

# AUSED informa



L'INTERVISTA

## MIRKO RINALDINI

L'AI come leva per generare vantaggio competitivo  
e nuove opportunità di monetizzazione

“Non puoi tornare indietro per cambiare l'inizio, ma puoi partire da dove sei per modificare la conclusione”

C.S. Lewis

#### **AUSED INFORMA**

Periodico interno dell'Associazione Utilizzatori Sistemi E tecnologie Dell'Informazione.

AUSED - Via Niccolò Copernico 38 – 20125 Milano.

+39 345 255 9509 - aused@aused.org - [www.aused.org](http://www.aused.org)

#### **Realizzazione**

Il presente bollettino informativo è realizzato con la collaborazione di Andrea Provini - Presidente AUSED, Debora Tinelli - Consigliere AUSED.

#### **Hanno collaborato a questo numero**

Andrea Provini, Francesco Pezzutto, Mirko Rinaldini, Mario Moroni, Sergio Caucino, Gilberto Fucili, Davide Rovesti, Angelo Amaglio, Umberto Pellegrino, Maurizio Bulgarini, Andrea Priol, Andrej Carli, Diek Diop, Teo Novellino, Stefano Mainetti, Alberto Marsanasco, Eugenio Ganghereti, Alessio Trussardi, Giulia Troglia; Lorenzo Benedetto

#### **Progetto grafico e coordinamento**

Progetto Grafico e impaginazione a cura di

Cecilia Cerri - [www.francescoguerini.it](http://www.francescoguerini.it)

Coordinamento contributi e articoli: Debora Tinelli ([debora.tinelli@aused.org](mailto:debora.tinelli@aused.org)).

Immagini generate con Midjourney 7.0 e ChatGPT.

#### **Vorresti collaborare?**

È possibile collaborare ad AUSED INFORMA inviando contributi, commenti e notizie all'e-mail:

[debora.tinelli@aused.org](mailto:debora.tinelli@aused.org)

Se volete accompagnare i testi con delle immagini si prega di spedirle in alta risoluzione, per una migliore riuscita grafica durante la stampa.

Questo bollettino gratuito è scaricabile in versione PDF dal sito dell'associazione.



# INDICE

<b>EDITORIALE</b>	<b>4</b>	<b>WHITE PAPER</b>	<b>28</b>
Il CIO è morto, Viva il CIO!		GenAI e modernizzazione software. Le tecnologie necessarie...	
<b>ARTICOLO DI FONDO</b>	<b>6</b>	<b>WHITE PAPER</b>	<b>30</b>
Costruisci un sorriso: Da Lazise a Goma con uno sguardo al futuro		La GenAI e per i C-level. Come il copilota AI Joule di SAP aumenta...	
<b>L'INTERVISTA AL CIO</b>	<b>7</b>	<b>WHITE PAPER</b>	<b>32</b>
Mirko Rinaldini risponde alle nostre domande		L'essenza digitale e l'obbligo di trasparenza nell'uso dell'AI	
<b>EVENTI</b>	<b>12</b>	<b>FEAUTURE</b>	<b>34</b>
Dalla fabbrica al dato: l'evoluzione della sicurezza nell'era digitale		AI e BIAs, ovvero le euristiche del tiro storto	
<b>WHITE PAPER</b>	<b>14</b>	<b>INNOVATION LAB</b>	<b>36</b>
#Cybersecurity. Da centro di costo a motore di business		Le nuove figure professionali dell'AI-Driven development	
<b>WHITE PAPER</b>	<b>16</b>	<b>WHITE PAPER</b>	<b>38</b>
Cos'è la Cybersecurity awarness: i concetti fondamentali		Donne e digitale: la sfida (e l'occasione) che non possiamo più rimandare	
<b>WHITE PAPER</b>	<b>18</b>	<b>EVENTI</b>	<b>42</b>
Agentic AI. La nuova frontiera per le organizzazioni resilienti		Informartici senza frontiere. La parola ai moderatori	
<b>WHITE PAPER</b>	<b>20</b>	<b>EVENTI</b>	<b>43</b>
AI e sovranità dei dati: un equilibrio possibile		L'Essenziale per l'IT del futuro: tra strategia, AI e cambiamento	
<b>WHITE PAPER</b>	<b>22</b>	<b>EVENTI</b>	<b>44</b>
Composable D&A e MCP. La data platform del futuro è modulare e AI-native		AUSED scommette nelle competenze umane e nel territorio del Mezzogiorno.	
<b>WHITE PAPER</b>	<b>24</b>	<b>APPROFONDIMENTO</b>	<b>46</b>
Pharma digitale: come l'AI e la compliance ridefiniscono il settore		L'Essenziale nella direzione IT: 3 livelli per generare impatto in azienda	
<b>WHITE PAPER</b>	<b>26</b>	<b>CSBNO E AUSED CONSIGLIANO...</b>	<b>50</b>
L'essenzialità digitale: la nuova agenda strategica dei responsabili IT		Malati di umanità	



**Andrea Provini**

Presidente AUSED e CIO Group Bracco Imaging Spa



È STATO UN INTENSO 2025 PER AUSED

# È morto il CIO, Viva il CIO!

## RAFFORZARE IL RUOLO STRATEGICO DEL CIO IN AZIENDA DAL 2026

Il 2025 è stato per AUSED un anno associativo di grande intensità e trasformazione, segnato da una ricca sequenza di eventi, incontri, percorsi di formazione e discussioni che hanno coinvolto tutta la nostra community. Al centro di ogni iniziativa è emersa con forza la necessità di rivedere le priorità e le abitudini, liberando risorse, soprattutto in ambito per reindirizzarle verso aree di maggior valore e impatto.

Abbiamo affrontato le sfide della digitalizzazione con workshop, seminari e webinar dedicati alle tecnologie emergenti, come il Cloud, l'Intelligenza Artificiale generativa e gli analytics avanzati, offrendo ai nostri soci formazione e strumenti concreti per accelerare la trasformazione digitale delle nostre imprese. La collaborazione con realtà di eccellenza ha permesso di avviare percorsi formativi innovativi per i nostri CIO con l'obiettivo di sviluppare competenze strategiche e favorire una cultura dell'innovazione sempre più diffusa.

Il confronto continuo tra CIO, aziende dell'Offerta e istituzioni, in occasioni come il **CIO Leader Summit di Stresa**, il **CIOsumMIT di Lazise** e il **Digital SUD di Napoli**, ha stimolato la riflessione su come riorientare le risorse verso progetti ad alto valore aggiunto, abbandonando priorità poco produttive e promuovendo una governance più agile e sostenibile.

Come ogni anno, il dibattito si è concentrato sulla figura del CIO, sul suo impatto sia all'interno che all'esterno dell'azienda. Mai come nel 2025, il CIO si trova in una posizione di crescente difficoltà: spesso ringraziato, ma raramente protagonista, quasi relegato ai titoli di coda delle nostre organizzazioni. La trasformazione digitale sembra procedere a una velocità siderale, trainata dall'intelligenza artificiale e da nuove tecnologie che spesso sfuggono al controllo diretto dei CIO e delle loro strutture. In molti casi, il CIO non viene più identificato come interlocutore autorevole e strategico, ma al massimo come un "enabler", un facilitatore tecnico della trasformazione, mentre le decisioni strategiche si spostano verso altre funzioni aziendali.

Questa tendenza è confermata dalla recente **CIO Survey 2025**, che evidenzia come il ruolo del CIO appaia si una figura strategica, ma con autonomia decisionale sempre più limitata dall'introduzione di nuove figure laterali e dal coinvolgimento crescente del management nelle scelte tecnologiche.

Oggi, però, ci troviamo di fronte a una nuova sfida: il rischio che queste risorse, una volta rilasciate, vengano assorbite da ruoli e funzioni diverse, diventando linfa attiva per la trasformazione digitale, ma non sempre sotto la guida del CIO. È lecito chiedersi: il ruolo del CIO

è davvero destinato a diventare marginale, un semplice "enabler" della trasformazione, mentre altri attori ne raccolgono i frutti?

**Se da un lato molti continuano a sottovalutare il nostro ruolo, dall'altro il CIO è pronto a riprendersi la scena aziendale. Il percorso di AUSED nel 2026 sarà proprio orientato a questa direzione: valorizzare la centralità del CIO come motore strategico dell'innovazione, non solo come facilitatore tecnico, ma come protagonista capace di guidare la trasformazione digitale e di influenzare le scelte di business.**

Tuttavia, questa nuova consapevolezza e la determinazione a tornare al centro della scena per guidare da protagonisti il processo di trasformazione digitale, rappresentano obiettivi complessi che non possono essere ottenuti senza impegno. Non è realistico aspettarsi che il riconoscimento del nostro ruolo di leadership avvenga spontaneamente o senza che il CIO scelga consapevolmente di assumersi rischi e responsabilità. È fondamentale che il CIO adotti un approccio strategico, valorizzando tecnologia e fattori abilitanti anche all'interno dei team preposti alla definizione delle strategie.

Spesso abbiamo auspicato, richiesto e rivendicato una leadership capace di affrontare nuove sfide; tuttavia, questa non sempre si è tradotta in azioni concrete, assunzione di responsabilità e nella volontà di uscire dalle consuete aree di comfort tecnologico o gestionale, per esplorare ambiti in cui gli strumenti e le competenze richiesti possano differire dai nostri punti di forza consolidati.

**Il 2026 quindi sarà l'anno dell'uscita allo scoperto di un nuovo CIO, un CIO leader che riesce a determinare e a guidare, almeno a co-guidare, il percorso di innovazione e di trasformazione delle nostre aziende.**

Il programma associativo 2026 sarà dedicato al rafforzamento del ruolo strategico del CIO come leader della trasformazione. L'obiettivo è collaborare, formarsi e confrontarsi per definire il valore dei CIO nelle aziende in questo contesto di cambiamento. L'associazione offrirà strumenti formativi, occasioni di networking e supporto operativo per consolidare la leadership dei CIO e riportarli in primo piano nel settore.

Nel suo 50° anniversario, AUSED si impegna a celebrare un anno di rilancio e riconoscimento del rinnovato ruolo del CIO. Il CIO non è superato: ora più che mai, è protagonista.

**Ed allora...ben tornato CIO e buon compleanno AUSED!**



COSTRUISCI UN SORRISO

# Da Lazise a Goma con uno sguardo al futuro

**Francesco Pezzutto**

Consigliere AUSED

Cari colleghi di Aused,

voglio condividere con voi un aggiornamento sul progetto "Boscolac", dove a Goma nella Repubblica Democratica del Congo, nella scuola dell'associazione "Costruisci un Sorriso" (CuS), due anni fa abbiamo realizzato l'aula di informatica ed avviato i corsi di formazione.

La scuola di CuS è nata nel 2005 come scuola primaria, e attualmente è frequentata da circa 1100 ragazzi, di cui circa 800 tra scuola primaria e secondaria e 300 delle scuole professionali, inclusi 60 studenti dei corsi di informatica.

A settembre abbiamo lanciato una sottoscrizione per l'acquisto di medicinali, materiale scolastico e donazione di dispositivi come portatili e tablet. La raccolta è andata benissimo! Sono stati donati 2.400 euro e 18 tra portatili e tablet. La vostra generosità è stata al di sopra di ogni aspettativa.

Con questi fondi abbiamo acquistato medicinali materiale scolastico (astucci, penne, colori, calcolatrici, ...) che a fine settembre, durante il mio viaggio a Goma, ho consegnato personalmente insieme a portatili e tablet.

Con il sostegno di Aused, in due anni siamo già riusciti a conseguire i seguenti risultati: formazione dell'insegnante di informatica e realizzazione di 2 corsi annuali di informatica per complessivi 60 studenti.

I corsi riguardano il pacchetto Office, in particolare Word ed Excel potenziati, l'utilizzo di Internet, motori di ricerca ed uso della posta elettronica.

Alcuni diplomati hanno trovato un lavoro grazie al corso di Excel, ad esempio nella gestione magazzino per l'edilizia, nella contabilità base di attività commerciali o, grazie al corso di grafica, presso società di comunicazione. Altri studenti usano le competenze acquisite per l'avvio-mento della loro attività commerciale.

Vorrei anche condividere con voi qualche sensazione che ho vissuto con gli amici di Costruisci un Sorriso, Gianfranco, Elsie (Presidente CuS) e Sandro nel viaggio alla scuola di Boscolac.

Ero partito con molta curiosità ma anche con la voglia di dare ed aiutare i ragazzi della scuola di Boscolac, per quanto nelle mie possibilità. In realtà sono stato aiutato. I ragazzi di Boscolac mi hanno aiutato a crescere come persona.

**Le emozioni intense, forti, molto spesso dure, che abbiamo vissuto nei giorni a Goma, mi hanno reso consapevole che la vita, la dignità delle persone, la solidarietà sono valori assoluti ed imprescindibili, e lo dimostra il fatto che, pur nelle condizioni di vita che mai avrei immaginato, le persone di Boscolac hanno dentro di loro e vivono quotidianamente questi valori.**



## ARTICOLO DI FONDO



Consegna medicinali al centro medico



Consegna Portatili e Tablet all'insegnante di informatica James



Aula di informatica intitolata ad Aused



Consegna al direttore della scuola del materiale scolastico per le classi



Abbiamo vissuto con i ragazzi di Boscolac, con i Salesiani, e con Paolo, un Italiano (con la 'I' maiuscola) che vive a Goma che ci aiuta nelle attività dell'associazione, come fossimo una comunità che si stima e si conosce da sempre, e questa naturale comunione fa sentire ai ragazzi di Boscolac la nostra vicinanza il nostro impegno a farli diventare uomini, e questo è quanto dobbiamo fare.

Mi sono spesso commosso, e la commozione non era compassione, ma era un'emozione che veniva dal cuore, ma che mi ha permesso di rendere più forte la mia volontà di fare di più per chi ha poche possibilità di riscatto, e non per loro incapacità. Un'immagine su tutti è indissolubile. I ragazzi di Boscolac, pur nella loro povertà, sono sempre sorridenti e ci hanno sommersi di abbracci, di affetto, di gioia. Ecco qualche foto.

E non posso dimenticare i loro volti.

A Boscolac ci siamo resi conto che, anche in una situazione molto complessa e difficile, le competenze digitali offrono ai ragazzi un'opportunità lavorativa per avere delle condizioni di vita più dignitose, e per questi motivi vogliamo andare avanti per far evolvere i corsi di informatica.

**Sostenere e sviluppare ulteriormente il progetto del Corso di Informatica è di importanza cruciale per i ragazzi di Boscolac, per questo abbiamo progettato il seguente piano d'azione per potenziare l'iniziativa**

- ampliamento dell'aula di informatica e delle attrezzature disponibili per i corsi, come portatili, videoproiettore, attrezzature per i corsi digital (software, fotocamera, videocamera,..)
- nuovi corsi per sviluppare competenze professionali adatte al mondo del lavoro, come Marketing e comunicazione digitale, Digital Publishing, Digital Video editor, Social management, Accounting.
- formazione degli insegnanti con le competenze necessarie per erogare i corsi

Vogliamo altresì far in modo che il nostro progetto nel medio periodo renda "autonoma" la scuola di informatica. **Aused e Costruisci un sorriso ci saranno sempre per Boscolac ,ma il fine ultimo è di attivare e far crescere una mentalità che non sia dipendente dall'assistenzialismo**, ma che renda le persone consapevoli che il loro

futuro dipende dall'istruzione e dalle competenze acquisite

E per realizzare tutto questo avremo ancora bisogno di voi, della vostra generosità, del vostro grande cuore, ma siamo certi che voi ci sarete.

**Come Aused vogliamo ringraziarvi per quanto fate.**



### PROFILO PROFESSIONALE

Mirko Rinaldini è Head of Information and Communication Technology di Juventus, con responsabilità sull'evoluzione dei sistemi informativi e sulla strategia di cybersecurity.

Dopo oltre 20 anni di esperienza nel settore ICT, ha maturato competenze in ambito infrastrutturale, applicativo e di sicurezza, guidando progetti di trasformazione digitale in contesti complessi.

Ha iniziato la carriera in **ruoli tecnici in Reply**, evolvendo verso posizioni di leadership grazie alla capacità di coniugare innovazione e governance.

Dopo una parentesi di **2 anni in TIM**, rientra in consulenza in Altran operando in diversi settori, tra cui manifatturiero, servizi e logistica, aerospaziale, energia, affrontando sfide di integrazione e modernizzazione dei processi.

**Entra in Juventus nel 2018** con il compito di gestire ed evolvere l'ecosistema digitale del club. Nel 2021 assume il ruolo di Head of Information & Communication Technology, con l'obiettivo di rendere l'ICT un fattore abilitante per il business, favorendo efficienza, resilienza e sostenibilità e guidando la trasformazione digitale verso nuove sfide.



**MIRKO RINALDINI**

HEAD OF INFORMATION AND  
COMMUNICATION TECHNOLOGY DI  
JUVENTUS

**Come hai conosciuto AUSED e come sei coinvolto in associazione?**

Ho conosciuto AUSED 3 anni fa grazie a Maurizio Bonomi, Technology Director dell'AC Milan. Maurizio mi ha presentato al Presidente Andrea Provini, che oltre ad essere uno stimato professionista è anche uno juventino doc. Mi ha parlato dell'associazione e dei suoi valori, e ho subito apprezzato l'approccio collaborativo e la possibilità di scambio di esperienze concrete.

Per me AUSED è un network importantissimo, oltre che un'opportunità per crescere, condividere idee e portare innovazione nell'azienda che rappresento.

Oggi partecipo attivamente al gruppo Be The Change, che ritengo uno spazio stimolante per discutere di ogni tipo di sfida che ci troviamo ad affrontare.

**Tutti parlano di Intelligenza Artificiale. Come sta affrontando il tema nella sua azienda per il ruolo fondamentale che svolge? Quali i pro e i contro?**

L'Intelligenza Artificiale sta ridefinendo il nostro ruolo, che oggi non è più solo il responsabile dei sistemi informativi, ma diventa un abilitatore di innovazione e di valore per il business. Credo che nel settore sportivo, questa trasformazione sia ancora più evidente: l'AI non è solo una tecnologia, ma un fattore competitivo che impatta su aree chiave che vanno dalla fan experience fino alle performance sportive, passando per l'efficienza operativa.

Oggi ci troviamo ad orchestrare un ecosistema digitale che integra dati provenienti da fonti eterogenee: CRM, canali di vendita B2B e B2C, social media, ERP ma anche sistemi di scouting e di raccolta dati fisici, medici e psicologici degli atleti. L'AI consente di personalizzare l'esperienza dei tifosi, migliorare il customer care, prevedere comportamenti di

acquisto, ottimizzare campagne di marketing e creare contenuti mirati. Sul campo, algoritmi predittivi supportano lo staff tecnico nell'analisi delle performance, nella prevenzione degli infortuni e nella gestione del carico di lavoro degli atleti. Questa evoluzione richiede nuove competenze: governance dei dati, sicurezza informatica e compliance, ma soprattutto visione strategica per trasformare insight in decisioni.

L'ICT diventa quindi un ponte tra tecnologia e business, guidando l'azienda verso un utilizzo consapevole dell'AI e valutando con attenzione opportunità e rischi. Il contributo chiave è creare un framework che permetta di sfruttare l'AI (non necessariamente quella generativa) come leva per generare vantaggio competitivo e nuove opportunità di monetizzazione.

In sintesi, non si tratta più di essere un gestore di tecnologia, ma un abilitatore di innovazione che guida il cambiamento digitale del club

**Innovazione come equilibrio tra Tecnologia, Processi e Organizzazione: come bilanciarli e chi li governa?**

L'innovazione non è mai solo tecnologia: è un equilibrio tra strumenti, processi e persone. In Juventus questo significa che ogni progetto deve essere pensato per generare valore concreto, integrando la componente tecnologica con processi chiari e un'organizzazione pronta al cambiamento.

Un esempio è la trasformazione digitale dell'Area Corporate condotta negli ultimi 3 anni: l'analisi fatta ha portato alla revisione dei processi amministrativi, all'adozione di un Vendor Management System e al cambio

di ERP. Ora, avendo integrato end to end i sistemi che governano i processi fiscali, di accounting, di tesoreria e di gestione calciatori, il focus si sposta sulla qualità e sulla coerenza dei dati sottesi.

Un altro esempio è relativo all'iniziativa "HR Data", che ha portato alla digitalizzazione e all'automazione dei processi HR-Payroll per i cedolini dell'area sportiva. Il progetto ha visto l'integrazione tra il sistema di payroll, il gestionale dell'Area Football ed il Data Lake, attribuendo la data mastership ai sistemi pertinenti, riducendo i controlli manuali e semplificando le attività operative della segreteria.

Sul fronte sportivo, l'uso di analytics e algoritmi per analisi di situazione tattiche, monitoraggio dei carichi di lavoro e delle performance, prevenzione infortuni ha richiesto non solo l'introduzione di un data lake come strumento per raccogliere i dati, ma anche procedure condivise con lo staff tecnico e personale capace di interpretare i dati.

**Chi governa? Un modello di leadership condivisa, dove l'ICT definisce la roadmap tecnologica, ma il successo dipende dalla collaborazione e dalla disponibilità al cambiamento delle funzioni di business.**

Diventiamo quindi i registi di questa trasformazione, garantendo che l'innovazione tecnologica sia parte di un processo più ampio di revisione di ruoli, responsabilità e processi sottesi agli applicativi.

**So che fai parte del Be the Change, il gruppo di CIO che tracciano l'evoluzione dell'associazione. Ci spieghi il perché e lo consigliresti ad altri CIO?**

Far parte del gruppo Be the Change è un'opportunità unica di confronto con colleghi che vivono sfide simili in contesti diversi: dalle grandi realtà industriali al mondo dello

sport, ognuno porta esperienze che arricchiscono la visione comune. Questo scambio continuo permette di anticipare trend e confrontarsi su sfide e opportunità che vanno oltre il singolo settore. Partecipare significa uscire dalla logica del "gestire l'IT" e abbracciare quella del "guidare il cambiamento", con il supporto di una community che condivide responsabilità e visione.

In un momento in cui il nostro ruolo è sempre più strategico, Be the Change è il nostro asso nella manica.

**Quali sono il tuo punto di vista e il tuo contributo verso il tema AUSED 2025 "l'essenziale"?**

Per me "l'essenziale" significa tornare al valore reale che la tecnologia deve portare al business e alle persone.

Nel nostro contesto spesso si rischiano di inseguire mode senza una chiara strategia. L'essenziale è semplificare, prioritizzare e lavorare sulla qualità dei dati, trasformandoli in decisioni che generano impatto.

Nel mio ruolo in Juventus, questo si traduce nel concentrarsi su ciò che fa la differenza: continuità operativa, revisione dei processi e razionalizzazione architettonica e applicativa.

Il mio contributo in AUSED è portare questa visione pragmatica: condividere esperienze su come ridurre complessità e creare valore misurabile.

"L'essenziale" non è minimalismo tecnologico, ma massimizzare l'impatto con ciò che conta davvero.



DALLA FABBRICA AL DATO:

# L'evoluzione della sicurezza nell'era digitale

**Mario Moroni**

Consigliere Aused e Head of IT Gnutti Group

AUSED è stata invitata a Roma, presso la Camera dei Deputati, all'apertura del Digital Security Festival, per portare la propria visione sul ruolo strategico della sicurezza digitale nelle imprese italiane.

L'incontro ha rappresentato un momento di confronto tra istituzioni, aziende e mondo IT su un tema oggi decisivo: la protezione del dato come fondamento della competitività industriale e della sicurezza nazionale.

In questa cornice istituzionale, e con un grande apporto emotivo, ho avuto l'onore di affrontare un tema che da sempre mi interessa: la sicurezza, sia fisica che informatica in un mondo produttivo sempre più digitale.

È un dato di fatto che siamo in un'epoca in cui le aziende non vivono più solo di fabbriche, macchinari o materie prime. Una delle fonti di vita per il mondo produttivo di oggi sono i dati.

È grazie ai dati che vengono guidate le decisioni strategiche, le ottimizzazioni dei processi e alimentati gli algoritmi di intelligenza artificiale che migliorano la produttività e la competitività. Ma il dato, per essere davvero un valore, deve restare corretto, integro, disponibile e riservato nel tempo e deve essere raccolto e gestito nel pieno rispetto delle normative.

## L'AUMENTO DEI RISCHI NEL MONDO CONNESSO

Il Rapporto CLUSIT 2025 segnala un aumento del 27% degli incidenti informatici tra il 2023 e il 2024. È un dato che parla da sé: più cresce la digitalizzazione, più si ampliano i rischi.

Oggi gli attacchi informatici non si fermano più al mondo IT, ma si estendono agli ambienti OT (Operational Technology), ossia ai sistemi di produzione industriale. Un malware partito da un semplice computer d'ufficio può propagarsi fino a intaccare una linea produttiva, causando danni economici ingenti o addirittura mettendo a rischio la sicurezza fisica delle persone.

Emblematico il caso di un'acciaieria turca, in cui un attacco cyber ha compromesso i sistemi di controllo, provocando lo sversamento di acciaio fuso durante la produzione.

A queste minacce si aggiungono nuove vulnerabilità legate all'uso dell'intelligenza artificiale. Un algoritmo male addestrato o configurato in modo errato può generare decisioni scorrette o amplificare debolezze già esistenti nei sistemi.

È la dimostrazione che la sicurezza non è solo un tema tecnico, ma un equilibrio complesso tra tecnologia, governance e comportamento umano.



## DALLE NORME AI FATTI: UNA CORNICE IN EVOLUZIONE

Negli ultimi anni il quadro normativo si è rafforzato, fornendo strumenti concreti per affrontare le nuove sfide digitali.

La ISO 27001 ha introdotto un metodo strutturato per la gestione della sicurezza delle informazioni. Il GDPR ha aumentato la consapevolezza sulla privacy e la protezione dei dati personali.

La direttiva NIS2, più recente, ha ampliato il perimetro di obblighi e responsabilità, ponendo l'accento sulla resilienza delle infrastrutture critiche e sulla gestione del rischio lungo tutta la catena di fornitura.

Ma non possiamo limitarci al solo mondo IT. Nel contesto produttivo, la sicurezza assume una dimensione diversa: un attacco a un impianto non significa solo perdita di dati, ma fermo produzione, danni economici e potenziali rischi per la sicurezza dei lavoratori.

Ecco perché la norma ISO/IEC 62443 rappresenta oggi il riferimento internazionale per la protezione dei sistemi di controllo industriali.

A questo si aggiunge la nuova Direttiva Macchine europea, che per la prima volta introduce aspetti di cyber security e sicurezza software tra i requisiti obbligatori: un passo avanti decisivo verso un concetto di sicurezza integrata, fisica e digitale.

## LE COMPETENZE IBRIDE DEL NUOVO MONDO DEL LAVORO

Le norme ci indicano cosa fare, ma da sole non bastano.

Il mondo del lavoro sta cambiando rapidamente, e con esso le professionalità richieste. Oggi servono

figure ibride, capaci di muoversi tra competenze tecniche, tecnologiche, di sicurezza e di conformità normativa.

Non basta più l'esperto IT o il tecnico di produzione: serve chi sappia comprendere i processi industriali, leggere i dati in chiave strategica e garantire la protezione delle informazioni in ogni fase.

In questo contesto, l'essere umano rimane centrale: è indispensabile per configurare e disegnare correttamente i sistemi, per monitorarli in modo costante, per formare le persone e promuovere comportamenti corretti.

Ma soprattutto, solo l'uomo può assumersi la responsabilità etica e decisionale che nessun algoritmo potrà mai sostituire.

La sicurezza, in fondo, non è solo una questione di firewall o procedure: è una cultura condivisa che parte dalle persone.

## GOVERNARE LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

L'intelligenza artificiale e la digitalizzazione offrono opportunità straordinarie: ci consentono di prevedere i guasti, migliorare l'efficienza e creare ambienti di lavoro più sicuri e sostenibili. Ma ogni innovazione va governata con consapevolezza.

Le norme europee tracciano un quadro importante, ma il vero passo avanti arriverà solo quando le imprese sapranno sviluppare una cultura della cyber security diffusa, che coinvolga tutti — dai vertici aziendali agli operatori di fabbrica.

Il futuro sarà umano-digitale: fondato sulla collaborazione tra persone e tecnologie, sulla responsabilità e sulla fiducia. Solo così potremo costruire imprese sicure, resilienti e competitive, capaci di affrontare le sfide globali senza rinunciare ai valori fondamentali della sicurezza e della persona.



# #Cybersecurity

## DA CENTRO DI COSTO A MOTORE DI BUSINESS

**Riccardo Benetazzo Pagnin**

Cybersecurity Operation Manager



La domanda che mi pongono più spesso i CIO con cui collaboro è sempre la stessa: "Come faccio a convincere il board che la cybersecurity non è solo una spesa necessaria?" La risposta che dò oggi è radicalmente diversa da quella di cinque anni fa, perché il paradigma è cambiato. Non si tratta più di convincere: si tratta di dimostrare che senza una strategia cyber solida, semplicemente, non c'è business sostenibile.

### IL COSTO DELL'INVISIBILE

Parliamo di numeri concreti. Secondo il Rapporto Clusit 2024, il costo medio di un data breach per le aziende italiane ha superato i 3,6 milioni di euro, con un incremento del 23% rispetto all'anno precedente. Ma questi sono solo i costi diretti e quantificabili: multe, remediation, forensics. Il vero danno si nasconde nell'invisibile: la perdita di fiducia dei clienti, la compromissione della reputazione, la fuga di competenze strategiche verso i competitor.

Ho visto aziende manifatturiere eccellenti fermare la produzione per giorni dopo un attacco ransomware. Ho visto scale-up promettenti perdere round di investimento perché un due diligence ha rivelato vulnerabilità critiche nei loro sistemi. Ho visto partner commerciali rescindere contratti milionari per non conformità ai requisiti di sicurezza. In tutti questi casi, la cybersecurity non era un costo: era un investimento mancato.

### CYBER COME ABILITATORE DI OPPORTUNITÀ

La vera trasformazione avviene quando smettiamo di vedere la cybersecurity come un problema da risolvere e iniziamo a considerarla un abilitatore di opportunità.

La cybersecurity ben implementata diventa un vantaggio competitivo tangibile. Nelle gare d'appalto, nelle trattative con grandi clienti enterprise, nella capacità di innovare velocemente: chi può garantire standard di sicurezza elevati si aggiudica contratti che altri nemmeno possono perseguiere. Pensiamo alla direttiva NIS2, che entrerà pienamente in vigore: essere conformi oggi significa accedere domani a mercati e clienti che semplicemente escluderanno chi è in ritardo.

### LA SICUREZZA COME LINGUAGGIO DEL VALORE

C'è un altro aspetto che spesso sfugge nelle conversazioni di C-level: la cybersecurity è diventata il linguaggio con cui si esprime il valore aziendale. Quando un fondo di investimento valuta un'acquisizione, la maturità cyber dell'azienda target pesa quanto i margini EBITDA. Quando una PMI negozia con una multinazionale, le certificazioni di sicurezza (ISO 27001, SOC 2, framework NIST) sono prerequisiti non negoziabili.

Ho personalmente contribuito a strutturare assessment di sicurezza



per aziende in fase di M&A: in un caso, identificare e risolvere proattivamente vulnerabilità critiche ha evitato una svalutazione del 15% del deal value. In un altro, dimostrare maturità nei processi di incident response ha accelerato la chiusura dell'operazione di tre mesi.

## INVESTIRE DOVE CONTA

Ma attenzione: non tutta la spesa in cybersecurity genera valore allo stesso modo. Troppo spesso vedo budget dissipati in soluzioni tecnologiche sovrapposte, che creano complessità invece di ridurla. L'approccio da proporre ai clienti parte sempre da tre domande fondamentali: quali sono gli asset digitali che generano fatturato? Quali processi critici dipendono dall'IT? Quali dati, se compromessi, metterebbero a rischio la continuità operativa?

Da queste risposte deriva una strategia cyber che non insegue mode tecnologiche ma si focalizza su ciò che conta. Un EDR ben configurato vale più di dieci firewall impilati. Un SOC che monitora gli asset critici è più efficace di cento alert ignorati. Un programma di security awareness mirato protegge meglio di qualsiasi tecnologia, perché il 74% degli incidenti ha ancora origine da errore umano.

## IL RUOLO DEL CIO COME BUSINESS ENABLER

Il CIO moderno non può più permettersi di essere solo il custode dell'infrastruttura: deve essere l'interprete della cyber come leva strategica. Questo significa saper tradurre rischi tecnici in impatti di business, trasformare investimenti in sicurezza in opportunità di crescita, e dimostrare con metriche chiare il ROI delle scelte cyber.

Nella mia esperienza, i CIO che eccellono in questo ruolo sono quelli che hanno costruito una cultura della

sicurezza trasversale: dalla produzione alle vendite, dall'HR al finance. Perché la cybersecurity efficace non è mai un silos: è un mindset condiviso che permea ogni decisione aziendale.

## GUARDARE AVANTI

Nei prossimi anni, con l'estensione delle normative europee, con l'evoluzione delle minacce cyber sempre più sofisticate e con la crescente digitalizzazione di ogni processo aziendale, la cybersecurity sarà sempre più il discriminante tra chi cresce e chi scompare. Non è retorica: è la realtà che vediamo ogni giorno lavorando con aziende di ogni dimensione.

La domanda giusta, quindi, non è "quanto devo spendere in cybersecurity?" ma "quanto valore posso generare investendo correttamente in sicurezza digitale?" Perché nel 2025, ogni euro investito in cyber ben progettata non è un costo da giustificare: è un investimento che rende, in resilienza, in opportunità, in competitività.



## COS'È LA CYBERSECURITY AWARENESS

# Fattori di rischio, reputazione e compliance.

## I CONCETTI FONDAMENTALI

**Lorenzo Benedetto**

-  
BDM Cyber Risk

**AON**

Gran parte delle attività aziendali viene svolta con l'ausilio di dispositivi informatici e le informazioni chiave dell'azienda sono sempre più spesso dematerializzate. Se il ruolo crescente dell'informatica in azienda presenta tanti innegabili benefici, non bisogna sottovalutare il rovescio della medaglia, cioè la presenza di rischi legati alla sicurezza. Per prevenire i problemi causati dagli attacchi informatici la prima cosa da fare è sviluppare un buon grado di **cybersecurity awareness**, vale a dire rendere tutti i membri dell'azienda **consapevoli** di questa possibilità e in grado di **riconoscere** le situazioni di rischio.

Per cybersecurity awareness si intende la consapevolezza riguardo all'importanza di adottare comportamenti volti a garantire un ottimale livello di sicurezza informatica.

Compito delle attività di cybersecurity awareness è anche quello di sviluppare una cultura aziendale orientata al rafforzamento dei sistemi di difesa interni e delle misure di sicurezza. Formare le risorse umane in cybersecurity awareness aiuta anche a sviluppare **comportamenti proattivi** che migliorano il livello di sicurezza di dati, dispositivi e reti aziendali.

Per aumentare la consapevolezza aziendale sulla sicurezza informatica è molto importante **combinare formazione teorica e pratica**. Con la prima le persone che, per la loro

attività lavorativa, sono a contatto con dispositivi, dati e informazioni riservate che appartengono all'azienda vengono educate riguardo alle minacce che possono presentarsi loro e ai rischi che potrebbero essere chiamate ad affrontare, mentre con la seconda si possono organizzare delle simulazioni ad hoc e testare la capacità di riconoscere e reagire ai possibili attacchi.

## FATTORI DI RISCHIO

Secondo il **Cyber Resilience Report del 2023** di Aon, per oltre un'azienda su due il rischio informatico è al primo posto della classifica delle minacce da affrontare. Considerando che nella maggior parte dei casi il fattore umano ha un ruolo determinante affinché gli attacchi cyber vadano a segno, investire sulla cybersecurity awareness è prioritario.

## PASSWORD

Una delle vulnerabilità più comuni riscontrate nei sistemi informatici di un'azienda e che possono spianare la strada ad attacchi hacker è l'uso di password deboli. Password corte o che non presentano un'alternanza di lettere maiuscole, minuscole, numeri e caratteri speciali possono essere facilmente scoperte dagli hacker che così possono avere accesso a informazioni sensibili o a documenti riservati.



## DISPOSITIVI

Un altro fattore di rischio presente in molte aziende è l'uso promiscuo dei dispositivi. Smartphone, computer e tablet che vengono usati sia per l'attività professionale sia a uso privato possono diventare bersaglio degli hacker. Nel caso in cui si visitassero siti internet non sicuri o si cadesse in un tentativo di phishing si potrebbe mettere a rischio il funzionamento delle reti e di altri dispositivi aziendali. Link a siti malevoli e allegati che sono veicolo di virus o software dannosi sono altri rischi da non sottovalutare. Dal momento che questi attacchi per andare a segno richiedono un'azione umana è essenziale che chi lavora in azienda sia allenato a riconoscere i messaggi sospetti, a cogliere le eventuali incongruenze nelle comunicazioni provenienti dall'esterno e ad adottare comportamenti prudenti. Ignorare le minacce informatiche, usare i dispositivi aziendali in modo non sicuro, visitare siti malevoli o installare incautamente software dannosi può impattare in modo molto negativo sull'azienda.

Per proteggersi dai cyber risk è importante adottare un approccio olistico e personalizzato, che comprenda tanti programmi di cybersecurity awareness quanto polizze assicurative che coprano dai cyber risk più comuni.

PERCHÉ È IL MOMENTO DI AGIRE

# Agentic AI

LA NUOVA FRONTIERA PER LE ORGANIZZAZIONI RESILIENTI

**Paolo Uggetti**

Partner, Operations Lead

**BearingPoint**

**L'Agentic AI segna una svolta epocale: sistemi autonomi e focalizzati su obiettivi specifici che pianificano, agiscono e apprendono con minima supervisione umana.**

Si tratta di un vero e proprio cambio di paradigma che apre nuove opportunità di automazione, ma impone alle imprese di ripensare alla propria operatività in maniera profonda.

La nostra ricerca **“Resilient by design: How agentic AI is reinventing organizations”**, svolta su 13 paesi distribuiti fra Europa, Stati Uniti e Cina, ha intervistato più di 1000 senior executive cross-industry per comprendere il loro punto di vista rispetto all'Agentic AI. L'aspettativa comune è che entro il 2028 almeno il 33% delle applicazioni aziendali integrerà agenti AI, ridefinendo velocità, adattabilità e resilienza come nuove metriche di successo. Le aziende early mover stanno già fissando nuovi standard, sfruttando l'autonomia e l'intelligenza adattiva per creare valore in modi prima impensabili.

Il contesto competitivo non lascia spazio all'indecisione: la pressione per innovare è crescente, e i modelli tradizionali mostrano tutti i loro limiti. Le strutture gerarchiche rigide e i processi statici non sono più adatti a un mondo in cui le decisioni devono essere sempre più rapide e basate su dati in tempo reale. In questo scenario, l'Agentic AI può trasformare il modo in cui le organizzazioni prendono decisioni: gli agenti non si limitano a fornire analisi, ma possono agire proattivamente in base ai dati in tempo reale, riducendo i

colli di bottiglia legati all'intervento umano e adattandosi dinamicamente al contesto, e apprendere continuamente. La domanda, quindi, non è più “Perché adottare l'Agentic AI?”, ma “Come diventare rapidamente un'organizzazione veramente agentica?”

## BENEFICI E SFIDE DELLA TRASFORMAZIONE

L'Agentic AI non è solo una tecnologia: è un abilitatore strategico che impatta su processi, governance e cultura aziendale. I dati dello studio parlano chiaro: il 55% dei leader si aspetta guadagni in efficienza, il 43% nuovi servizi e ricavi, il 40% maggiore adattabilità e il 37% identifica l'Agentic AI come fattore differenziante per migliorare il posizionamento competitivo. Nello specifico, i principali vantaggi individuati dai senior executive sono:

- **Efficienza operativa:** automazione delle attività ripetitive e servizi disponibili 24/7 per aumentare produttività e rapidità in finance, HR, supply chain e customer management;
- **Risk and Compliance:** monitoraggio avanzato tramite AI per migliorare controllo e resilienza contro frodi e violazioni;
- **Customer Experience:** interazioni personalizzate e continue grazie ad Agenti dedicati, per customer journey fluide;
- **Velocità d'innovazione:** sviluppo di prodotto o servizio e test automatizzati, consentendo un



lancio più rapido di nuove offerte e l'acquisizione di vantaggi competitivi.

I settori al momento più avanzati sono finanza, retail, automotive e manifattura, dove per diversi player l'AI è già parte integrante delle operations. Nel retail, Walmart ha introdotto agenti AI per ottimizzare le attività nei negozi e accompagnare il cliente dalla scoperta all'acquisto online. Rolls-Royce automatizza i workflow e migliora la resilienza operativa grazie agli agenti digitali. FedEx, invece, ha rivoluzionato le consegne urbane con robot autonomi gestiti da agenti AI, riducendo tempi ed emissioni.

Ma la trasformazione non è priva di ostacoli. Le barriere principali sono la complessità normativa (47%), l'integrazione con sistemi legacy (35%) e la resistenza interna al cambiamento (26%). Superarle richiede una strategia multifattoriale: investire in infrastrutture scalabili, collaborare con i team legali e di compliance, modernizzare gradualmente i sistemi legacy e coinvolgere attivamente i dipendenti nel percorso di trasformazione. La governance deve evolvere per gestire ecosistemi complessi in cui agenti e persone collaborano, garantendo trasparenza, sicurezza e tracciabilità delle decisioni.

### COME COSTRUIRE L'ORGANIZZAZIONE AGENTICA

Il percorso è chiaro e urgente e i CIO non dovranno limitarsi a introdurre nuove tecnologie, bensì dovranno guidare e supportare l'evoluzione del modello operativo. I processi devono essere ridisegnati come workflow agent-executable, con punti di collaborazione tra uomo e macchina e meccanismi di monitoraggio in tempo reale. La pianificazione della forza lavoro deve diventare una disciplina strategica, con una visione di lungo periodo e una revisione continua delle competenze necessarie. Solo così sarà possibile gestire

l'eccesso di capacità nei ruoli tradizionali e colmare il gap di talenti nell'AI. Il 46% dei leader considera il reskilling una priorità, mentre il 52% punta sulla ridefinizione dei ruoli per integrare la collaborazione uomo-agente.

Serve una revisione profonda dei modelli di governance, delle strutture organizzative e delle strategie di talent management.

**Le organizzazioni che sapranno orchestrare questa transizione saranno protagonisti della nuova era digitale, capaci di adattarsi rapidamente ai cambiamenti e di cogliere nuove opportunità di crescita.**

Agire con decisione oggi significa costruire la resilienza e la leadership di domani. L'attesa costa: chi raccoglierà la sfida dell'Agentic AI rapidamente otterrà netto vantaggio competitivo rispetto agli attendisti.



# Intelligenza artificiale e sovranità dei dati

## UN EQUILIBRIO POSSIBILE

**Andrea Piol**

Partner Dune

**Andrej Carli**

Partner Dune Connect



L'intelligenza artificiale è oggi il nuovo terreno di conquista per il controllo dei dati. Ogni algoritmo, ogni modello linguistico, si nutre di enormi quantità di informazioni. E chi possiede i dati, di fatto, possiede il potere.

Pochi giganti tecnologici globali detengono oggi questa risorsa strategica, gestendo e processando volumi di dati tali da poter influenzare l'accesso, l'uso e perfino la distribuzione della conoscenza digitale mondiale.

Ogni volta che un'azienda, un ente o un cittadino utilizza un servizio di IA — per scrivere un testo, analizzare un report, tradurre un documento o generare un contenuto — trasferisce, spesso inconsapevolmente, frammenti della propria identità digitale. Informazioni che finiscono in ecosistemi esterni, fuori dal controllo di chi le ha generate.

**La domanda è semplice e cruciale: chi controlla i nostri dati?**

Dove vengono conservati, per quanto tempo, e soprattutto, per quali scopi futuri saranno utilizzati?

In Europa, la risposta deve essere chiara: la sovranità dei dati appartiene a chi li produce.

Il GDPR, il Data Act e l'AI Act sono solo il punto di partenza per riaffermare il diritto delle imprese e delle istituzioni a governare i propri dati, in linea con i valori europei di trasparenza, sicurezza e autodeterminazione digitale.

### LE SFIDE PRINCIPALI

Oggi la vera battaglia non è solo tecnologica, ma geopolitica ed economica. Chi controlla i dati, controlla il valore.

La concentrazione del potere in mano a pochi player globali rischia di trasformare aziende e pubbliche amministrazioni in semplici "fornitori di dati grezzi", dipendenti da infrastrutture e modelli esterni.

Il rischio è duplice:

- Perdita di sovranità, con dati strategici che alimentano sistemi non trasparenti o non conformi alle normative locali.
- Perdita di competitività, perché chi rinuncia all'IA per difendere la riservatezza rimane indietro, mentre chi la adotta senza controllo espone i propri asset sensibili.

Anche la condivisione dei dati, vincolata da norme, mancanza di standard e burocrazia, può rallentare l'innovazione.

E in un'economia guidata dalla velocità, ogni ritardo si traduce in perdita di vantaggio competitivo.

### UNA POSSIBILE SOLUZIONE

La vera risposta passa da un nuovo paradigma: **l'Intelligenza Artificiale Sovrana**.

Un modello in cui la tecnologia lavora dentro i confini aziendali o nazionali, e i dati restano dove nascono.



Investire in infrastrutture e competenze interne significa **riprendersi il controllo dell'innovazione**.

Un'AI locale o on-premise consente di sfruttare la potenza dell'automazione senza sacrificare la proprietà dei dati, la privacy o la sicurezza.

È una scelta strategica, soprattutto per le PMI italiane, custodi di know-how, brevetti e creatività che rappresentano il cuore del vantaggio competitivo nazionale.

A fianco della tecnologia serve una **governance solida**: tracciabilità, auditing dei modelli e una cultura diffusa della cybersecurity e della gestione del dato. Solo così è possibile coniugare efficienza, sicurezza e indipendenza.

### **Sovranità dei dati e Intelligenza Artificiale non sono in conflitto.**

Al contrario: solo chi controlla i propri dati può utilizzare l'IA in modo libero e strategico. Costruire modelli AI locali e indipendenti significa proteggere la propria essenza digitale e, al tempo stesso, accelerare la crescita.

E' necessario realizzare ecosistemi di Intelligenza Artificiale sovrana, dove sicurezza, governance e innovazione diventano un vantaggio competitivo concreto.

**Perché nel mondo dell'IA, chi controlla i dati controlla il futuro.**

## **VERSO UNA NUOVA INDIPENDENZA DIGITALE**

Ma la sfida della sovranità dei dati non si esaurisce nella dimensione tecnologica.

È una questione di **autonomia strategica e di identità culturale**.

Le imprese e le istituzioni che scelgono di gestire i propri dati in modo indipendente non solo proteggono il loro capitale informativo, ma definiscono anche il proprio ruolo nel

nuovo ordine digitale globale.

L'Europa, con le sue normative e i suoi valori, sta tracciando una via diversa rispetto ai modelli di dominio basati sulla centralizzazione dei dati.

Una via che mette al centro la persona, la responsabilità e la trasparenza.

Questa visione può diventare un vantaggio competitivo se accompagnata da politiche di investimento mirate, da partnership pubblico-privata e da un ecosistema di innovazione locale capace di attrarre competenze e generare fiducia.

Per le imprese italiane, il tema assume un significato ancora più profondo. In un tessuto economico fatto di piccole e medie realtà, la sovranità del dato coincide con la sovranità dell'idea: la tutela di quel sapere artigianale, tecnico e creativo che da sempre distingue il Made in Italy nel mondo.

Rendere questo sapere digitale, ma anche sicuro e protetto, significa proiettarlo nel futuro senza snaturarne l'essenza.

In questa prospettiva, le soluzioni di nuova generazione assumono un valore trasformativo: non solo abilitano un'Intelligenza Artificiale sovrana, ma favoriscono un nuovo modo di concepire la tecnologia come strumento di libertà, non di dipendenza. Un'AI capace di unire etica e performance, tutela e valore, innovazione e controllo.

**In fondo, la vera indipendenza digitale non si misura nella quantità di dati posseduti, ma nella capacità di governarli con consapevolezza.**

Ed è proprio lì che si gioca il futuro dell'impresa moderna — tra conoscenza, fiducia e sovranità.



# Composable D&A E MCP

## LA DATA PLATFORM DEL FUTURO È MODULARE E AI-NATIVE

**Simone Reale**

Data Architect @ SDG Group Italy



In un'epoca in cui i dati rappresentano il vero patrimonio strategico delle imprese, molte organizzazioni sono chiamate a ripensare radicalmente le proprie architetture tecnologiche per affrontare le sfide di un mercato sempre più dinamico, complesso e orientato all'innovazione.

La necessità di flessibilità, scalabilità e rapidità decisionale impone l'abbandono di modelli rigidi e monolitici a favore di soluzioni più agili e adattabili. È proprio in questo scenario che si inserisce il paradigma del **Composable Data & Analytics (D&A)**: un approccio evolutivo che supera i limiti dei tradizionali data warehouse centralizzati, promuovendo una visione modulare, distribuita e orientata al valore.

Attraverso la combinazione dinamica di componenti indipendenti, come fonti dati, strumenti di integrazione, motori analitici, applicazioni e dashboard, il Composable D&A consente alle aziende di costruire soluzioni su misura, allineate agli obiettivi di business e pronte ad evolversi con il mutare delle esigenze. Inoltre la crescente diffusione dei modelli di AI rende imprescindibile l'adozione di standard di comunicazione; il **protocollo MCP risponde a questa esigenza**, garantendo interoperabilità, coerenza semantica e governance nei flussi di interazione tra i diversi modelli.

### DAI PROGETTI AI PRODOTTI

Alla base del paradigma Composable Data & Analytics vi è un cambiamento concettuale profondo. Si

abbandona la tradizionale logica orientata al "progetto", tipica delle pipeline ETL monolitiche e dei data warehouse centralizzati, per abbracciare una logica orientata al "prodotto", ispirata ai principi del data mesh e della data product thinking.

Infatti la Composable D&A mantiene punti di contatto con Data Mesh e Data Product Thinking, ma si concentra su un aspetto specifico: la flessibilità architettonica e la composizione modulare delle soluzioni analitiche. A differenza del Data Mesh, l'implementazione del Composable D&A non comporta la ristrutturazione dei processi organizzativi, ma si limita a fornire un framework modulare che abilita l'integrazione e l'orchestrazione dei dati in modo flessibile ed evolutivo.

In questa visione ogni dominio informativo è incapsulato in un **data product**, ovvero un'entità autonoma che espone dati affidabili, fruibili e governati, con una chiara accountability.

Il principio cardine è che tutto ciò che un data product espone verso l'esterno deve essere formalizzato in un contratto di interfaccia (data contract): un insieme di specifiche che definisce in modo trasparente struttura, semantica, policy di accesso, SLAs e modalità di consumo. In aggiunta a ciò, in SDG Group abbiamo evoluto il contratto, arricchendolo non solo con specifiche in linguaggio naturale, ma anche con informazioni tecniche dettagliate che guidano l'intero ciclo di vita del data product, incluse orchestrazione, infrastruttura, metadati, accessibilità e ownership.



## UNA PIATTAFORMA A SUPPORTO DEI PRODOTTI

Per rendere tutto questo sostenibile serve una piattaforma solida e automatizzata. Ed è qui che entra in gioco la data platform composable, ovvero una base tecnologica che consente di creare, orchestrare e monitorare i data product in modo standardizzato.

Con strumenti come Terraform (o in generale tool di IaC), è possibile attivare in pochi minuti l'infrastruttura necessaria per un nuovo prodotto dati, comprese pipeline, accessi, repository Git e logiche di orchestrazione.

Terraform svolge un ruolo cruciale in una piattaforma componibile, permette di automatizzare la creazione di un data product e di abbreviare quindi il time to market del dato.

## DEMOCRATIZZAZIONE DELL'ANALISI

Il vero valore dei dati si realizza solo quando diventano accessibili a chi prende le decisioni. Il modello Composable incoraggia l'uso di strumenti che facilitino l'interazione con i dati anche da parte di utenti non tecnici.

Questo può includere:

- dashboard self-service e interfacce visive intuitive
- modelli semantic centrali per garantire coerenza tra i KPI
- assistenti AI e interfacce conversazionali che rispondono a domande in linguaggio naturale

Tutto questo è indipendente dal provider cloud. Che si usi AWS, Azure, GCP o un datacenter privato, l'importante è che gli strumenti siano modulari, standardizzati e integrabili.

## MCP E COMPOSABLE D&A

Il Model Context Protocol (MCP) è un protocollo open-source per standardizzare il modo in cui modelli di intelligenza artificiale (LLM) e agenti AI si collegano a strumenti, fonti dati e API esterne.

MCP può interagire molto bene con il paradigma Composable Data & Analytics: la loro integrazione permette di iniziare a parlare di una Agentic Composable Data platform che sfrutta le potenzialità dell'automazione e dell'AI per ottimizzare i classici processi implementati su una data platform.

In una versione avanzata si può pensare che MCP diventi un requisito di prodotto. Questo approccio consentirebbe l'utilizzo dei dati da parte degli agenti AI anche in fase esplorativa su tutti i prodotti disponibili, anche se questi in realtà erano stati concepiti per finalità di reporting o per fornire i dataset per l'addestramento di modelli AI.

## CONCLUSIONI

Insieme, Composable D&A e MCP aprono la strada a piattaforme dati in cui la modularità del composable si unisce alla flessibilità degli agenti AI, la governance dei data product incontra la standardizzazione degli accessi via MCP e l'automazione delle pipeline si integra con la capacità cognitiva dei modelli AI.

Il risultato, se sviluppato seguendo le best practice, è un ecosistema dati non solo componibile e cloud-agnostic, ma anche intelligente, adattivo e future-proof, dove ogni nuovo strumento o data product può essere connesso e utilizzato con la stessa facilità con cui oggi aggiungiamo un nuovo tassello in un puzzle già disegnato.



# Pharma digitale

## COME INTELLIGENZA ARTIFICIALE E COMPLIANCE RIDEFINISCONO IL SETTORE

**Alessio Trussardi**

Industry Manager Pharma & Life Sciences



Una consegna mancata, un dato impreciso, un ritardo di poche ore: nel settore farmaceutico questi non sono semplici imprevisti, ma rischi che possono compromettere interi mercati. È qui che la digitalizzazione entra in gioco, garantendo continuità, sicurezza e velocità.

### COMPLIANCE: PIÙ CHE UNA REGOLA, È LA BUSSOLA

Oggi rispettare le norme significa garantire sicurezza, affidabilità e fiducia. Le autorità chiedono procedure trasparenti, registri immutabili e documentazione impeccabile. Non è solo burocrazia: le sanzioni accumulate negli ultimi vent'anni hanno superato cifre impressionanti, ricordando che la compliance costituisce un pilastro strategico per la sopravvivenza aziendale. Implementare strumenti digitali per monitorare in tempo reale la conformità permette inoltre di ridurre rischi e semplificare audit interni ed esterni.

### SUPPLY CHAIN: SOTTO LA LENTE TRA COMPLESSITÀ E PRECISIONE

Eventi globali recenti hanno mostrato quanto le catene di approvvigionamento siano delicate. Dal trasporto di farmaci sensibili alle sfide logistiche causate da tensioni geopolitiche, ogni rallentamento può generare perdite ingenti. Controllare flussi, scorte e scadenze in tempo reale non è più un optional: diventa essenziale per

garantire continuità e ridurre sprechi.

### PROCESSI PRECISI, VANTAGGI CONCRETI

In un settore in cui errori e ritardi hanno impatti tangibili, la vera forza non è solo nella ricerca, ma nella capacità di dimostrare controllo e precisione lungo tutta la catena del valore. Processi affidabili, monitoraggio continuo e gestione accurata dei dati diventano strumenti fondamentali per consolidare la fiducia dei partner e ottenere risultati sicuri. L'approccio metodologico integrato garantisce che ogni fase della produzione sia misurabile, tracciabile e migliorabile, riducendo sprechi e rischi di non conformità.

### LA TECNOLOGIA COME ALLEATO

La digitalizzazione rappresenta la leva decisiva. Strumenti avanzati permettono di monitorare la produzione in tempo reale, ottimizzare i flussi logistici e prevenire anomalie prima che diventino criticità. Complessità e vulnerabilità possono così essere trasformate in punti di forza, assicurando continuità operativa, efficienza e adattamento rapido alle esigenze del mercato globale. Soluzioni gestionali integrate permettono inoltre di automatizzare report, verifiche di qualità e gestione dei fornitori, riducendo errori manuali e aumentando trasparenza. Tecnologie come IoT e digital twins permettono poi di simulare scenari e prevedere criticità, trasformando dati complessi in decisioni operative rapide.



## DALL'ERP TRADIZIONALE A QUELLO "INTELLIGENTE"

Gli ERP di nuova generazione non si limitano a registrare ordini e transazioni: analizzano scenari, anticipano problemi e suggeriscono azioni concrete. Automatizzare controlli qualità, prevedere rotture di stock o regolare inventari diventa un gioco di squadra tra uomo e macchina. L'intelligenza artificiale non sostituisce il know-how, ma lo potenzia, rendendo i dati strumenti di decisione rapida e intelligenti. Essa apre quindi molteplici nuove prospettive: generazione automatica di documentazione, analisi predittiva, processi di change management assistiti e supply chain proattive. Non si tratta solo di ridurre costi o tempi, ma di trasformare i dati in leve di crescita e vantaggio competitivo. Questi strumenti permettono anche di anticipare tendenze del mercato e ottimizzare il processo produttivo, riducendo sprechi e migliorando il time-to-market.

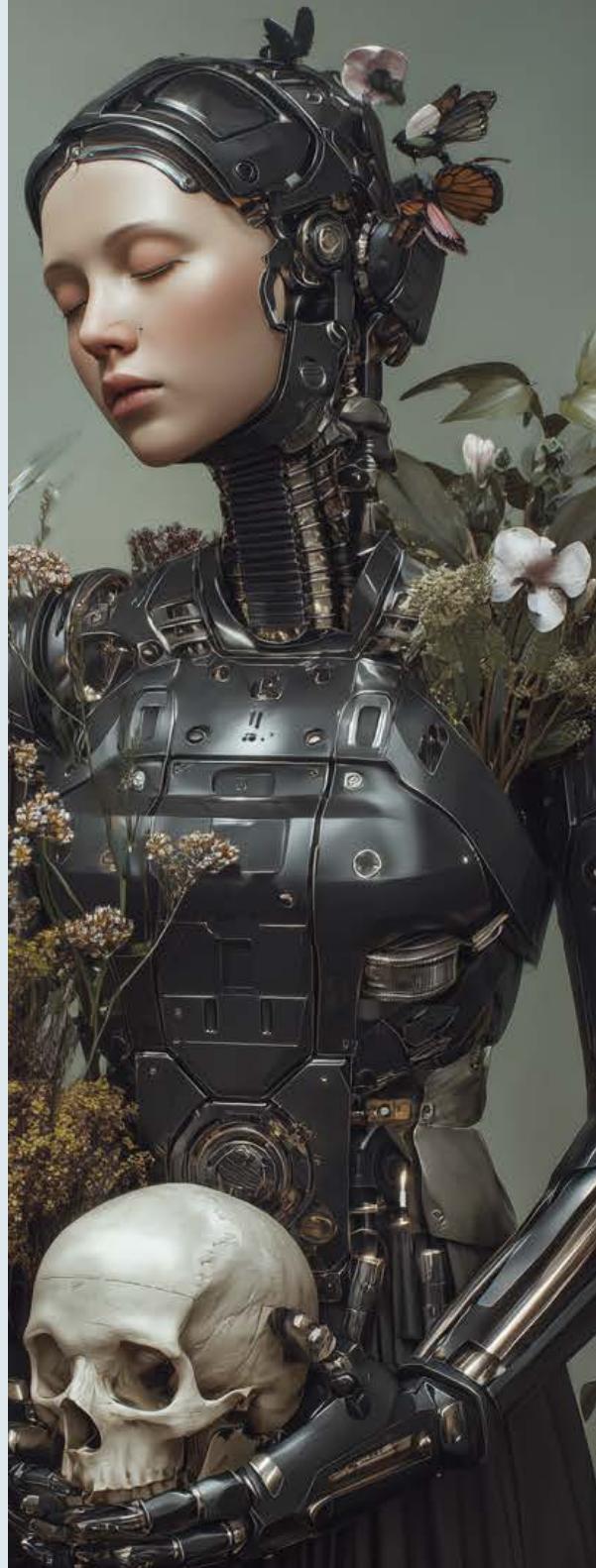
Ma la tecnologia da sola non basta. È necessario sviluppare competenze, definire obiettivi chiari e allineare le funzioni aziendali ad una governance strutturata: in poche parole, cambiare mentalità e **promuovere una cultura digitale integrata**. Solo così le piattaforme digitali diventano strumenti efficaci per migliorare sicurezza, tracciabilità e reattività, integrandosi pienamente nella strategia aziendale. Formazione continua e coinvolgimento dei team sono elementi chiave per far sì che la tecnologia diventi parte integrante del processo decisionale.

## GUARDARE AVANTI: TRASFORMARE DATI IN DECISIONI

Le aziende che sapranno combinare rigore operativo, compliance, innovazione digitale e approcci metodologici integrati avranno un vantaggio competitivo duraturo.

Non basta avere dati e piattaforme intelligenti: occorre adottare processi strutturati, validare sistemi, coordinare le funzioni aziendali e garantire il miglioramento continuo delle operations.

In questo modo, analisi predittiva, ottimizzazione dei flussi, gestione integrata dei lotti e tracciabilità diventano parte di un percorso concreto, trasformando complessità e sfide regolatorie in punti di forza. Le aziende che combinano tecnologia e metodologia possono assicurare agilità, efficienza e innovazione, creando basi solide per affrontare le future sfide del settore farmaceutico. Guardare al futuro significa immaginare supply chain proattive, processi predittivi e decisioni guidate dai dati, dove tecnologia e competenze operative creano un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo.



# L'Essenzialità digitale: la nuova agenda strategica dei responsabili IT

**Davide Rovesti**

Chief Operating Officer Business Solution Division



In un'epoca caratterizzata da una perenne e rapida trasformazione tecnologica, **il ruolo del Chief Information Officer (CIO)** è passato dall'essere un gestore dell'infrastruttura IT a un vero e proprio **Chief Integration Officer e Chief Impact Officer**. La funzione IT si trova oggi a dover bilanciare la necessità di innovazione con l'imperativo di mantenere il controllo, la sicurezza e l'efficienza dei sistemi esistenti. Questa sfida ha cristallizzato un nuovo paradigma strategico per i decisori IT: **il concetto di Essenzialità Digitale**.

## IL MANDATO STRATEGICO: L'ESSENZA DEL VALORE

L'Essenzialità Digitale non è un semplice esercizio di riduzione dei costi, ma una filosofia che guida la trasformazione, imponendo una focalizzazione rigorosa sugli elementi che **generano valore reale** per l'organizzazione. Essa implica un ripensamento del digitale come un'essenza che pervade e semplifica i processi aziendali.

I pilastri di questa nuova agenda strategica possono essere sintetizzati in:

- **Efficienza e Risparmio:** ottimizzare l'utilizzo delle risorse IT per garantire la massima performance con il minimo spreco.
- **Controllo e Sicurezza:** assicurare la continuità operativa e la

protezione dei dati in un ecosistema sempre più distribuito e complesso.

• **Semplicità e Innovazione:** promuovere soluzioni che siano facilmente integrabili e adattabili, velocizzando il time to market delle iniziative strategiche.

• **Sostenibilità:** garantire che le scelte tecnologiche siano etiche, durature e supportino gli obiettivi ambientali e sociali dell'azienda.

Un aspetto cruciale di questa essenzialità è la capacità di discernimento strategico: il leader IT deve **selezionare con rigore cosa costruire, cosa mantenere e cosa abbandonare** nell'architettura aziendale. Evitare la complessità non necessaria è, in sé, un atto di creazione di valore.

## L'EVOLUZIONE DEL CIO: ORCHESTRATORE E AGENTE DI TRASFORMAZIONE

In questo scenario, il responsabile IT non è più solo un esecutore tecnico, ma si trasforma in un **orchestratore multidisciplinare**, chiamato a operare a 360 gradi.

Il successo di un progetto di trasformazione non dipende più esclusivamente dalla bontà tecnica della soluzione, ma dalla capacità di **gestire il cambiamento - Change Management**. Questo compito



richiede al CIO di:

- **Guidare il coinvolgimento degli Utenti:** è essenziale che l'IT non si trovi ad agire isolatamente, ma che coinvolga attivamente il business e gli utenti finali nella revisione e semplificazione dei processi. L'efficienza reale è raggiunta solo quando gli attori aziendali accettano e integrano le nuove modalità operative.
- **Assumere un ruolo da marketing manager:** i progetti IT devono essere "promossi e venduti" internamente, comunicando chiaramente i benefici e il valore aggiunto per ogni funzione aziendale.
- **Agire da CFO Interno:** il CIO ha la responsabilità di ottimizzare l'utilizzo del budget tecnologico, ricercando costantemente architetture e soluzioni che garantiscono il miglior rapporto costo-beneficio.

## NO-CODE E AI: L'ABILITATORE DELL'ESSENZIALITÀ

Le piattaforme di **Low-code/No-code** che **integrano i sistemi di Agentici AI** si stanno affermando come strumenti fondamentali per conseguire l'Essenzialità Digitale.

Il Low-code/No-code è il principale **abilitatore** di sviluppo rapido. Riducendo drasticamente i costi e i tempi di realizzazione, rende **economicamente fattibili** e rapidamente attuabili progetti che altrimenti richiederebbero investimenti e risorse non sostenibili. Questo approccio democratizza l'innovazione, permettendo al business di contribuire direttamente alla creazione di soluzioni.

L'**Intelligenza Artificiale**, invece, sta generando valore immediato su due fronti cruciali:

- **Efficientamento del codice e dei**

**processi:** l'AI viene impiegata per analizzare e migliorare il codice esistente o per ottimizzare i processi operativi, garantendo un'efficienza che non era possibile raggiungere con i metodi tradizionali.

- **Miglioramento della comunicazione e formazione:** Soluzioni basate sull'AI supportano attivamente l'efficientamento dei processi comunicativi interni ed esterni (ad esempio, superando il language divide nelle comunicazioni con l'utenza) e offrono strumenti avanzati per la formazione continua del personale.

L'integrazione di queste tecnologie permette di rispettare il principio dell'essenzialità, offrendo la possibilità di costruire rapidamente soluzioni complesse senza introdurre nuove e inutili complessità nel back-end del sistema.

In conclusione, la trasformazione digitale non è un fine, ma il mezzo per raggiungere l'Essenzialità. Per il moderno leader IT, la sfida è mantenere un **ruolo di faro**, che non si limita a dettare la rotta, ma illumina i pericoli e le opportunità, garantendo che ogni investimento tecnologico sia allineato con la creazione di **valore misurabile e sostenibile**.



# GenAI e modernizzazione software

## LE TECNOLOGIE NECESSARIE PER L'IMPLEMENTAZIONE DI UN WORKFLOW SOLIDO E SICURO

**Eugenio Ganghereti**

Solutions Architect



Il panorama della modernizzazione applicativa è oggi caratterizzato da una rapida evoluzione tecnologica, dove la Generative AI assume un ruolo sempre più centrale nella trasformazione dei sistemi informativi. Tuttavia, la continua comparsa di nuovi strumenti, framework e approcci rende complesso orientarsi in modo consapevole nella scelta delle tecnologie più efficaci. Proviamo a fare chiarezza e a definire le tecnologie necessarie.

Un processo di modernizzazione con la GenAI si divide essenzialmente in tre step: analisi del codice, generazione di codice moderno e integrazione di quest'ultimo nel progetto.

Il punto di partenza e aspetto cruciale è il processo **RAG (Retrieval Augmented Generation)**, che possiamo articolare in quattro fasi distinte:

### 1. INGESTIONE E INDICIZZAZIONE

Una scansione automatica del progetto legacy per comprenderne la struttura e identificarne i componenti architetturali. In questa fase, algoritmi di chunking semantico suddividono il codice in frammenti contestuali che vengono trasformati in **embedding vettoriali** attraverso modelli specializzati. Per sistemi legacy come COBOL, RPG e PL/SQL, è fondamentale utilizzare strategie di embedding ibride che combinino embedding generici

per codice (come Voyage Code-3) con preprocessing specifico per linguaggio, compensando l'assenza di modelli specializzati per linguaggi mainframe.

### 2. ANALISI SEMANTICA

Comprensione della logica di business nascosta nel codice attraverso l'estrazione delle regole e dei pattern algoritmici. Qui entrano in gioco tecnologie come **LCEL (Lang Chain Expression Language)** per orchestrare catene di analisi modulari: chain per l'estrazione delle business rules (universali tra linguaggi), chain specifiche per sintassi language-specific (COBOL DIVISION, PL/SQL PACKAGE, procedure Java EJB), e chain per l'identificazione di pattern architettonici e anti-pattern.

### 3. KNOWLEDGE BASE INTELLIGENTE

Creazione di una knowledge base distribuita e consultabile attraverso **vector database** come Weaviate. Ogni frammento di codice diventa un nodo in quello che è un grafo di conoscenza aziendale, arricchito con metadati semantici, relazioni di dipendenza e context embedding. La ricerca ibrida (semantic + keyword) garantisce precisione del 95%+ nel retrieval delle informazioni rilevanti, elemento critico per la qualità delle successive fasi di generazione.



## 4. CONVERSAZIONE CONTESTUALE

È possibile interrogare il sistema in linguaggio naturale chiedendo come funziona una determinata funzionalità e ottenere spiegazioni precise, contestuali e comprensibili. Il sistema mantiene il contesto conversazionale attraverso session management distribuito, permettendo domande di follow-up che costruiscono progressivamente la comprensione del sistema legacy.

## L'ARCHITETTURA MULTI-AGENTE: SPECIALIZZAZIONE E ORCHESTRAZIONE

Il processo RAG serve da fondamento agli **AI Agent**. L'architettura di un agente è composta da uno stack tecnologico completo: interfacce interrogabili con linguaggio naturale, capacità di reasoning attraverso i motori LLM, knowledge base vettoriale e tool MCP (Model Context Protocol) per l'accesso a risorse esterne.

Il ciclo operativo di un agente segue un pattern preciso:

- **Percezione:** analizza la situazione esaminando documentazione, codice o conversando con esperti di dominio
- **Pianificazione:** definisce l'approccio da adottare interagendo con i modelli LLM e valutando strategie alternative
- **Azione:** agisce concretamente attraverso tool specializzati messi a sua disposizione (MCP tools per filesystem, git, database)

Nel contesto della modernizzazione, ogni agente viene configurato secondo una delle seguenti modalità operative:

## 1. MODALITÀ ANALISI

Agenti specializzati nell'**analisi approfondita del codice legacy** per estrarre la conoscenza nascosta nei sistemi esistenti. Questa modalità comprende: estrazione delle regole di business e del flow applicativo e generazione della matrice di test. Quest'ultima diventa il contratto funzionale che garantisce la fedeltà del sistema modernizzato rispetto al comportamento legacy.

## 2. MODALITÀ ELICITAZIONE

Agenti che operano in modalità interattiva con i domain expert per risolvere ambiguità e validare interpretazioni. **Implementa un workflow di expert notification intelligente:** quando l'AI identifica incertezze nelle business rules durante l'analisi, genera domande contestuali notificate in tempo reale attraverso canali multipli (dashboard WebSocket, browser push, e-mail, Slack), preservando il contesto completo tra domanda e risposta per continuità conversazionale.

## 3. MODALITÀ VALIDAZIONE

L'agente verifica che il **comportamento del sistema modernizzato** sia conforme al sistema legacy, utilizzando la matrice di test generata in fase di analisi come riferimento. Controlla che gli agenti che hanno generato il codice abbiano rispettato tutti gli scenari documentati nella matrice, garantendo che nulla si perda durante la transizione. Esegue verifiche funzionali automatizzate per certificare la correttezza della modernizzazione.

## 4. MODALITÀ GENERAZIONE

L'agente produce automaticamente artefatti concreti come codice moderno (Java/Spring, Node.js, Python), unit test, contratti API OpenAPI 3.0 e documentazione tecnica in formato Markdown. La generazione avviene seguendo **metodologia TDD (Test-Driven Development)**: partendo dalla matrice di test creata in fase di analisi, genera prima i test e poi il codice che li soddisfa, garantendo coverage >80% e aderenza a best practice enterprise attraverso chain LCEL specializzate.

Queste diverse tipologie di agenti lavorano e comunicano passandosi informazioni attraverso **un'architettura multi-agente ibrida**, gestita da un orchestratore centrale.

Per concludere, la modernizzazione di sistemi legacy con GenAI richiede un'architettura sofisticata che bilanci innovazione e affidabilità ma, al tempo stesso, la padronanza delle tecnologie e strumenti è fondamentale per portare avanti un progetto con successo.



# La GenAI per i C-level

## COME IL COPILOTA AI JOULE DI SAP AUMENTA AGILITÀ E DECISIONI DATA DRIVEN

**Angelo Amaglio**

Presidente Qintesi

**Umberto Pellegrino**

Senior Business Relation Manager



Il mondo del business si muove a una velocità inedita e chi guida un'azienda sa che l'agilità, la scalabilità e la capacità di trasformarsi rapidamente seguendo le dinamiche del mercato, sono requisiti fondamentali. In questo scenario, l'integrazione tra ERP e Intelligenza artificiale rappresenta una combinazione strategica per aumentare la produttività. L'ultimo "Rapporto sulla competitività dei settori produttivi" dell'ISTAT evidenzia infatti che le imprese che investono in tecnologie digitali sono più competitive e produttive, nonostante gli shock della pandemia e della crisi energetica. E' importante però che i programmi di trasformazione non siano guidati solo dalla componente tecnologica, bensì da un nuovo mindset ed un cultura in grado di trasformare strategicamente il business e ridefinire processi e sistemi aziendali.

Abbiamo avuto modo di constatare come l'AI sia in grado di generare valore per il business con risultati e applicazioni tangibili, questo è possibile solo attraverso una progettazione guidata da una visione chiara, da un'architettura dati robusta (basata, ad esempio, su un unico layer come quello offerto da SAP S/4HANA o su piattaforme di data management avanzate) e da sistemi performanti e funzionali al suo utilizzo. **La GenAI non è un "prodotto da comprare", bensì un potente copilota da integrare nei processi decisionali e operativi** in grado di automatizzare compiti ripetitivi, analizzare dati complessi (strutturati e non), estrarre informazioni cruciali, generare scenari

predittivi e prescrittivi, riducendo i costi operativi.

La diffusione delle nuove tecnologie richiede un impegno strategico da parte del

leadership team chiamato a ridefinire una cultura organizzativa che ne supporti l'adozione e l'evoluzione. Questo include l'istituzione di una governance chiara per l'uso etico e responsabile dell'AI (AI Governance), cruciale per garantire conformità normativa e fiducia negli output generati. Ciò significa che la trasformazione deve essere vissuta e compresa anche da chi interviene a livello operativo e interfunzionale.

Scegliere il partner giusto nell'adozione ed utilizzo dell'AI in azienda è fondamentale per il successo del progetto. Deve essere in grado di affiancare le aziende lungo tutto il percorso, non limitandosi alla delivery tecnica, ma considerando maturità digitale e dinamiche organizzative. Tramite lo studio e gli aggiornamenti dei nuovi applicativi è possibile mettere a punto una metodologia strutturata che consente di implementare l'intelligenza artificiale in funzione delle necessità aziendali e dei sistemi esistenti.

Il supporto del partner consente anche di misurare l'impatto della trasformazione attraverso KPI specifici, assicurando risultati concreti e sostenibili in linea con le

best practice internazionali. In un contesto di mercato sempre più competitivo, adot-



tare un nuovo mindset verso l'utilizzo delle nuove tecnologie non è più opzionale: è la chiave per guidare l'innovazione, massimizzare il valore dei dati e costruire un vantaggio competitivo duraturo. I leader che sapranno guidare questo cambiamento con visione, esempio e strumenti adeguati trasformeranno la propria organizzazione in un'impresa agile, intelligente e pronta alle sfide del futuro.

Siete pronti a fare il primo passo strategico verso l'adozione dell'AI nella vostra roadmap ERP?



# L'essenza digitale e l'obbligo di trasparenza nell'uso dell'AI

## UNA MINI GUIDA PRATICA PER I CIO

**Maurizio Bulgarini**

Founder & Managing Partner



**SMART FLOW**

COMPLIANCE • DATA PROTECTION  
CERTIFICAZIONI • SOSTENIBILITÀ

Nel mondo aziendale di oggi, il concetto di **essenza digitale** è uscito dalla sfera filosofica per diventare una responsabilità operativa critica per ogni CIO. Questo whitepaper affronta l'urgenza di trasformare questa identità digitale in un pilastro di etica e fiducia, specialmente alla luce della Legge n. 132/2025 sull'Intelligenza Artificiale appena entrata in vigore.

Ti guideremo attraverso una roadmap operativa in cinque passi, chiarendo cosa significhi davvero la trasparenza nell'uso dell'AI - dall'indagine interna alla governance dei rischi - perché l'adempimento normativo sia un trampolino di lancio per un vantaggio competitivo, e non un semplice obbligo.

Scopri come mettere in ordine la tua "casa digitale" per costruire un'identità aziendale solida e fidata.

### L'ESSENZA DIGITALE: DA CONCETTO ASTRATTO A RESPONSABILITÀ CONCRETA

Quando parliamo di essenza digitale la cosa viene spesso percepita come un'etichetta vaga, quasi filosofica. Ma per un CIO, oggi, questo concetto assume una valenza operativa: rappresenta l'identità digitale dell'organizzazione, il modo in cui

si manifesta nei processi, nei valori e nelle relazioni con utenti, clienti e dipendenti. Volenti o nolenti, siamo ormai entrati a tutti gli effetti nell'era dell'intelligenza artificiale, motivo fondamentale per cui l'essenza digitale non può più essere solo tecnologica: deve essere etica, trasparente e umana.

Dal 10 ottobre 2025, con l'entrata in vigore della Legge n. 132/2025 sull'Intelligenza Artificiale, la trasparenza è diventata un obbligo normativo per tutte le aziende che impiegano sistemi di AI. Questo adempimento non è solo una questione di compliance: è un pilastro della fiducia digitale e un elemento fondante della nostra essenza digitale.

### TRASPARENZA AI: COSA SIGNIFICA DAVVERO

La legge italiana anticipa alcuni adempimenti dell'AI Act europeo, imponendo alle aziende di informare chiaramente quando e come utilizzano l'intelligenza artificiale. Questo vale per esempio:

- Chatbot e assistenti virtuali in e-commerce o siti web
- Sistemi di selezione del personale basati su AI (vale anche nel caso in cui si usi dare in pasto a ChatGPT i curricula dei candidati)



- Tool di sintesi automatica durante call con clienti (anche quelle integrate su Teams o altri strumenti simili)
- Generazione automatica di contenuti da parte di agenzie marketing
- Valutazioni interne dei dipendenti tramite modelli predittivi

In tutti questi casi, **l'utente o il dipendente deve sapere che sta interagendo con un sistema AI o che i suoi dati sono trattati da algoritmi.**

La vera trasparenza sull'uso dell'Intelligenza Artificiale non si esaurisce quindi in un semplice disclaimer legale rivolto all'utente finale. In realtà è l'esito visibile di una **governance aziendale rigorosa**.

Infatti per poter informare chiaramente l'utente che interagisce con un chatbot, il candidato valutato da un algoritmo, o il cliente soggetto a un tool di sintesi, l'organizzazione deve necessariamente mettere in atto una disciplina interna piuttosto ferrea. Senza un'indagine approfondita che mappi ogni singolo caso d'uso dell'AI (cosa, come e perché), senza ruoli e responsabilità ben definiti e senza una documentazione chiara dei processi, è impossibile garantire una comunicazione esterna veritiera e completa. Di conseguenza, la trasparenza verso l'esterno diventa un indicatore diretto della "casa in ordine" del CIO: un impegno etico che si traduce in un obbligo di conoscenza e disciplina verso l'interno.

## COSA DEVE FARE IL CIO: UNA ROADMAP OPERATIVA

Per rispettare la legge e costruire una trasparenza autentica, il CIO deve quindi guidare un processo di trasformazione interna. Ecco le azioni chiave:

### 1. INDAGINE INTERNA

- Mappa i casi d'uso dell'AI in azienda
- Identifica chi usa cosa, come e per quali scopi
- Ripete l'indagine periodicamente per intercettare nuovi utilizzi spontanei

### 2. FORMAZIONE E CULTURA

- Avvia programmi di AI literacy per tutti i dipendenti
- Promuove una cultura della trasparenza e del rischio consapevole

### 3. GOVERNANCE E RUOLI

- Definisce ruoli e responsabilità rispetto ai casi d'uso: chi approva, chi monitora, chi documenta
- Nomina un referente AI interno

### 4. DOCUMENTAZIONE E POLICY

- Crea un registro dei casi d'uso AI
- Redige policy interne per i dipendenti e policy esterne per clienti e utenti
- Specifica dove l'AI può essere usata, e dove non deve essere usata

### 5. ANALISI DEI RISCHI

- Valuta l'impatto etico, operativo e reputazionale di ogni applicazione AI
- Integra la gestione dei rischi AI con quella della privacy e della sicurezza

## LA TRASPARENZA È IL FONDAMENTO DELL'ESSENZA DIGITALE

In conclusione la trasparenza non è un punto di partenza, ma un

traguardo da costruire. Non si improvvisa e non si risolve con una nota a piè di pagina. È il risultato di una **casa in ordine**, di processi chiari e di una leadership consapevole. Per il CIO, questo significa trasformare l'essenza digitale da slogan a strategia: un'identità aziendale che integra tecnologia, etica e fiducia.

La legge impone di agire. Ma è la visione del CIO che può trasformare un obbligo in un vantaggio competitivo.



COS'È UN BIAS E SOPRATTUTTO PERCHÉ C'ENTRA CON LA AI?

# AI e BIAS, ovvero le euristiche del tiro storto

**Sergio Caucino**

IT PPS Platform Director, WPP.

Bias è un termine inglese, che trae origine dal francese provenzale **biais** (*bjɛ*), e significa obliquo, inclinato. Inizialmente, tale termine pare fosse usato nel gioco delle bocce, soprattutto per indicare quei particolari lanci che disegnavano traiettorie storte, che portavano risultati negativi. Nella seconda metà del 1500 la parola fu utilizzata in italiano con una connotazione diversa, da obliquo **fu tradotta in inclinazione**, predisposizione, divenendo solo in seguito un termine che aprirà la strada al concetto di pregiudizio.

**In statistica, invece, il bias di uno stimatore è la differenza tra il valore atteso dello stimatore e il valore reale del parametro da stimare.** Uno stimatore, o una regola decisionale, con distorsione pari a zero è detto imparziale. In statistica, il bias è una proprietà oggettiva di uno stimatore e ne determina la sua usabilità. Se da un lato, il termine *distorsione* può avere una connotazione semantica negativa, ciò non è necessariamente vero nel contesto della statistica. Un campione distorto in generale non è desiderabile; d'altra parte, uno stimatore distorto può essere utile in vari casi pratici, banalmente perché più facile da calcolare o perché presenta una varianza più bassa di quello corrispondente non distorto.

Ritornando agli errori di valutazione che la mente può fare, essi furono affrontati dal filosofo e politico inglese Francis Bacon alla fine del 1500 che, nel *Novum Organum* affermava:

"che si tratta di un peculiare e ripetitivo errore del capire umano di propendere maggiormente e con più enfasi nei confronti delle affermazioni più che delle negazioni".

Francis Bacon fu antesignano nel mettere in evidenza meccanismi tipici della mente umana, per esempio, nel voler confermare le proprie convinzioni e sminuire quelle che lo contraddicono. Un processo mentale, che ha portato nazioni, istituzioni, politici, aziende e semplici individui a fare errori di valutazione ed a perseverare nel farli. George Orwell si meravigliava di chi fossero i suoi maggiori detrattori. Non erano i poteri forti che attaccava tramite i suoi scritti, ma le persone comuni le quali non intendevano porsi domande difficili ed essere costrette a scegliere tra soluzioni scomode.

**Nel 2002 Kahneman e Frederick teorizzarono che l'euristica cognitiva funzionasse per mezzo di un sistema chiamato sostituzione dell'attributo**, che avviene senza consapevolezza. In base a questa teoria, quando qualcuno esprime un giudizio complesso da un punto di vista inferenziale, risulta essere sostituito da una euristica che è un concetto affine a quello precedente, ma formulato più semplicemente. Le euristiche sono, dunque, escamotage mentali che portano a conclusioni veloci con il minimo sforzo cognitivo. Esse possono essere utili, in prima istanza lo furono per la sopravvivenza della specie, altre distorte.



La base di come si costruisce la conoscenza è oggi estremamente legata a come vengono addestrati i modelli linguistici che sono alla base delle applicazioni di intelligenza artificiale.

E' facile intuire che un set di dati che contenga bias, ovvero contenenti euristiche deviate, porterà a risultati e a percorsi decisionali influenzati da questi. Quindi, il primo livello di attenzione è sicuramente la una scelta di contenuti addestrativi diversificati e di qualità.

Altrettanto importante è il monitoraggio dei modelli, ponendo particolare attenzione all'analisi dei sentiment, possibilmente su grande scala, con tecniche di analisi multimodale diffusa. La scarsa attenzione su questo approccio può portare per istituzioni ed aziende a severe conseguenze reputazionali, la cui risoluzione può nascondere costi significativi.

Infine, seguendo la traiettoria della pervasività dell'IA, in particolare nell'approccio agentico, **garantire risultati equi e rispettosi è cruciale**. **I futuri sviluppi nella tecnologia degli LLM** dovranno concentrarsi probabilmente sull'applicazione delle dimensioni etiche, consolidando ulteriormente **il ruolo dell'analisi del sentimento e della tossicità** nello sviluppo di soluzioni IA. Applicare i principi dell'Antidoto Etico, pratica riconosciuta essere alla base della filosofia morale, può essere una linea guida estremamente utile sia per gli sviluppatori che per gli utilizzatori di soluzioni AI. Farsi continue domande e attingere dinamicamente all'analisi delle società contemporanee è sia prevenzione che cura, per mantenere al centro dello sviluppo tecnologico lo sviluppo stesso dell'umanità. E per non fare degli algoritmi che siano la brutta copia di noi.



# Le nuove figure professionali dell'AI-Driven development

## CHI CERCARE E COME FORMARLI

**Alexio Cassani**

Co-Founder & CEO

Quando parliamo con CIO e IT Manager di grandi organizzazioni, la domanda ricorrente non è più "se" integrare l'intelligenza artificiale nei processi di sviluppo software, ma "come" farlo in modo strutturato e sostenibile. E soprattutto: con quali persone.

In FairMind abbiamo il privilegio di confrontarci quotidianamente con decine di software factory enterprise che stanno attraversando questa trasformazione. Ciò che emerge con chiarezza è che la tecnologia, per quanto sofisticata, non basta. Serve ripensare l'organizzazione stessa dei team, e questo significa guardare con occhi nuovi ai ruoli professionali che abitano le nostre organizzazioni IT.

### IL PARADOSSO DEL MOMENTO: TROPPI STRUMENTI, POCHE COMPETENZE

Oggi qualsiasi team ha accesso a strumenti di AI generativa potenissimi. GitHub Copilot, ChatGPT, Claude, e decine di altri assistenti promettono di accelerare la produttività degli sviluppatori. Eppure, nelle nostre conversazioni con i leader IT emerge un paradosso: molte organizzazioni hanno adottato questi tool, ma poche li stanno sfruttando con efficacia strategica.

Il problema non è tecnologico. È organizzativo e culturale. Come scrivo in "Code Revealed", il vero salto di qualità avviene quando superiamo la fase del "Vibe Coding" — l'uso estemporaneo e non governato dell'AI — per abbracciare un approccio strutturato di "AI-Assisted Development", dove gli agenti artificiali diventano veri e propri teammate con ruoli chiari e responsabilità definite.

Ma per arrivare a questo, servono persone con competenze nuove. Figure professionali che fino a due anni fa non esistevano.

### CHI CERCARE: LE QUATTRO FIGURE CHIAVE

Nelle software factory più evolute stanno emergendo quattro profili professionali che rappresentano il ponte tra il mondo tradizionale dello sviluppo software e il nuovo paradigma AI-driven.

#### L'AI PRODUCT OWNER

è forse la figura più strategica. Non si tratta semplicemente di un Product Owner che "usa l'AI", ma di qualcuno che sa identificare dove e come gli agenti AI possono generare valore nel ciclo di vita del prodotto. Questo ruolo sintetizza competenze che tradizionalmente appartenevano a figure diverse: la visione strategica di prodotto, la capacità di



gestire e strutturare la conoscenza di business per renderla utilizzabile dagli agenti AI, e la comprensione di quali strumenti AI applicare in ciascuna fase del ciclo di sviluppo. Questa persona comprende profondamente sia i processi di sviluppo sia le capacità e i limiti dei Large Language Model. Sa distinguere tra hype e valore reale, tra promesse e applicazioni concrete. Soprattutto, mantiene la conoscenza di dominio (regole di business, vincoli normativi, terminologia specifica) organizzata in modo che gli agenti possano operare efficacemente, e favorisce il lavoro tra sviluppatori umani e agenti artificiali.

### IL CONTEXT ENGINEER (PROMPT LIBRARY MANAGER)

è il profilo tecnico che molti sottovallutano. "Ma dai, scrivere prompt lo sanno fare tutti", sentiamo spesso. Sbagliato. Scrivere prompt generici per ottenere risposte generiche è alla portata di chiunque. Ma gestire contesti completi — non solo singoli prompt — per agenti AI in contesti enterprise richiede competenze molto più sofisticate. Questo ruolo gestisce librerie strutturate di contesti: istruzioni di sistema, esempi strutturati, vincoli operativi, formati di output standardizzati. Non si tratta più di scrivere "buone domande", ma di costruire asset riutilizzabili, versionati e documentati con il rigore del codice di produzione. Serve una combinazione rara di competenze: sviluppo software, comprensione dei modelli di linguaggio, capacità di strutturare problemi complessi e — non da ultimo — eccellente padronanza della lingua.

### L'AGENT ORCHESTRATOR

è la figura che coordina team ibridi composti da sviluppatori umani e agenti AI. È un ruolo che fonde competenze di engineering management con una comprensione profonda di come distribuire task tra intelligenze naturali e artificiali. Deve sapere quando un agente può operare in autonomia, quando necessita supervisione, e quando invece è meglio affidare il lavoro a

una persona. Gestisce le dipendenze, ottimizza i flussi e garantisce che la collaborazione uomo-macchina generi valore anziché complessità. Ma c'è di più: questo ruolo ha anche la responsabilità di mantenere gli agenti sulle traiettorie ottimali di sviluppo. Gli agenti AI non sono statici — le loro prestazioni evolvono, i modelli sottostanti vengono aggiornati, i contesti operativi cambiano. L'Agent Orchestrator monitora questa evoluzione, identifica quando un agente necessita di riconfigurazione o riaddestramento, e assicura che il team AI migliori continuamente anziché degradare nel tempo.

### L'AI GOVERNANCE & QUALITY ARCHITECT

chiude il cerchio sul fronte della compliance, qualità e performance. Con l'AI che genera codice, documenti e decisioni, qualcuno deve garantire che tutto questo avvenga nel rispetto delle policy aziendali, delle normative (pensiamo all'AI Act europeo) e degli standard di qualità. Ma non basta: questa figura è anche responsabile di monitorare sistematicamente l'efficacia e l'efficienza di tutti gli agenti AI operativi nell'organizzazione. Efficacia significa tracciare l'accuratezza e la qualità degli output: gli agenti stanno producendo codice corretto? Le analisi sono precise? I suggerimenti sono pertinenti? Efficienza significa monitorare i costi operativi: quanto consumano in termini di token, chiamate API, risorse computazionali? Il ROI è positivo? Questi dati non sono accessori, ma fondamentali per giustificare investimenti e identificare aree di miglioramento. Questa figura definisce guardrail, implementa processi di audit, costruisce dashboard di performance, forma i team e costruisce la fiducia necessaria perché l'AI venga adottata senza timori.



## COME FORMARLI: TRE STRATEGIE CONCRETE

Trovare questi profili sul mercato è praticamente impossibile. Non esistono percorsi formativi consolidati, le università sono ancora indietro, e la maggior parte delle competenze si acquisisce solo sul campo. Cosa può fare allora un CIO che vuole costruire queste capacità internamente?

### PRIMO: IDENTIFICARE I TALENTI TRASVERSALI.

Le persone giuste per questi ruoli raramente provengono da un unico background. Cercate sviluppatori curiosi che hanno anche competenze di prodotto. Product manager tecnici che non hanno paura di “sporcarsi le mani” con il codice. Engineering manager con sensibilità per i processi e la governance. Il comune denominatore è la capacità di navigare tra domini diversi.

### SECONDO: CREARE SPAZI DI Sperimentazione protetti.

La formazione vera avviene facendo. Identificate progetti pilota — non critici ma nemmeno banali — dove questi profili possano sperimentare. Date loro mandato di sbagliare, imparare e iterare. In FairMind abbiamo visto che le organizzazioni che creano questi “laboratori controllati” sviluppano competenze molto più velocemente di chi procede solo con corsi teorici.

### TERZO: INVESTIRE IN COMMUNITY E CONTAMINAZIONE.

Le competenze sull’AI si evolvono settimanalmente. Nessun corso di formazione tradizionale può tenere il passo. Favorite la partecipazione a community esterne, conferenze, meetup. Ancora meglio: create community interne dove le persone possano scambiarsi esperienze, fallimenti e successi. La conoscenza sull’AI-driven development è ancora largamente tacita e si trasmette per osmosi più che per studio.

## OLTRE LE FIGURE: RIPENSARE IL MODELLO ORGANIZZATIVO

Qui sta il punto essenziale che emerge da tutte le conversazioni con i nostri clienti enterprise: introdurre nuove figure professionali senza ripensare il modello organizzativo è come aggiungere cilindrate a un’auto con il freno a mano tirato.

L’AI-driven development richiede strutture più fluide, meno silos, decisioni distribuite. Richiede di accettare che parte del lavoro venga svolto da agenti che non vanno in ferie, non hanno giorni no, ma nemmeno possono esercitare giudizio critico o pensiero laterale. Richiede metriche nuove che vadano oltre le classiche velocity e story point.

Come sottolinea in “Code Revealed”, il vero cambio di paradigma avviene quando si smette di chiedere “come posso usare l’AI per fare più velocemente ciò che già faccio” e si inizia a chiedersi “cosa posso fare di nuovo ora che ho questi teammate artificiali”. È una domanda che sposta l’attenzione dall’efficienza all’innovazione, dall’automazione all’augmentation.

## LA SFIDA PER I CIO: AGIRE ORA, CON PRAGMATISMO

Il rischio più grande non è sbagliare nell’adozione dell’AI, ma arrivare tardi. Le organizzazioni che oggi stanno investendo nella costruzione di queste competenze avranno un vantaggio competitivo significativo nei prossimi 18-24 mesi. Non perché avranno la tecnologia più avanzata — quella è commodity — ma perché avranno persone che sanno usarla con criterio.

La buona notizia? Non serve rivoluzionare tutto da un giorno all’altro. Si può partire identificando 2-3 persone ad alto potenziale, assegnando loro tempo dedicato per esplorare questi

nuovi ruoli, e costruendo progressivamente il tessuto di competenze necessario.

Le organizzazioni che vincono non sono quelle con i budget più grandi o la tecnologia più nuova. Sono quelle che hanno il coraggio di sperimentare, la pazienza di formare, e la visione per ripensare come si costruisce software nell’era degli AI agents.

Il futuro dello sviluppo software è ibrido. E le persone che sapranno orchestrare questa ibridazione saranno la risorsa più preziosa che un CIO possa avere.



## FESTIVAL ISF ANTROPOMORFI DIGITALI

# La parola ai moderatori

ANCHE QUEST'ANNO AUSED CON SDG GROUP HA SPONSORIZZATO LE BORSE DI PARTECIPAZIONE PER 20 PROMETTENTI STUDENTI UNIVERSITARI. DUE DI LORO HANNO FATTO DA MODERATORI ALLA TAVOLA ROTONDA DI SABATO 8 NOVEMBRE. ECCO LA LORO ESPERIENZA

## DIEK DIOP

Sono una studentessa di Intelligenza Artificiale all'Università di Torino e quest'anno ho avuto l'opportunità di partecipare al Festival di Informatici Senza Frontiere a Rovereto. L'ho vissuta come un'occasione unica per uscire dalle aule universitarie e immergermi nel dibattito vivo sulla tecnologia.

Il tema dell'edizione, "Antropomorfi digitali", era il filo conduttore di tutto. Nei primi giorni, da spettatrice ho seguito con molta curiosità e interesse i panel. Ascoltare i massimi esperti discutere di robotica, LLM, del futuro dell'Intelligenza Artificiale e questo mi ha dato una visione chiara delle sfide che ci attendono e soprattutto dei diversi punti interrogativi generati da queste tecnologie emergenti, per cui non sempre si ha una risposta.

Poi, la prospettiva si è ribaltata. Mi è stato chiesto di moderare l'incontro di sabato pomeriggio: "Intelligenza artificiale: dal Chatbot al Motore Conversazionale. Opportunità per la società e riflessi etici e culturali", un panel curato proprio da AUSED e SDG Group. Con me c'era anche Teo Novellino, studente di Scienze Filosofiche a Firenze.

Abbiamo lavorato insieme per preparare ogni dettaglio: abbiamo scritto l'introduzione, strutturato le domande per i tre ospiti e pensato alle conclusioni, alternandoci i ruoli per creare un dialogo fluido sul palco.

L'opportunità di contribuire attivamente al panel, dopo aver vissuto l'evento da spettatrice, è stata per me

un vero privilegio. L'idea di parlare in pubblico arreca sempre un pò di timore, ma l'esperienza si è rivelata incredibilmente formativa. Mi ha lasciato la consapevolezza di quanto sia prezioso avere spazi di confronto aperti, che ci incoraggiano a condividere le nostre idee e a coltivare un dialogo guidato dalla curiosità.

Sono particolarmente contenta di aver preso parte al Festival perché, oltre all'acquisizione di nuove informazioni, il vero valore del Festival è stato anche poter conoscere gli altri studenti selezionati, da Torino e non solo, che mi hanno mostrato la ricchezza di background di studio diversi che questa decima edizione del festival ha accolto.

Allo stesso modo, valorizzo i momenti passati con figure chiave come *Debora Tinelli* e *Francesco Pezzutto*. Tra una risata e l'altra, questi momenti ci hanno permesso di conoscere due figure di riferimento in un contesto informale.

## TEO NOVELLINO

Mi chiamo Teo Novellino e sono un neolaureato magistrale in Scienze Filosofiche presso l'Università degli Studi di Firenze, con un percorso che si concentra sulla dimensione umanistica dell'intelligenza artificiale. Durante la laurea triennale e magistrale ho approfondito temi come l'antropologia filosofica e la filosofia della tecnologia, concludendo il mio percorso con la tesi magistrale "Le trasformazioni dell'umano. Il futuro dell'Uomo tra Intelligenza Artificiale e Robotica". Questo percorso mi ha permesso di sviluppare una solida preparazione teorica, una propensione all'analisi critica e un approccio interdisciplinare, competenze che ritengo fondamentali in vista dell' inserimento nel mondo del lavoro.

A novembre ho avuto la grande opportunità di prendere parte, grazie a una borsa di partecipazione, al Festival Informatici Senza Frontiere 2025 a Rovereto. I tre giorni trascorsi lì sono stati davvero significativi per la mia formazione. Il Festival ha riunito studenti, dottorandi e appassionati provenienti da tutta Italia e dall'estero, con percorsi diversi ma tutti accomunati dall'interesse per la tecnologia. È stato stimolante confrontarmi con giovani ricercatori, ascoltare interventi su robotica, IA generativa ed etica del mondo artificiale. Durante il Festival ho avuto l'onore di moderare un panel insieme ad un'altra borsista di Torino, anch'essa impegnata nello studio dell'intelligenza artificiale. Mi sono occupato dell'introduzione, del coordinamento degli interventi, della gestione dei tempi e dell'interazione con il pubblico. È stata un'esperienza molto formativa, che mi ha permesso di mettere in pratica competenze comunicative e organizzative e di collocare il mio profilo filosofico all'interno di tematiche tecnico-scientifiche.

È stato stimolante condividere l'esperienza con gli altri borsisti. In particolare, ho avuto il piacere

di condividere la stanza con un dottorando in ingegneria robotica di origine pakistana, che sta sviluppando una nuova tipologia di droni intelligenti in ambito bellico. Le conversazioni con lui mi hanno offerto nuovi spunti di riflessione in merito alle possibilità della filosofia di dialogare con applicazioni concrete. Ci siamo promessi di rimanere in contatto e, perché no, in futuro collaborare a un lavoro accademico. Voglio ringraziare profondamente l'organizzazione del Festival, Aused e SDG Group per aver reso possibile questa esperienza. In tre giorni ho conosciuto persone straordinarie e ampliato i miei orizzonti. È stata un'esperienza che consiglio caldamente. Spero di restare in contatto con questa comunità e di partecipare ancora a iniziative simili, contribuendo in futuro a progetti che uniscano etica e tecnologia.



## IL NUOVO PARADIGMA DIGITALE:

# L'Essenziale per l'IT del futuro: tra strategia, AI e cambiamento

**Sergio Caucino**

IT PPS Platform Director, WPP.

In un'epoca in cui l'intelligenza artificiale ridefinisce ogni aspetto del business e della società, distinguere l'essenziale dal superfluo è diventata la sfida più urgente per i leader digitali. Il CIOSumm.IT e i Digital360 Awards, che si sono svolti a settembre 2025 nella suggestiva cornice di Lazise, hanno riunito i protagonisti della trasformazione digitale italiana per rispondere a una domanda cruciale: cosa conta davvero nell'era dell'AI. Tra interventi ispirazionali, confronti di grande rilevanza tecnica, workshop, e risultati della ricerca di Polimi School of Management, ecco cosa portare nel bagaglio a mano del prossimo viaggio nella trasformazione digitale.

## IL NUOVO PARADIGMA DEL DIGITALE

Nel panorama tecnologico contemporaneo, definire cosa sia davvero "essenziale" nel digitale è diventato un esercizio di visione strategica. L'indagine presentata al summit, condotta su 130 CIO di imprese italiane, ha rivelato una prospettiva illuminante: l'essenziale non coincide più con la semplice efficienza operativa, ma con la capacità di generare valore trasformativo per l'organizzazione. Infatti, per il 46% dei CIO intervistati, l'essenziale significa proporre innovazioni per ottenere maggiore efficienza ed efficacia nei processi aziendali. Seguono, con

percentuali significative, la capacità di aiutare il Top Management nell'evoluzione del modello di business (36%) e la concentrazione sulle vere priorità tecnologiche (32%). Emerge così un quadro in cui l'IT non è più percepito come un centro di costo da ottimizzare, ma come un motore di innovazione strategica.

Interessante notare come solo il 9% dei CIO consideri essenziale "ridurre al minimo costi e complessità", segnale evidente di come il ruolo della funzione ICT si sia evoluto da garante dell'efficienza operativa a catalizzatore del cambiamento. Questa transizione riflette una maturità crescente delle organizzazioni nella comprensione del valore strategico della tecnologia.

## L'IDENTITÀ DEL CIO MODERNO

Se l'essenziale definisce la missione, l'essenza identifica l'identità. Quando si chiede ai CIO come percepiscono il proprio ruolo, emerge un'immagine complessa e sfaccettata. Il 39% si definisce "innovatore", mentre il 35% si vede come "equilibrista", costretto a bilanciare esigenze diverse e spesso contrastanti. Il 33% si identifica come "regista", orchestratore di persone, processi e tecnologie.

Significativo che solo il 4% si percepisca come "pompiere" e





appena il 3% come "capro espiatorio", ruoli che in passato caratterizzavano frequentemente la posizione del responsabile IT. Questo cambio di prospettiva testimonia una legittimazione crescente della funzione e una maggiore integrazione nelle dinamiche strategiche aziendali.

Quindi il CIO si riconosce come guida e comunicatore, mentre solo il 9% indica le conoscenze tecnologiche approfondite come competenza prioritaria: un dato che ribalta il tradizionale stereotipo del CIO come "tecnico supremo". La conoscenza dei processi aziendali e delle logiche di business prevale nettamente sulla competenza tecnologica pura.

## L'ONDA D'URTO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

L'avvento dell'intelligenza artificiale generativa sta ridefinendo ulteriormente il perimetro del ruolo. Il 57% dei CIO prevede un impatto rilevante dell'AI sul proprio lavoro, mentre il 14% lo ritiene addirittura dirompente. Solo l'1% considera l'impatto nullo, e il 22% ammette di non sapere ancora valutarlo pienamente.

Gli effetti specifici attesi sono molteplici e molto è stato discusso anche nella edizione di quest'anno. Produttività, strategia, riduzione dei tempi sono un riferimento costante ma si comincia ad intravedere la

possibilità concreta di avere un supporto nella creatività e nella generazione di progetti di innovazione. Un quinto degli intervistati si attende una maggiore focalizzazione sulla gestione del cambiamento.

All'interno delle Direzioni ICT, l'AI sta già trovando applicazioni pratiche, sebbene con livelli di maturità variabili. Il 62% dichiara un utilizzo moderato, mentre solo il 3% ammette un utilizzo nullo. Le applicazioni prevalenti riguardano il supporto utenti (47%), la cybersecurity (40%) e l'automazione delle operazioni IT (39%). Seguono l'analisi dati avanzata, lo sviluppo software e l'ottimizzazione delle infrastrutture cloud.

Se l'AI trasforma il ruolo del CIO, il suo impatto sulla Direzione ICT nel suo complesso è ancora più profondo. Si intuisce la necessità di una ridefinizione complessiva dei profili professionali, che dovranno integrare maggiormente le dimensioni strategiche, relazionali e di change management.

In un nuovo equilibrio fondato sulle relazioni, primariamente con i colleghi del business e con i fornitori, non potrà mancare il rapporto con il CISO, con cui condividere l'allineamento strategico e la visione condivisa (priorità per il 76% dei CISO e il 58% dei CIO), seguiti da fiducia e rispetto reciproco, oltre alla definizione condivisa di priorità per budget e investimenti.

## VERSO UN NUOVO EQUILIBRIO

L'IT del futuro che emerge da questa analisi è profondamente diverso da quello del passato. Non più una funzione tecnica chiusa nel proprio perimetro, ma un hub strategico che connette tecnologia, business e persone. Il CIO evolve da garante dell'infrastruttura a orchestratore del cambiamento, da tecnologo a stratega, da gestore di sistemi a leader dell'innovazione.

L'intelligenza artificiale accelera e amplifica questa trasformazione, liberando tempo e risorse dalle attività operative per concentrarsi su quelle a maggior valore aggiunto. Ma richiede anche una ridefinizione profonda delle competenze, non solo tecniche ma soprattutto manageriali e relazionali.

L'essenziale per l'IT del futuro sta dunque nella capacità di mantenere un equilibrio dinamico: tra innovazione e sicurezza, tra efficienza e trasformazione, tra competenza tecnologica e visione strategica. Un equilibrio che richiede leader capaci di guardare oltre l'orizzonte tecnologico, interpretando le potenzialità delle nuove tecnologie alla luce delle reali esigenze di business e delle possibilità di generare valore sostenibile per l'organizzazione.

## DIGITAL SUD

# AUSED scommette nelle competenze umane e nel territorio del Mezzogiorno.

**Massimiliano Bertolozzi**

Consigliere Aused e CIO di Lucart.

Si è svolto a fine settembre, nella splendida cornice della città di Napoli, il secondo "Digital SUD", l'iniziativa promossa da AUSED e BIP e riservata a CIO e IT manager, nata con l'obiettivo di promuovere un ecosistema digitale inclusivo e innovativo nel Mezzogiorno, individuando in Napoli e nella Campania un punto di riferimento per la sperimentazione e lo sviluppo di nuove tecnologie.

Si è trattato di un momento di confronto e progettazione condivisa, a cui hanno partecipato figure del mondo imprenditoriale e delle istituzioni campane, per immaginare il futuro digitale del Mezzogiorno, basato su innovazione, competenze e collaborazione tra imprese, istituzioni e territorio per creare un modello operativo che permetta sinergie e relazioni tra diversi attori. L'intelligenza artificiale generativa (GenAI) sta già ridefinendo processi, professioni e modelli di business. Per questo investire nella formazione digitale e nelle competenze tecnologiche non è più una scelta, ma una necessità strategica, soprattutto nelle PMI. Dal Bootcamp – un laboratorio intensivo di apprendimento e co-progettazione che unisce formazione teorica e applicazione pratica - condotto da BIP, è emerso che occorre più cultura finanziaria, apertura ai mercati esteri, organizzazione chiara e sicurezza

informatica ma anche un passaggio generazionale all'interno delle aziende del Mezzogiorno.

"Digital SUD" - ha dichiarato Massimiliano Bartolozzi, responsabile Sud Italia per AUSED - è un invito a credere nel potenziale del capitale umano, a investire nella formazione continua e a costruire un ecosistema digitale etico, inclusivo e sostenibile. Perché solo un territorio che forma, innova e collabora può davvero trasformarsi. AUSED è una realtà associativa presente su tutto il territorio nazionale ma con un forte interesse per il Mezzogiorno dove insistono competenze e risorse utili per diventare una best practice a livello nazionale e internazionale".

Il Sud Italia, con il suo patrimonio culturale, il tessuto imprenditoriale diffuso e una rete sempre più vivace di startup e hub tecnologici, può diventare un laboratorio di sperimentazione, capace di generare impatto reale sul territorio in termini di investimenti pubblici e privati in ricerca e sviluppo.

"La Campania – ha dichiarato Valeria Fascione, Assessore alla Ricerca, Innovazione e Startup della Regione Campania – è oggi riconosciuta come un territorio ad alta capacità di innovazione, come confermato dallo European Innovation Scoreboard della Commissione



Europea, che analizza le performance innovative delle regioni d'Europa. Tra il 2018 e il 2025 la nostra regione ha fatto registrare la migliore performance a livello nazionale, con un punteggio di 22,4 rispetto alla media italiana di 14,5, e nell'ultimo triennio ha raggiunto un valore di 8, a fronte di una media nazionale di 4,5. I KPI considerati dallo Scoreboard evidenziano il completamento dei progetti sulle infrastrutture digitali e sulla banda larga, la vitalità del sistema imprenditoriale nella ricerca e nell'innovazione, la qualità delle relazioni tra università e imprese e l'aumento costante degli investimenti pubblici e privati in ricerca e sviluppo. Questo dinamismo si riflette anche nelle politiche per la formazione avanzata e l'innovazione industriale. Abbiamo appena completato un investimento di 20 milioni di euro nei dottorati industriali innovativi, che prevedono una collaborazione strutturata tra università e imprese, sin dalla definizione dei contenuti formativi fino al periodo di permanenza del dottorando in azienda. Sono state attivate 275 borse triennali per giovani ricercatori che opereranno direttamente nelle imprese, sviluppando progetti di ricerca fondati su esigenze concrete del tessuto produttivo. Questo modello genera un forte placement occupazionale, poiché le aziende tendono a trattenere i dottorandi al termine del percorso.

Un segnale chiaro — conclude l'Assessore Fascione — che la Campania sta costruendo un ecosistema dell'innovazione sempre più maturo, competitivo e aperto al futuro”.

L'evento ha riunito CIO, manager, esperti e istituzioni in una giornata di co-creazione, confronto e progettualità, per esplorare come la GenAI possa supportare le PMI, valorizzare i talenti locali e rafforzare la competitività del sistema produttivo.

Attraverso workshop, tavole rotonde e sessioni pratiche, i partecipanti a hanno immaginato nuovi scenari,

costruito use case concreti e contribuito alla nascita di hub digitali capaci di attrarre investimenti e generare opportunità per il territorio.

“La GenAI — ha dichiarato Diego D'Alessandro, Group Equity Partner BIP - rappresenta una leva straordinaria per ridisegnare processi, modelli di servizio e competitività. Digital SUD nasce proprio con questo spirito: trasformare la tecnologia in progetti concreti, capaci di generare valore per le persone, le imprese e le comunità locali, in un territorio che ha tutte le caratteristiche per diventare protagonista della trasformazione digitale. Abbiamo aderito al Digital SUD fin dai primi confronti con AUSED sulla GenAI. Per questo abbiamo scelto il formato Bootcamp: lavoro di squadra, pratica sul campo e casi d'uso concreti, con strumenti pronti. Oggi sono emerse idee nuove, sfide chiare e molti punti di connessione.”

“L'AI — ha dichiarato Anna Del Sorbo, Presidente PMI di Confindustria Campania — è una sfida importante e in crescita nelle imprese di medie e grandi dimensioni, ma ancora poco presente nelle PMI. In tal senso, è necessaria un'attività culturale e una formazione più strutturata.

Il Mezzogiorno, con la Campania che fa da capofila, rappresenta una piattaforma naturale nel Mediterraneo. Nella nostra regione operano filiere strategiche che stanno producendo risultati significativi, contribuendo alla crescita del Sud, nonostante persistano ancora gap infrastrutturali.

Ritengo sia necessario spingere su due fronti: uno culturale, con il passaggio generazionale all'interno delle aziende, e uno economico, legato alla capacità di attrarre nuovi investimenti sul territorio. Ma c'è un elemento che considero fondamentale: l'asse tra le istituzioni scolastiche e il mondo delle imprese. A partire dalla scuola secondaria di primo grado, è importante orientare

i giovani nella scelta del lavoro del futuro e nello sviluppo della capacità imprenditoriale. Questo percorso deve proseguire fino all'università, dove la ricerca in settori innovativi assume un ruolo centrale. In questo modo si possono trattenere i giovani sul territorio, mantenendo vivo il legame con le proprie radici ed evitando il senso di solitudine che può derivare dal distacco.

È necessario rimettere al centro i temporary manager accreditati, a supporto delle filiere in rete.”

**L'importante adesso è non fermarsi qui, Aused e Confindustria PMI lavoreranno ad un protocollo di intesa per valutare come associazioni e istituzioni possano portare vantaggi al territorio**



## QUANDO L'OPPORTUNITÀ INCONTRA L'URGENZA

# L'Essenziale nella direzione IT

## TRE LIVELLI PER GENERARE IMPATTO IN AZIENDA

**Stefano Mainetti**

Executive Chairman di adesso.it

**Alberto Marsanasco**

Chief Innovation Officer di adesso.it

Nel linguaggio comune, "essenziale" evoca semplicità, riduzione, taglio del superfluo. Nel contesto della trasformazione digitale, l'essenziale può essere visto come un profondo principio manageriale: **concentrare energie, competenze e risorse su ciò che produce impatto reale**.

Oggi, più che mai, questa è la sfida cruciale per le Direzioni IT. L'accelerazione dell'innovazione, l'emergere dell'intelligenza artificiale e la pervasività del digitale nelle strategie aziendali hanno reso l'IT indispensabile.

Tuttavia, paradossalmente, proprio in questo momento di centralità, molte Direzioni IT si trovano ancora **imbrigliate in attività a basso valore aggiunto**.

Secondo l'Osservatorio Digital Transformation Academy 2025 del Politecnico di Milano, le priorità dichiarate dai CIO per il triennio 2025-2027 sono, di fatto, **tre declinazioni dell'essenzialità: misurare, integrare, semplificare**.

**adesso.it**

### Le principali sfide per il futuro



FONTE Osservatorio Digital Transformation Academy 2025 — Politecnico di Milano, Campione: 137 grandi aziende

Eppure, nonostante questa convergenza e consapevolezza, in molte organizzazioni la Direzione IT continua a essere percepita come un centro di costo, schiacciata dall'operatività e da logiche di controllo che soffocano la creatività. Rendere la Direzione IT essenziale non significa ridurre la sua portata, ma ampliarla attraverso la concentrazione sui reali obiettivi strategici aziendali.

Si tratta di un percorso di maturità organizzativa e culturale che si articola in tre livelli evolutivi.

## PRIMO LIVELLO L'ESSENZIALE NELLA COLLABORAZIONE, DALLA SOLITUDINE ALLA CO-CREAZIONE

La complessità della trasformazione digitale non può essere gestita in solitudine. In molte aziende, la Direzione IT continua a essere coinvolta solo a valle delle decisioni di business, chiamata a "realizzare" anziché a "disegnare". È una visione inefficiente: genera ridondanze, ritardi e soluzioni tecnologiche che non rispondono ai reali bisogni.

La **co-creazione** rappresenta la prima forma di essenzialità. Significa costruire le soluzioni insieme, fin dalla fase di concezione, intreccian- do competenze tecnologiche e di business.

La survey Nextwork, presentata al CIOSummit 2025 patrocinato da AUSED, evidenzia che **oltre il 50% dei CIO considera la guida del cambiamento e la capacità di interazione con tutti gli stakeholder le competenze "essenziali"**.

Ma la collaborazione efficace non nasce spontaneamente.

Richiede:

- metodi strutturati di co-design, come workshop di visione condivisa, design thinking e prototipazione rapida;

- un linguaggio comune, capace di tradurre la complessità tecnologica in opportunità comprensibili da tutti;
- una governance condivisa, che favorisca una ownership chiara e una responsabilità condivisa anziché rimpalli di attribuzioni di colpe o manchevolezze.

L'obiettivo non è "fare di più", **ma fare insieme ciò che conta davvero**.

### La competenza «Essenziale» per un CIO



Campione: 130 CIO  
Fino a 2 opzioni possibili



NETWORK

## SECONDO LIVELLO

### L'ESSENZIALE NELL'OPERATIVITÀ, DAL CONTROLLO AL VALORE

Il secondo livello è ritrovare l'essenzialità nei metodi di lavoro: **privilegiare l'apprendimento** rispetto alla previsione, la **conoscenza** rispetto al controllo, **gli outcome di valore** rispetto agli output di processo.

Questo livello di maturità si fonda sui tre principi seguenti.

#### A) MISURARE CIÒ CHE CONTA

Spostare il focus dalle metriche di piano al valore effettivo generato. L'essenziale non è rispettare un piano, ma dimostrare un impatto. Occorre monitorare gli outcome: impatto sul business (ricavi, costi, esperienza cliente), efficienza operativa (sempificazione processi, riduzione time-to-market), riduzione del rischio e creazione di capacità abilitanti per il futuro.

#### B) FINANZIARE L'ADATTAMENTO

Il budget annuale rigido è il contrario dell'essenziale. Blocca risorse su ipotesi di valore non ancora validate. Le organizzazioni più evolute adottano **rolling budget** e **allocazioni incrementali**: finanziano ciò che dimostra risultati e riallocano rapidamente dove emergono opportunità.

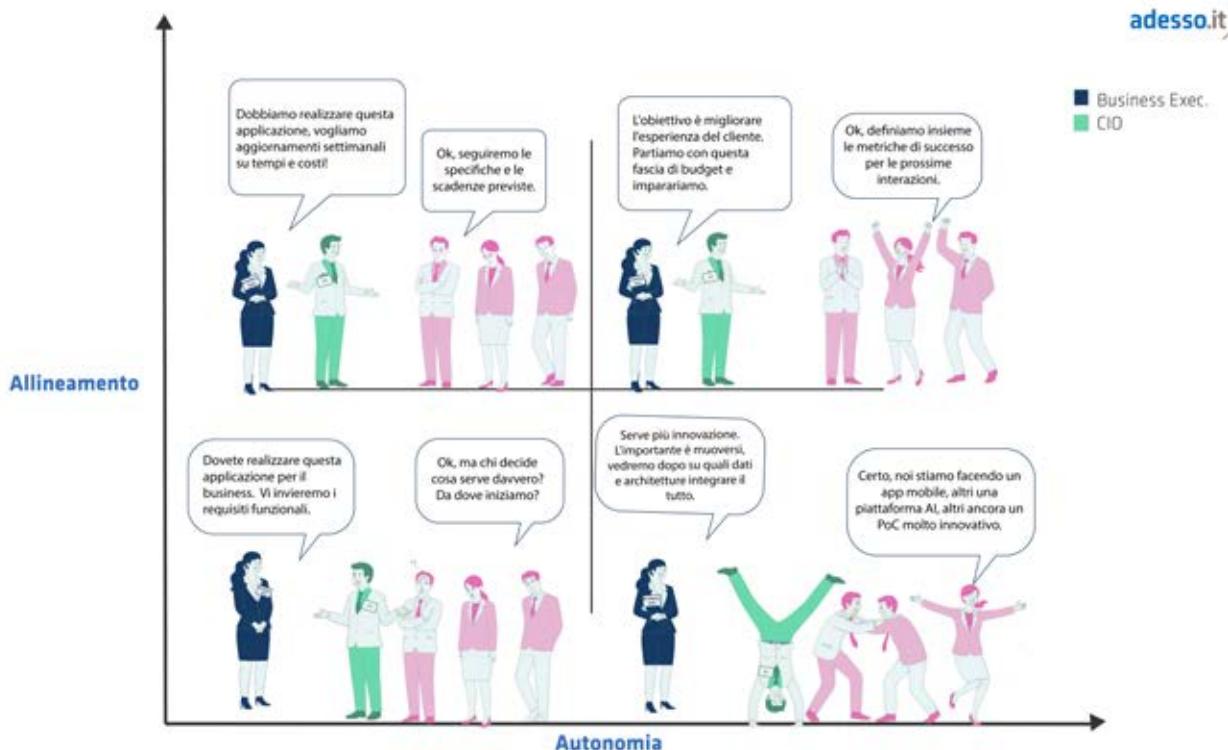
Quando la Direzione IT adotta questi principi, smette di rincorrere l'illusione delle capacità predittive e diventa laboratorio di apprendimento per l'intera azienda.

Il CIO passa da "controllore" a **curatore della generazione di valore**.

L'essenziale, in finanza come nella strategia, è **tenere il capitale mobile**.

#### C) ABBANDONARE L'ILLUSIONE DEL CONTROLLO

Un piano dettagliato non è sinonimo di padronanza, ma di potenziale immobilità. Come insegnano le pratiche agili, il vero controllo deriva dalla trasparenza e dal feedback, non dalla rigidità. **L'essenziale è governare l'incertezza, non eliminarla**.



FONTE: riadattamento da Kniberg, H. (2015). "Alignment & Autonomy".

### TERZO LIVELLO

#### L'ESSENZIALE NELLA LEADERSHIP, DALL'AUTORITÀ ALL'AUTOREVOLEZZA

Il terzo livello è il più profondo: **l'essenzialità nella leadership**. Dopo aver costruito collaborazione e orientamento al valore, occorre ripensare il modo di guidare.

Purtroppo, ancor oggi, alcuni modelli di management restano prigionieri di una visione ispettiva e autoritaria del potere: il leader assegna compiti, verifica avanzamenti, risolve i problemi al posto del team. Ma **questa forma di controllo genera dipendenza e spreco di intelligenza**.

In un contesto complesso, la vera leadership non consiste nel "far fare", ma nel **creare le condizioni** perché gli altri possano fare al meglio delle loro possibilità. L'essenziale, qui, è la **sicurezza psicologica e la fiducia**. Non intesi come sentimenti, ma come **un'infrastruttura organizzativa** che permette di decentralizzare le decisioni e accelerare il flusso del valore.

In questa prospettiva, la Direzione IT diventa palestra e fonte di ispirazione

di un nuovo modo di guidare, fondato su tre atti essenziali:

- definire obiettivi chiari, non ordini operativi;
- condividere contesto e vincoli, non dettagli prescrittivi;
- rendere le persone responsabili dei risultati, non delle singole attività.

### CONCLUSIONE

#### L'ESSENZIALE COME MATURITÀ ORGANIZZATIVA

I tre livelli descritti in questo articolo, **collaborazione, valore, leadership**, non vanno intesi come ambiti separati o confinati alla Direzione IT. **L'essenzialità è infatti un principio sistematico**, che attraversa l'intera organizzazione e ne guida l'evoluzione verso forme più mature di cooperazione e impatto.

L'immagine seguente, adattata dal modello di Henrik Kniberg, sintetizza questo cammino: un'evoluzione che **conduce dal comando e controllo alla fiducia e autonomia**. Finché mancano un allineamento strategico solido, metriche condivise e un linguaggio comune tra IT e business, il controllo rappresenta una risposta razionale, ma temporanea, alla complessità. Quando però la collaborazione si consolida e il valore diventa visibile, quel modello mostra i suoi limiti: **da strumento di coordinamento si trasforma in un ostacolo alla crescita e all'innovazione**.

Il passaggio cruciale è allora quello **verso una leadership autorevole**, capace di creare contesto e fiducia, di orchestrare l'intelligenza collettiva più che esercitare potere. È in questo spazio, quello di **alta autonomia e alto allineamento**, che la creatività trova disciplina e la libertà si traduce in impatto.

E' un passaggio che richiede tempo, lucidità e il coraggio di rinunciare al superfluo, anche quando rassicurante. **Ma i benefici sono tangibili: rapidità decisionale, motivazione diffusa, apprendimento costante e valore sostenibile**.

# Malati di umanità

**Gilberto Fucili**

Probo Viro Aused



**ESSERE UMANI: L'IMPATTO  
DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE  
SULLE NOSTRE VITE**

Murgia Madhumita

2025

Una poetessa britannica, un rider di Pittsburgh, un'attivista cinese in esilio, una rifugiata irachena a Sofia, un frate francescano a Roma apparentemente non avrebbero nulla in comune se le loro storie non fossero raccontate qui nel momento in cui l'intelligenza artificiale è entrata nelle loro vite. Dando voce a tante persone comuni, fuori dalla privilegiata Silicon Valley, Murgia smaschera la silenziosa violenza quotidiana di potentissime tecnologie imperfette su individui, comunità, società. Come verranno governati negli anni a venire gli algoritmi e i loro effetti sarà decisivo per il nostro futuro, eppure all'orizzonte non si vedono decisioni condivise su come esercitare una qualunque forma di controllo, su come non consegnare la nostra autorità morale alle macchine. Se l'IA sta già modificando ciò che significa essere umani, cosa accadrebbe se, tutti insieme, rivendicassimo la nostra umanità? "Ognuna delle storie che racconterò potrebbe essere la vostra.

Esiste ancora l’Uomo con la “U” maiuscola?

Difficile rispondere, osservando il panorama che ci circonda.

Dovremmo essere individui capaci di prendersi cura non solo di sé stessi — condizione necessaria — ma anche di rivolgere lo sguardo agli altri, compagni di viaggio nell'avventura della vita.

Nel lavoro, nella società e persino in famiglia, sfuggiamo con facilità ai sensi altruistici. Sembra che la nostra amata Terra, in questo primo quarto del XXI secolo, stia attraversando

una fase entropica acuta: disinteresse per il deterioramento ambientale, tensioni tra popoli che sfociano in conflitti, esasperata competizione tra individui, incomprensioni profonde persino tra le mura domestiche.

Molti sono gli aspetti su cui si dovrebbe lavorare per migliorare i nostri aprocci, tutti volti ad un impegno primario di sana convivenza di umanità e intelligenza.

Una via di recupero sembra ora essere alimentata anche dalla cosiddetta “Intelligenza Artificiale”, con un supporto all'uomo prevalentemente di carattere tecnico/culturale.

Non illudiamoci: la responsabilità della vita non è delegabile. Solo una ritrovata sensibilità potrà restituirci il senso del nostro essere umani.

Chi è “malato di umanità” non si arrende. Lotta, e continuerà a lottare, per riportare un senso di preservazione, di cura e di futuro per tutti noi.

Buona Umanità.

## Altri consigli di lettura



### INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Manfred Spitzer

Corbaccio, 2024

PAOLO BENANTI - SEBASTIANO MAFFETTONE



NOI E LA MACCHINA  
Benanti, Paolo - Maffettone, Sebastiano

2024

Per informazioni sul progetto imprese CSBNO e per la Biblioteca Digitale contattare la segreteria AUSED.

# Aused

INFORMA



[www.aused.org](http://www.aused.org)