni dalla sua prima edizione, intende offrire alcune idee che aiutino la politica, quella che vuole occuparsi del futuro più che dello stretto contingente, a definire la direzione, cercando la condivisione più estesa possibile di un percorso che riguarderà comunque tutti e i cui esiti agiranno da subito e per lungo tempo sulle nostre e le future generazioni.

IL MANIFESTO 2025

Il concetto di economia della conoscenza va modificandosi sotto la spinta delle **visioni differenti che si hanno dell'AI**: quella **tecnica**, che concentra il suo interesse sulle modalità implicite, matematiche e analitiche di essa; quella **filosofica**, che evidenzia come l'AI sia specchio dell'umano per certi versi, ma anche occasione di confronto per capire sempre meglio i limiti della mente umana e del linguaggio, come pure si sforza di indicare l'indispensabilità di un approccio etico diffuso e condiviso; l'approccio **sociologico**, che mostra i diversi e possibili effetti dell'uso di questa tecnica rispetto al lavoro, alla socialità, all'istruzione, alla sanità, alla distribuzione del potere e della ricchezza.

Da queste diverse visioni deriva un **approccio giuridico** che, indispensabile per garantire tanto le positive finalità dell'uso di questa tecnologia quanto gli investimenti in ricerca, supporti l'industria italiana ed europea garantendone la sovranità digitale senza limitarne lo sviluppo.

Ognuno di questi modi è fondamentale per creare ed estendere un approccio lucido, consapevole e critico alla grande trasformazione in atto, cosicché non vi sia chi la impone e chi la subisce.

Il manifesto intende concentrare l'attenzione sul tema delle competenze in alcuni ambiti fondamentali della quotidianità di noi cittadini, come le trasformazioni del lavoro, dell'educazione e della società.

a. Trasformazioni del lavoro

Il lavoro necessita dell'evoluzione della Digital Transformation (DT) verso un universo che chiameremo **AI Transformation (AIT)**, che comprende tutte le attività della trasformazione digitale integrate alle nuove possibilità della AI.

Le competenze sono principalmente quelle di conoscenza dei processi interni esistenti e di quelli possibili, facendo il grande sforzo di **prevedere la capacità della tecnologia al momento della sua reale implementazione**.

Diventa fondamentale quindi poterne prevedere le traiettorie.

Non possiamo più parlare di specializzazione o singole competenze ma dobbiamo immaginare il "nuovo lavoro" come parti che si integrano con altre in maniera dinamica e mutevole.

Le esperienze attuali mostrano come l'introduzione dell'AI nella sua versione "enterprise", **condurre a nuovi modi di coordinamento e collaborazione**, enfatizzando sempre più il ruolo della persona quale portatrice di esperienza e creatività all'interno di team estesi e multidisciplinari.

b. Educazione e formazione

Ogni indicatore disponibile mostra come sia indispensabile dare alle generazioni più giovani la possibilità di maturare spirito critico e adeguate modalità di uso del digitale. In questo senso devono essere favorite tutte quelle iniziative, di cui vi è già positivo riscontro, orientate a un utilizzo consapevole dell'AI generativa.

Così pure la formazione rivolta agli adulti dovrà tenere conto della sempre maggiore necessità di **mappare le nuove competenze**, non solo tecniche ma anche trasversali, così da adeguare la formazione all'epoca dell'"innovazione continua".

c. Impatto sulla società

Ciascuno di noi, parte di una società in forte evoluzione, opera sempre di più con il digitale e vi è quindi la necessità di **aumentare progressivamente la consapevolezza di valori essenziali come la privacy, la sicurezza e i diritti digitali**, implicitamente diritti della persona.

Questa azione formativa è tanto più indispensabile nel momento in cui i sondaggi europei rilevano la tendenza verso una minore consapevolezza dei diritti di cittadinanza digitale a favore dell'"accettazione" spesso inconsapevole di regole scritte e dettate da terzi e big player del settore.

Se su questi temi una sensibilità etica estesa ha portato alla definizione dello specifico diritto alla propria identità digitale, i sistemi massivi da una parte e una certa incapacità politica di determinare limiti tra opportunità e liceità lo stanno mettendo a rischio.

LE AZIONI PROPOSTE

Data la necessità di distinguere e aggiornare man mano tra **le competenze che servono oggi e quelle che serviranno nel** più immediato futuro, si propongono di seguito alcune azioni utili ad affrontare un epocale cambiamento.

a. La valutazione dell'impatto dell'AI

Servono **competenze già esistenti, come quelle di trasferimento tecnologico, digitale, implementazione di processi**, oltre a quelle in ambito informatico e matematico, già oggi autonome nel quotidiano adattarsi **ad un orizzonte in rapida evoluzione**.

Sempre in questa delicatissima fase andranno **individuate le figure tecniche, scientifiche e applicative** e le relative competenze da avere o da raggiungere, facendole coincidere con gli aspetti normativi europei. Ad esempio, le figure del HR tradizionale dovranno affrontare la sfida delle nuove competenze richieste a chi si occupa delle “persone” e delle loro “competenze” abbandonando schermi e tassonomie ormai spesso superate.

b. Implementazione delle competenze

Il primo passo è quello dell'**assessment delle competenze** attraverso la mappatura di chi effettivamente opera nell'impresa e nella PA, e la sua possibile permanenza nel contesto di lavoro fino al momento in cui le skills potranno essere utilizzate.

Va affrontato il fatto che queste nuove competenze potranno portare i dipendenti a **scegliere soluzioni economicamente più appetibili altrove**.

Questo fenomeno di cambio frequente di lavoro, noto come *job hopping* è più rilevante nelle giovani generazioni fortemente scolarizzate ed è da tenere in grande considerazione, favorendo l'applicazione di strategie in grado di trattenere tanto il personale in servizio quanto i giovani che si affacciano al mondo del lavoro, così da ridurre l'impatto negativo dei “cervelli in fuga” che,

aggiungendosi al calo demografico, rappresentano la più grande minaccia alla nostra economia e, ancor peggio, al benessere sociale.

c. Formazione continua

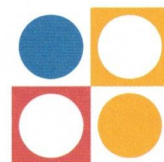
Il segreto del successo di un'implementazione è il continuo aggiornamento delle competenze delle persone, il loro coinvolgimento nelle scelte operative e la costruzione di **modelli di apprendimento peer to peer** in precedenza molto poco utilizzati anche per la segmentazione verticale del lavoro.

d. Oltre la frontiera

Va tenuto conto che le applicazioni in azienda e nella PA, di tutte quelle soluzioni che integrano processi esistenti con il mondo digitale, sono comunque **spazi di frontiera dove i limiti sono elastici**, evanescenti. **Vanno costruite soluzioni su misura** perchè ci si confronta e ci si confronterà sempre più con persone con skill specialistiche, rare e costose ma spesso restie a cambiare se il panorama si orienta diversamente.

Mai come in questo periodo il mondo delle imprese è davanti a sfide dove le decisioni rapide, immediate ma allo stesso tempo ponderate faranno la differenza tra uno strepitoso successo e il rischio di una perdita istantanea della competitività e della capacità di concorrenza.

Questo manifesto è stato completato il giorno 11 ottobre 2025.



**fondazione
comunica**

COLTIVIAMO IL FUTURO

Sottoscrivono il Manifesto Umbro 2025

NOME E COGNOME

ANDREA SANDROLINI

ALESSANDRO BOVE

LISA ZINATO

ALESSANDRO DURANI

LUIGI PAGNI

MARIANO GATTATONI

LUCA BIANCO

Corrado Creston

ALESSANDRO PIERONI

PAOLO GIUBITTA

SIMONE FLUPERI

CRISTINA COANINNO

CARLO TURCHETTI

ROBERTO FINOCCHIARO

GIORGIO NICASINO

MAURO CONTI

MICHELE VERDOLINI

GIACOMO BOCCARSI

LUCA POTTI

VALTER FRACCARO

LAURA AGUO

GIANNI POTTI

GERARDO ZEI

FIRMA

Andrea Sandrolini

Alessandro Bove

Lisa Zinato

Alessandro Durani

Luigi Pagni

Mariano Gattatoni

Luca Bianco

Corrado Creston

Alessandro Pironi

Paolo Giubitta

Simone Fluperi

Cristina Coanino

Carlo Turchetti

Roberto Finocchiaro

Giorgio Nicasio

Mauro Conti

Michele Verdolini

Giacomo Boccarsi

Luca Potti

Valter Fraccaro

Laura Aguo

Gianni Potti

Gerardo Zei